

Örgütsel Sessizlik Davranışının X, Y ve Z Kuşağı Açısından Değerlendirilmesi

Evaluation Of Organizational Silence Behaviours In Terms Of X, Y And Z Generation

Beyza ERER*

ÖZ

Çalışmanın amacı, X, Y ve Z kuşak çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarında farklılıklarının yanı sıra demografik özellikler açısından da farklılığın etkili olup olmadığının belirlenmesidir.

Çalışmada Anket Yöntemi kullanılarak elde edilen veriler, SPSS 20.0 paket programı ile değerlendirilmiştir. Anket verilerinin analizinde yüzde ve frekansları gösteren tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak geliştirilen hipotezler Bağımsız İki Örneklem T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Analizlerden elde edilen sonuçlara göre, örgütsel sessizliğin alt boyutları olan korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik boyutları ile çalışanların buldukları kuşak arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmezken, kabullenici sessizlik ile X, Y ve Z kuşağı arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda, X kuşağında yer alan çalışanların kabullenici sessizlik puanları Y ve Z kuşağında yer alan çalışanlara göre daha yüksektir. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizlik davranışları medeni durumlarına ve eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

ANAHTAR KELİMELER

Örgütsel Sessizlik, Kabullenici Sessizlik, Korunma Amaçlı Sessizlik, Koruma Amaçlı Sessizlik, Kuşak Farklılıkları.

ABSTRACT

The aim of the study is to determine whether the differences in the organizational silence behaviours of the X, Y and Z generation employees as well as the demographic characteristics are effective.

The data obtained by using the Survey Method were evaluated with SPSS 20.0 package program. Descriptive statistics showing percentages and frequencies were used in the analysis of the survey data. The hypotheses developed according to the aim of the study were tested with Independent Two Sample T Test and One Way Analysis of Variance (ANOVA). According to the results obtained from the analyzes, no significant difference was observed between the silence for protection and silence for protection, which are the sub-dimensions of organizational silence, and the generation of employees, while a significant difference was found between accepting silence and X, Y and Z generation. In this context, the acceptance silence scores of the employees in generation X were higher than those in the Y and Z generation. In addition, organizational silence behaviors of the employees who participated in the research showed a significant difference according to their marital status and educational level.

KEYWORDS

Organizational Silence, Acquiescent Silence, Defensive Silence, Pro-Social Silence, Generation Differences.

	Makale Geliş Tarihi / Submission Date 04.10.2019	Makale Kabul Tarihi / Date of Acceptance 11.09.2020
Atıf	Erer, B. (2020). Örgütsel Sessizlik Davranışının X, Y ve Z Kuşağı Açısından Değerlendirilmesi. <i>Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi</i> , 23 (2), 577-589.	

GİRİŞ

Günümüzde her alanda yaşanan hızlı değişim ve gelişimin etkisiyle birlikte işletmelerin hedeflerine ulaşarak başarılı olma ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlama noktasında insan kaynağı en etkili unsurlardan birisidir. Böylesi bir ortamda işletmelerin özgüveni yüksek, bilgileri paylaşmaya açık, iç ve dış tehditlere cevap verebilen, yeni fikir ve düşüncelere sahip çalışanlara ihtiyaçları vardır. Ancak son yıllarda kişisel, örgütsel veya yönetsel nedenlerden dolayı çalışanların iş ile ilgili konular ve sorunlar hakkında düşüncelerini ve bilgilerini bilinçli bir şekilde paylaşmadığı hatta gizlediği birçok çalışma ile kanıtlanmıştır. Çalışanların sergilediği bu davranış biçimi literatürde örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır. Bu davranış biçimi, önceleri çalışanların örgüte olan bağlılığı olarak görülürken günümüzde ise örgütün gelişimi ve büyümesi açısından önemli bir tehdit olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü örgütsel sessizlik; örgüt süreçleri arasında aksaklık, karar alma sürecini zayıflatma, örgütsel bağlılığı azaltma, iletişim kopukluğuna neden olma ve tükenmişlik gibi birçok olumsuz sonuca yol açmaktadır. Oysa doğru işleyen bir yapının hâkim olduğu işletmelerde örgütsel sessizlik davranışı görülmemekte ve bu durum örgütsel başarıyı etkilemektedir.

Diğer yandan işletmeler, farklı kuşaklara ait kişilerin bir araya gelerek iş yaptığı örgütler olduğundan dolayı kuşak kavramı örgütsel başarı için üzerinde önemle durulması gereken diğer bir kavramdır. Çünkü farklı kuşakta bulunan çalışanlar; farklı kişilik özelliklerine, düşünce tarzlarına, yaşam şekillerine, algı ve yargılara sahip olduklarından bu durum onların davranışlarında da farklılıkların olmasına neden olmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın amacı, X, Y ve Z kuşak çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarında kuşak farklılıklarının yanı sıra demografik özellikler açısından da farklılığın etkili olup olmadığını belirlemesidir.

1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Günümüzde rekabete bağlı iş ortamında çalışanlardan açık, kendilerini ifade edebilen, sorunlara karşı çözüm üreten, takım çalışmasına yatkın yaratıcı kişiliğe sahip olmaları ve bu özelliklerin geleceğin iş gücü becerileri olması beklenirken örgütsel sessizlik sıklıkla karşılaşılan bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Üçok ve Torun, 2015: 28).

Örgütsel sessizlik ilk zamanlarda çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları olarak ifade edilirken sessizliğin çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olmasından dolayı ilerleyen zamanlarda farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu bağlamda Morrison ve Milliken (2000)'e göre örgütsel sessizlik; “çalışanların iş ile ilgili konular ve sorunlar hakkındaki bilgilerini, düşüncelerini ve tasalarını bilerek yönetime belirtmemeleri ve kendilerine saklamaları” olarak tanımlanmaktadır. Yazarlara göre sessizliğin nedeni ise, yöneticilerden gelebilecek olumsuz geri bildirimlerden kaynaklanan korkudur (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Pinder ve Harlos (2001), örgütsel sessizliği haksızlığa bir tepki olarak ele almaktadır. Yazarlar örgütsel sessizliği, çalışanların örgüt ile ilgili olaylarda davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilerden saklamaları olarak tanımlamışlar ve örgütsel sessizliğin ikili fonksiyona sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu fonksiyonlar (Pinder ve Harlos, 2001: 338):

- Sessizlik, kişileri bir araya getirir veya birbirinden uzaklaştırır.
- Beşeri ilişkilere zarar verebilir veya bu ilişkileri düzeltebilir.
- Bilgi sağlayabilir ya da bilgiyi gizleyebilir.
- Derin düşünmenin ya da düşünce yokluğunun belirtisidir.
- Kabulün ya da muhalefetin yansıması olabilir.

Bowen ve Blackmon (2003) ise örgütsel sessizliği, “örgütü etkileyebilmek için çalışanların fikirlerini gönüllü bir şekilde belirtmesi” olarak ifade ettikleri “örgütsel sesin” zıttı olarak tanımlamışlar ve söz konusu durumun çalışanların örgüt ile ilgili konuşmalara veya tartışmalara rahatça katılım sağlamadığı zamanlarda ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Van Dyne, Ang ve Botero (2003) örgütsel sessizliğin yalnızca “ses çıkarmamak” olarak tanımlanmasından ziyade sessizlik için niyetin var olması da örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır. Yazarlar örgütsel sessizliği, çalışanların iş ile ilgili konulardaki düşüncelerini ve elde ettiği bilgileri açıklamaktan ziyade kendilerine saklama yönünde motive olmaları şeklinde tanımlamaktadırlar. Bir başka tanımda ise örgütsel sessizlik, gizleme, baskı, marjinalleşme, değersizleştirme ve diğer dışlanma davranışlarının formları olarak ifade edilmektedir (Hazen, 2006: 238). Yapılan tanımlardan yola çıkarak, örgütsel sessizlikte çalışanlar örgüt ve iş ile ilgili konularda belli bilgileri paylaşmamaktadırlar. Söz konusu bilgiler nesnel verilere bağlı bilgiler olabileceği gibi düşünce ya da kaygı gibi öznel yargılar da olabilmektedir. Örgütsel sessizlikte diğer bir ortak nokta ise bu davranışın bilinçli, kasıtlı ve gönüllü olarak yapılması ve altında bu davranışa neden olabilecek bir güdünün olmasıdır (Tülübaş ve Cevat, 2014: 281).

Örgütsel sessizlik oldukça soyut ve öznel bir kavram olduğundan dolayı sessizliğe yol açan nedenleri belirli kalıplar çerçevesinde sunmak zordur. Çünkü örgütten örgüte bu nedenlerin sayısı artış ya da azalış gösterirken

çalışanların sessizliği de çeşitli faktörlere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Daha önceki yapılan temel araştırmalar ve analizler kapsamında bu nedenleri bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörler olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür: **Bireysel Faktörler:** Çalışanların kişilik özellikleri, tecrübeleri, yöneticilere karşı duyulan güvensizlik duygusu, izolasyon korkusu, konuşmanın riskli görülmesi ve ilişkilere zarar verme korkusudur (Çakıcı, 2008: 92; akt. Alper, 2018: 60). **Örgütsel Faktörler:** Sessizlik iklimi, örgütsel sosyalizasyon, örgütsel normlar, güç mesafesi, örgüt kültürü ve monotonluktur (Çiftçi, 2015: 40). **Yönetsel Faktörler:** Yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları, iş ve işgörene olan önyargılı inanışlar, yöneticinin yapısı ve yönetim ekibinin homojenliği (Eroğlu vd., 2011: 102).

1.1. Örgütsel Sessizlik Türleri

Farklı amaç ve güdülere sahip olan çalışanların hangi niyetlerle sessiz kaldığını anlayabilmek ve irdelemek oldukça zordur. Dolayısıyla çalışanlar bu davranışı bilinçli, amaçlı, kasıtlı, aktif ya da pasif olarak sergileyebilmektedir. Söz konusu durum örgütsel sessizlik davranışının farklı boyutlara sahip olmasına ve literatürde de farklı boyutlarla ele alınmasına neden olmaktadır. Bruneau (1973) sessizliği psiko-linguistik, etkileşimli ve sosyo-kültürel olmak üzere üç boyutta; Pinder ve Harlos (2001) pasif ve kabullenici olmak üzere iki boyutta; Dyne ve arkadaşları (2003) kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı olmak üzere üç boyutta; Knoll ve Dick (2013) ise Pinder ve Harlos'un yaptığı çalışma ile Dyne ve arkadaşlarının yaptığı sessizlik ayırımını genişleterek pasif, kabullenici, korumacı ve fırsatçı olmak üzere dört boyutta ele almışlardır. Çalışmada ise, Dyne, Agn ve Botero'nun yaptığı ayırım dikkate alınarak örgütsel sessizliğin boyutları incelenmiştir.

Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence): Çalışanların örgüt içinde herhangi bir durum veya sorun karşısında düşüncelerini paylaşmaması ve bu duruma razı olması şeklinde tanımlanır. Kabullenici sessizlikte, kişinin duruma karşı söyleyecek düşünceleri olmasına karşın sessiz kalmayı tercih etmektedir. Çünkü çalışan düşüncelerinin önemsenmeyeceğini ve bunun sonucunda da konuşmanın anlamsız ve herhangi bir fark yaratma ihtimalinin düşük olduğu inancındadır. Bu duruma bağlı olarak çalışan davranışlarını alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre şekillendirir (Dyne vd., 2003: 1366). Dolayısıyla kabullenici sessizlik edilgen bir davranıştır. Çalışan kasıtlı bir şekilde pasif davranışlar sergileyerek ilgisiz bir konum içine girmektedir (Çakıcı, 2008: 87). Ayrıca kabullenici sessizliğin bir diğer önemli hususu da çalışan itaatidir. Çalışan itaati, örgütsel koşulları içtenlikle ve sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut seçeneklerin sınırlı farkındalığını ifade eder (Pinder ve Harlos, 2001: 349-350).

Korunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence): Çalışanların örgüt içerisinde herhangi bir sorun, durum ya da konu karşısında düşüncelerini açıkça belirttiğinde karşılaşacağı tepkiden korkması nedeniyle fikir ve düşüncelerini gizleyerek sessiz kalmasıdır. Çalışanlar kendilerini dış tehditlerden korumak amacıyla bilinçli ve proaktif özelliğine sahip olan bu davranışta bulunmaktadır (Dyne vd., 2003: 1367). Korunma amaçlı sergilenen sessizlik sorunların yok sayılmasına, bireysel hataların saklanmasına ve yeni düşüncelerin gizlenmesine neden olmaktadır (Yalçınsoy, 2017: 5). Açıkça konuşmaktan korkan çalışanlar, kariyerlerinde ilerlemede engeller, yöneticilerinin ve iş arkadaşlarının desteğinden yoksun kalma şeklinde örneklendirilebilecek kişisel kayıplar yüzünden bu tarz sessizliği seçmeye eğilimli olmaktadır (Detert ve Burris, 2007: 872). Kabullenici sessizlik davranışı ile kıyaslandığında, korunma amaçlı sessizlik davranışı proaktif bir davranışı yansıtmakta ve bu sessizlik davranışında bulunan çalışanlar alternatifleri farkında olup ileriye yönelik ne yapacaklarına dair karar almanın kişisel bir strateji olduğunu bilmektedirler (Dyne vd., 2003: 1367).

Koruma Amaçlı Sessizlik (Pro-Social Silence): Çalışanların iş ile ilgili bilgi ve düşüncelerini örgütteki diğer kişilerin veya örgütün yararı için işbirlikçi davranışlar göstererek saklamasıdır. Korunma amaçlı sessizliğin aksine korumacı sessizlik kişinin kendisi için olumsuzluktan korkmasından ziyade diğer kişiler için endişeye kapılmasını içermektedir (Dyne vd., 2003: 1368). Çalışanlar koruma amaçlı sessizlik davranışı ile örgüt sırlarının veya örgüt içinde kalması gereken bilgilerin örgüt dışına çıkmasına engel olurlar (Yalçınay, 2017: 6). Bu sessizlik boyutu isteğe bağlı olma özelliğinden dolayı kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik türlerinden ayrılmaktadır (Akan ve Oran, 2017: 75).

2. KUŞAK KAVRAMI VE KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

Temelde yaş olgusuna dayanan kuşak kavramı Türk Dil Kurumu'nun yaptığı felsefi tanımına göre; yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu olarak tanımlanabilir. Toplum bilimi tanımına göre ise kuşak, yaklaşık yirmi beş-otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler topluluğu olarak ifade edilmekte, göbek, nesil, batın, jenerasyon gibi anlatımları içermektedir (<http://www.tdk.gov.tr/>). Diğer bir tanımda ise kuşak;

belirli bir zaman periyodunda doğmuş, söz konusu zaman periyodundaki olaylardan etkilenmiş ve bu duruma bağlı olarak ortak özelliklere ve bakış açılarına sahip olan insan grupları olarak ifade etmek mümkündür (Zemke vd., 2013: 78).

Kuşakların sınıflandırılması ile ilgili literatür incelendiğinde, kuşaklara ait tarih aralıklarının ve özelliklerinin ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği ve bu duruma bağlı olarak kuşakların isimlendirilmesinin aynı olmadığı görülmektedir. Ancak bu konuda yapılan ve literatürde en çok kullanılan kuşaklar (Dijital Ajanslar, 2013);

- Sessiz Kuşak (Savaş Kuşağı – Silent Generation) (1927-1945),
- Büyük Bebek Patlaması Kuşağı (The Baby Boomers Generation) (1945-1965),
- X kuşağı (Gen X – Baby Busters) (1965-1979),
- Y kuşağı (Echo Boom – Millenials) (1979-1999),
- Z kuşağı (Gen Z) (2000 ve sonrası) olmak üzere beş grupta sınıflandırılmaktadır.

Bu çalışmada X, Y ve Z kuşağı dikkate alınmıştır.

X Kuşağı

X kuşağı, 1965 ile 1979 yılları arasında doğan ve 2018 yılı itibariyle 39-55 yaş aralığındaki kişilerden oluşan kuşak olarak ifade edilmektedir (Kahyaoğlu, 2019: 16). Bu kuşak “Baby Busters”, “13.Kuşak” gibi isimlerin yanı sıra sosyal ve ekonomik krizler döneminde doğdukları için “Kayıp Kuşak” olarak da isimlendirilmektedir (Bezgin, 2016: 39). X kuşağında bulunan kişiler değişen dünya koşullarına ayak uydurabilmek için çok çaba harcamaktadırlar. Fakat göstermiş oldukları bu çaba ve koşullara ayak uydurabilmek için yarış halinde olmaları bu kuşakta bulunanlar üzerinde “yetişememek ve çağa ayak uyduramamak” gibi izlenim oluşturduğundan dolayı kendilerini dışlanmış hissetmektedirler (Adıgüzel, vd., 2014: 172).

X kuşağındakilerin iş yaşamında sadık, yetinme duyguları yüksek ve aynı işte uzun yıllar çalışmış olmaları ortak özellikleridir. Bu kuşaktaki üyeler daha iyi kariyer imkânı aramakta olup teknolojik devrime denk geldikleri için zorunlu olarak teknoloji kullanılmaktadırlar. Toplumsal problemlere karşı duyarlı, iş motivasyonları yüksek ve otoriteye saygılıdırlar (Keleş, 2011: 131). Bu kuşak Dünya’da petrol krizinin, Türkiye’de ise ekonomik krizlerin ve sağ-sol çatışmalarının yaşandığı döneme şahit olmuş ve bu gerçeklerde kuşak üyelerinin kötümser, şüpheli ve sorgulayıcı olmalarına neden olmuştur (Williams ve Page, 2011: 6).

Y Kuşağı

1979 ile 1999 yılları arasında doğan Y kuşağı için “İnternet Kuşağı, Eko Patlaması (echoboomers), Milenyum Kuşağı (millenial) ve Sonrakiler (nexters)” gibi farklı isimlerde kullanılmaktadır (Broadbridge vd., 2007: 8). Y kuşağı Dünya’da ve Türkiye’de daha iyi imkân ve şartların olduğu bir dönemi kapsamaktadır. Ekonomik koşullar önceki kuşaklara göre daha olumlu olup dünya üzerinde savaşların ve yokluğun yaşanmadığı bir dönemdir (Acılıoğlu, 2015: 28). Çocukluk yıllarını 1980’lerde, gençlik yıllarını 1990’larda yaşayan Y kuşağı çok kanallı televizyonlarla büyümüş ve internetle genç yaşta tanışarak hızlı bir şekilde adapte olmuşlardır (Kuyucu, 2014: 60).

Y kuşağının özellikleri incelendiğinde genç, akıllı, özgürlüklerine düşkün ve teknolojiye olan bağlılıkları en dikkat çekici özellikleri arasında yer almaktadır. Bu kuşağın teknoloji ile birlikte büyümesi onların yaşamlarının her anında teknolojiyi kullanmalarına sebep olmuştur. Dolayısıyla Y kuşağı işlerini daha iyi yapabilmek için teknolojinin bütün olanaklarından faydalanan bir kuşak olarak karşımıza çıkmaktadır. Günlerinin yaklaşık 15 saatini medya iletişim teknolojilerini kullanarak geçirdikleri bilinen Y kuşağı için teknoloji hayatlarındaki birçok şeyin göstergesidir (Yaşa ve Bozyiğit, 2012: 33). Diğer önemli özellikleri ise işleri ile kendilerini ifade etmek, birden fazla iş yürütmek, sorumluluk almak, her şeyi anlamaya çalışmak, aktif katılım, giyim-kuşam-prestij gibi unsurlara düşkün olmak, sürekli öğrenmek, hiçbir şeyin kalıcı olmadığını farkında olmak, beklentilerini anında gerçekleştirmek, iş-özel yaşam arasındaki dengeyi kurmaktır (Sezen, 2019). Ayrıca bu kuşakta bulunan kişilerin kolay tatmin olmama, rahatına düşkün olma, yüksek otorite karşısında rahatsızlık duyma, dikkat toplamada zorlanma, zamanı iyi yönetememe, bencil olma, zayıf sadakat duygusu ve itaat etmektan hoşlanmama gibi özellikleri de bulunmaktadır (Baycan, 2017: 5-6).

Z Kuşağı

Y kuşağından sonra bambaşka bir kuşak olarak nitelendirilen Z kuşağı 2000 yılından sonra doğanları kapsamaktadır. Z kuşağı tamamen teknoloji çağında doğduklarından dolayı teknoloji ile iç içe yaşamaktadırlar. Bu yüzden bu kuşağa “Kuşak I, İnternet Kuşağı, Gelecek Kuşak, iKuşak, Daima Çevrimiçi, Dijital Yerliler, .com Çocuklar ve Medya Kuşak” gibi isimlerde verilmektedir (Levickaité, 2010: 173). Z kuşağı teknolojiye doyum, küresel ilişkiler ve eğitim yönünden dünyanın bu zamana kadar gördüğü en donanımlı kuşaktır. Bu kuşağı diğer kuşaklardan ayıran en önemli özellik, değişimin çok hızlı ve kırılmalar şeklinde olduğu bir

dönemde doğmaları ve daha doğumlarından önce kişilikleri ile ilgili tahminlerde bulunulabilen ilk kuşak olmalarıdır (Altıntuğ, 2012: 206).

Z'lerin yaşam tarzları ve tutumları dikkate alındığında, geleneksel inanç ve değerleri önemseyen, aile birliğine önem veren, kendi kendini kontrol eden ve daha sorumlu olan yeni muhafazakâr bireylerdir. Farklı deneyim ve fikirlere sahip olan Z kuşağı her göreve hazır, kendilerinden emin, çok iyimser ve en yaratıcı nesildir (Williams ve Page, 2011: 11). Dünya'da her şeyin muhtemel olduğunu ve her şeyi yapabileceklerine inanan, özgüveni yüksek ve edilgenlikten hoşnut olmayan Z kuşağındakiler yenilikçi yapıya sahiptirler. Aynı anda birden fazla işi yapabilme becerisine sahip olan Z'lerin bu özellikleri nedeniyle hızla değişim gösteren alanlarda birden çok konuya odaklanmak üzere yeni bakış açısı kazandırabilecekleri tahmin edilmektedir (Berkup, 2015:112-113).

3. METEDOLOJİ

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarını tespit etmek ve örgütsel sessizlik davranışının X, Y ve Z kuşaklarına göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Eğer değişkenler arasında herhangi bir farklılık var ise örgütsel sessizliğin alt boyutları için farklılığın hangi kuşaklardan kaynaklandığını tespit etmek de çalışmanın alt amacını oluşturmaktadır. Ayrıca çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarının bazı demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresi) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ise çalışmanın diğer bir amacıdır.

Araştırmanın evreni Konya Sanayi Odası'na kayıtlı otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren ve en az 10 yıllık geçmişi olan 38 işletmedir. Sektör seçiminde Konya'da sektörel açıdan öncü ve pazar payı büyüklüğü dikkate alınmıştır. Veri toplama aracı olarak anket tekniğinin kullanıldığı bu çalışmada işletme çalışanlarına 300 adet anket formu dağıtılmış ancak 238 anket formuna geri dönüş olmuştur. 6 anket formu hatalı veya eksik doldurulduğundan dolayı geçersiz sayılarak 232 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Dolayısıyla anketlerin geri dönüşüm oranı %77,3'tür.

Araştırmanın anket kısmında Dyne ve arkadaşlarının (2003) "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs" isimli çalışmasında geliştirdiği ve toplam 15 ifadeden oluşan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek; Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence), Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence) ve Prososyal Sessizlik (ProSocial Silence) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeği 5'li likert tarzında tasarlanmış olup ölçekte bulunan ifadeler şiddet derecelerine göre; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum değerlerinden oluşmaktadır. Ayrıca anket uygulaması 5 demografik soruyu içermektedir. Anket uygulaması sonucunda çalışanların vermiş oldukları cevapların değerlendirilmesi için SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

İşletme çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarını ölçmeye yönelik araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1: X, Y ve Z kuşağı çalışanları ile örgütsel sessizlik davranışının boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1a: X, Y ve Z kuşağı çalışanları ile kabullenici sessizlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1b: X, Y ve Z kuşağı çalışanları ile korunma amaçlı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1c: X, Y ve Z kuşağı çalışanları ile koruma amaçlı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Çalışanların örgütsel sessizlik davranışları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Çalışanların örgütsel sessizlik davranışları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: Çalışanların örgütsel sessizlik davranışları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: Çalışanların örgütsel sessizlik davranışları çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.3. Araştırmanın Bulguları

3.3. 1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ait bulgular yüzde ve frekans değerleri olarak Tablo.1'de sunulmuştur. Bu tabloya göre örneklem hacminin %2,5'inin kadın, %97,5'inin ise erkek olduğu ve

%65,5'i evli iken %35,5'inin bekâr olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu açısından değerlendirme yapıldığında ilköğretim düzeyinde eğitim seviyesine sahip olan çalışanların oranı % 7,9, lise düzeyinde eğitim seviyesine sahip olan çalışanların oranı % 63,5, önlisans eğitim seviyesinde olanların oranlarını % 14,3, lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip olan çalışanların oranı % 13,4 ve lisansüstü düzeyinde eğitim seviyesine sahip olan çalışanların oranı % 0,9 olduğu görülmektedir. Çalışma süreleri incelendiğinde 1-5 yıl arasında kıdeme sahip çalışanların oranı %40,7, 6-10 yıl arası kıdeme sahip çalışanların oranı %29,9, 11-15 yıl arası kıdeme sahip çalışanların oranı %16, 16-20 yıl arası kıdeme sahip çalışanların oranı %8,4 ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların oranı %5 olduğu saptanmıştır. Araştırmanın temelini oluşturan kuşak ayrımı değişkeni ise katılımcıların doğdukları yıllara göre; X kuşağı (1965-1979 yılları arası), Y kuşağı (1979-1999 yılları arası) ve Z kuşağı (2000 yılı ve sonrası) gruplanmasını içermektedir. Bu gruplandırmaya göre; çalışanların %35,2'si X kuşağında, %55,9'u Y kuşağında ve %8,9'u ise Z kuşağında bulunduğu belirlenmiştir.

Tablo 1: Çalışanlara Ait Demografik Özellikler

Değişkenler		Frekans	%
Kuşak Ayrımı	X	84	35,2
	Y	130	55,9
	Z	21	8,9
Cinsiyet	Kadın	6	2,5
	Erkek	232	97,5
Medeni Durum	Evli	156	65,5
	Bekâr	82	34,5
Eğitim	İlköğretim	19	7,9
	Lise	151	63,5
	Önlisans	34	14,3
	Lisans	32	13,4
	Lisans Üstü	2	0,9
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 Yıl	97	40,7
	6-10 Yıl	71	29,9
	11-15 Yıl	38	16,0
	16-20 Yıl	20	8,4
	21 yıl ve üzeri	12	5,0

3.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirliği; Cronbach Alfa (α) katsayısının hesaplanmasıyla belirlenmiştir. Bu kapsamda, araştırmanın uygulanması sonucunda ölçeğe ilişkin yapılan "Güvenilirlik Analizi" sonuçlarına göre; ölçeğin kabullenici sessizlik boyutuna ilişkin güvenilirlik düzeyi; $\alpha=0,79$; korunma amaçlı sessizlik boyutu için, $\alpha=0,85$; koruma amaçlı sessizlik boyutu için, $\alpha=0,77$ ve ölçeğin genel olarak güvenilirlik düzeyi ise $\alpha=0,91$ gerçekleşmiştir. Elde edilen sonuçlar özellikle sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalar için güvenilir sonuçlar olarak kabul edilmektedir.

Tablo 2: Ölçeğe Ait Güvenilirlik Değerleri

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Kabullenici Sessizlik	5	0,793
Korunma Amaçlı Sessizlik	5	0,854
Koruma Amaçlı Sessizlik	5	0,772
Genel	15	0,912

Faktör analizine geçilmeden önce ölçeğin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Testi yapılmıştır. Bu kapsamda, çalışanların örgütsel sessizlik algısına ait veriler için uygulanan KMO testi sonucunda örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu (KMO değeri 0,826) saptanmıştır. Barlett Testi sonucu incelendiğinde ise değerlerin anlamlı ve değişkenler arasında ilişki olduğu görülmektedir (720, 234; $p < 0,001$). Tablo 3’de örgütsel sessizlik ölçeğine ait KMO ve Barlett Testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Testi

KMO ve Barlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin		826
Barlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	720,234
	Serbestlik Derecesi (df)	63
	Anlamlılık (Sig.)	0

Örgütsel sessizlik davranışı ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek için “açımlayıcı/keşfedici (exploratory) faktör analizinden” faydalanılmış ve faktör analizi sonuçları Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Sessizlik Davranışı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans %73,652
Faktör 1: Kabullenici Sessizlik		
2.İş yerinde alınacak kararlara razı olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.	0,868	24,610
4.Fark yaratma kabiliyetim düşük olduğu için buradaki iyileşme ile ilgili düşüncelerimi kendime saklarım.	0,812	
3.İş yerindeki sorunlara çözüm bulma noktasında düşüncelerimi kendime saklarım.	0,766	
1.İş yerinde, benimle ilgili olmayan konularda değişim önerileri hakkında konuşmak istemem.	0,745	
5.Beni ilgilendirmediklerinden dolayı iş yerinde işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki düşüncelerimi söylemem.	0,662	
Faktör 2: Korunma Amaçlı Sessizlik		
8.Burada çalışmaya devam edebilmek için gerçekleri göz ardı ederim.	0,803	23,256
6.Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik düşünlerimi paylaşmam.	0,748	
5.Beni ilgilendirmediklerinden dolayı iş yerinde işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki düşüncelerimi söylemem.	0,703	
10.İş yerinde korkutulduğumdan dolayı sorunların çözümüne yönelik düşüncelerimi kendime saklarım.	0,698	
7.Yöneticimin tepkisinden korktuğum için işim ile ilgili bilgileri kimseyle paylaşmam.	0,689	
Faktör 3: Koruma Amaçlı Sessizlik		
12.İş yerine yaranmak için özel bilgileri kimseyle paylaşmam.	0,895	25,785
15.Örgütsel kaygıları temel alarak örgütsel bilgileri doğru şekilde korurum.	0,876	
11.İşbirliğine dayalı ait gizli bilgileri kimseyle paylaşmam.	0,787	
13.Örgütsel sırları anlatmam konusunda diğerlerinden gelen baskılara dayanırım.	0,756	
14.Bu işletmeye ve çalışma arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamaktan kaçınırım.	0,722	

Faktör analizi sonucunda örgütsel sessizlik davranış ölçeği üç faktörde toplanmıştır. Bu bağlamda söz konusu üç faktörlü yapı orijinal ölçek ile uyumluluk göstermektedir. Sonuçlar incelendiğinde; kabullenici sessizliğin % 24,61'lik bir varyansı, korunma amaçlı sessizliğin % 23,25'lik bir varyansı ve koruma amaçlı sessizliğin % 25,78'lik bir varyansı ortaya koymaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeği ise toplam varyansın %73,65'ini açıklamaktadır.

3.3.3. Hipotezlerin Testine Ait Bulgular

Çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarını ölçmeye yönelik cevapladıkları 15 ifadenin normal dağılım gösterip göstermedikleri ile varyansların homojen olup olmadıkları incelenmiştir. Bu kapsamda, ölçekte bulunan boyutların normal dağılıma uyup uymadıklarını test etmek için Kolmogorov-Smirnov testi, varyansların homojen dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi için Levene testi uygulanmıştır. Tüm örgütsel sessizlik değişkenleri için Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları 0,05'ten büyük olduğundan dolayı veriler normal dağılıma uymakta ve her üç alt boyut için de sigma değeri $p > 0,05$ 'ten büyük olduğu için varyansların homojen varsayımı sağlandığı kabul edilmiştir.

Örgütsel sessizlik davranış değişkenlerinin dağılımları normal olduğu için parametrik testler uygulanarak analize devam edilmiştir. Buna göre iki değişkene sahip (cinsiyet ve medeni durum) grup arasındaki farklılıkların tespiti için Bağımsız t-testi uygulanırken, ikiden fazla değişkene sahip (kuşak ayrımı, eğitim ve kurumdaki çalışma süresi) grup arasındaki farklılıkların tespiti için ise tek yönlü varyans (ANOVA) analizleri uygulanmıştır. Anlamlı farklılığın nerden kaynaklandığını saptamak amacıyla Post Hoc testi kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların yer aldığı kuşak ile örgütsel sessizlik davranışının alt boyutları arasındaki ilişkiye ait bulgular Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Sessizlik Davranışının Kuşaklara Göre Farklılaşması

Örgütsel Sessizliğin Boyutları	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig
Kabullenici Sessizlik	11,255	2	4,258	4,261	0,001
Korunma Amaçlı Sessizlik	8,746	2	1,216	2,153	0,548
Koruma Amaçlı Sessizlik	3,825	2	1,127	1,12	0,216

Tablo 5 incelendiğinde örgütsel sessizlik davranışının alt boyutları olan korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik boyutları ile çalışanların buldukları kuşak arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmezken ($p > 0,05$), kabullenici sessizlik ile X, Y ve Z kuşağı arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır ($p < 0,05$). Elde edilen sonuçlar doğrultusunda H1a hipotezi kabul edilirken, H1b ve H1c hipotezi reddedilmektedir. Farkın hangi kuşaktan kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre, X kuşağında yer alan çalışanların kabullenici sessizlik puanları Y ve Z kuşağında yer alan çalışanlara göre daha fazladır.

Tablo 6: Örgütsel Sessizlik Davranışı ile Kuşak Ayrımı Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi

Örgütsel Sessizlik Davranışının Boyutları	Kuşak Ayrımı	Kuşak Ayrımı	Ortalama Fark	Std. Hata	Sig.
Kabullenici Sessizlik	X	Y	0,428765	0,112	0,001
		Z	0,417064	0,128	0,007
	Y	X	-0,428765	0,112	0,001
		Z	0,372200	0,216	0,372
	Z	X	-0,417064	0,128	0,007
		Y	0,372200	0,216	0,372

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel sessizlik davranışının boyutları arasındaki ilişkiye ait bulgular Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Çalışanların Cinsiyetleri İle Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki

Örgütsel Sessizlik Davranışının Boyutları	F	Sig.	f	Sig. (2 Tailed)	Ort. Fark	Std. Hata Farkı	%95 Güven Aralığında Fark	
							En Düşük	En Yüksek
Kabullenici Sessizlik	0,3656	0,55	0,32	0,77	0,0362	0,1167	-0,0320	0,2656
Korunma Amaçlı Sessizlik	0,0346	0,84	1,40	0,17	-0,1524	0,1165	-0,3911	0,0667
Koruma Amaçlı Sessizlik	0,1233	0,75	1,88	0,27	-0,2168	0,1163	-0,4652	0,0116

*= p<0,05 Anlamli farklılık vardır.

Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel sessizlik davranışının alt boyutları arasındaki ilişkiye ait tablo 7’de görülen verilere göre, katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (p>0,05). Dolayısıyla H₂ hipotezi reddedilmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları ile örgütsel sessizlik davranışının alt boyutları arasındaki ilişkiye ait bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Çalışanların Medeni Durumları İle Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki

Örgütsel Sessizlik Davranışının Boyutları	F	Sig.	f	Sig. (2 Tailed)	Ort. Fark	Std. Hata Farkı	%95 Güven Aralığında Fark	
							En Düşük	En Yüksek
Kabullenici Sessizlik	0,43	0	2,45	0,015*	0,2757	0,1155	0,0581	0,5132
Korunma Amaçlı Sessizlik	2,2025	0,17	3,43	0,001*	0,3872	0,115	0,1749	0,6114
Koruma Amaçlı Sessizlik	5,3168	0,02	2,47	0,014*	0,2774	0,1157	0,0607	0,5062

*= p<0,05 Anlamli farklılık vardır.

Çalışanların medeni durumları ile örgütsel sessizlik davranışının alt boyutları arasındaki ilişkiye ait tablo 8’de görülen verilere göre, örgütsel sessizliğin boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır (p<0,05). Tüm boyutlar açısından değerlendirme yapıldığında, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha çok örgütsel sessizlik davranışı sergiledikleri belirlenmiştir. Bu sonuca göre H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları ile örgütsel sessizlik davranışının boyutları arasındaki ilişkiye ait bulgular Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Çalışanların Eğitim Durumları İle Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki

Örgütsel Sessizlik Davranışının Boyutları	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Kabullenici Sessizlik	23,251	4	5,927	6,124	0,000*
Korunma Amaçlı Sessizlik	6,724	4	1,76	1,768	0,078
Koruma Amaçlı Sessizlik	8,755	4	2,101	2,030	0,056

*= p<0,05 Anlamli farklılık vardır.

Çalışanların eğitim durumları ile örgütsel sessizlik davranışının alt boyutları arasındaki ilişkiye ait tablo 9’da görülen verilere göre, katılımcıların eğitimi ile örgütsel sessizlik boyutlarından “kabullenici sessizlik” arasında anlamlı bir ilişki vardır (p=0,00). Elde edilen sonuçlar doğrultusunda H₄ hipotezi, kabullenici sessizlik açısından kabul edilirken, korunma ve koruma amaçlı sessizlik boyutları açısından reddedilmektedir. Farkın hangi eğitim seviyesinden kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Test sonucunda, anlamlı farklılığın ilköğretim mezun düzeyinden kaynaklandığı görülmüştür (Tablo 10). İlkokul mezunlarının kabullenici sessizlik puanları önlisans, lisans ve lisansüstü mezunlarına göre daha yüksektir.

Tablo 10: Çalışanların Eğitim Durumları İle Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki Anlamlı Farklılık Sonrası Post Hoc Testi

	Eğitim	Eğitim	Ortalama Fark	Std. Hata	Sig.
Kabullenici Sessizlik	İlköğretim	Lise	0,058564	0,07	0,881
		Ön Lisans	0,471662	0,114	0,001
		Lisans	0,461514	0,126	0,006
		Lisansüstü	0,431817	0,215	0,008

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel sessizlik davranışının boyutları arasındaki ilişkiye ait bulgular Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11: Çalışanların Çalışma Süreleri İle Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki

Örgütsel Sessizlik Davranışının Boyutları	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Kabullenici Sessizlik	11,628	4	3,826	3,946	0,128
Korunma Amaçlı Sessizlik	10,826	4	3,538	3,705	0,238
Koruma Amaçlı Sessizlik	3,285	4	1,118	1,127	0,405

*= $p < 0,05$ Anlamlı farklılık vardır.

Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel sessizlik davranışının alt boyutları arasındaki ilişkiye ait tablo 11’de görülen verilere göre, katılımcıların çalışma süreleri ile örgütsel sessizlik davranışının boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p > 0,05$). Bu sonuca göre H5 hipotezi reddedilmiştir.

SONUÇ

Geçmişten günümüze kadar devam eden toplumsal değişiklikler, iş hayatındaki kültürel farklılık, küreselleşme, teknolojinin hızla değişim ve gelişim göstermesine bağlı olarak bilginin hızla yayılması; hem iş yeri sahiplerinin hem de çalışanların davranışlarının farklılaşmasına neden olmakta ve söz konusu durum, farklı örgütsel davranış şekillerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu farklı örgütsel davranışlarından biri de örgütsel sessizliktir. Örgütsel sessizlik, günümüz işletmelerinin değişime uyum sağlamasında ve gelişmesine yardımcı olmasında en büyük engellerden biri olarak görülmektedir. Çünkü işletmelerin başarılı olmasının en önemli unsurlarından olan değişim ve gelişim, önemli ölçüde çalışanların işe ve iş ortamına ilişkin görüş ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade etmesine bağlı olduğundan örgütsel sessizlik davranışı bu başarıya engel olmaktadır.

Örgütsel sessizlik davranışı kültürden kültüre ve örgütten örgüte farklılık gösterebileceği gibi kuşaktan kuşağa da farklılık göstermektedir. Dolayısıyla her kuşağın örgütsel sessizlik davranışı sergileme biçimi farklılaşmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada, çalışanların örgütsel sessizlik davranışı sergilemesinde kuşak farklılıklarının yanı sıra demografik özellikler açısından da farklılık gösterip göstermediği ele alınmıştır. Yapılan anketlerin analizleri sonucunda çalışanların yer aldıkları kuşaklar ve farklı demografik özellikleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre, örgütsel sessizliğin alt boyutları olan korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik boyutları ile çalışanların buldukları kuşak arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmezken, kabullenici sessizlik ile X, Y ve Z kuşağı arasında anlamlı farklılık bulunmakta olup, X kuşağında yer alan çalışanların kabullenici sessizlik puanları Y ve Z kuşağında yer alan çalışanlara göre daha fazladır. Diğer yandan, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmazken, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha çok örgütsel sessizlik davranışı sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda ilköğretim mezunlarının kabullenici sessizlik puanları önlisans, lisans ve lisansüstü mezunlarına göre daha yüksek çıkmıştır.

Bu sonuçlar doğrultusunda, otomotiv yan sanayi sektöründe çalışanların diğer sektörlerde yakın düzeyde örgütsel sessizlik davranışında buldukları söylenebilir. Örgüt kültürünün yapısı, yönetsel süreçlerden

kaynaklanan örgütsel faktörler, kişilik özelliklerinden kaynaklanan bireysel sorunlar vb. nedenlerden dolayı örgütsel sessizlik yaşayan çalışanların kuşak farkı, medeni durum ve eğitim gibi farklı demografik özelliklere göre farklı düzeyde ve farklı boyutlarda örgütsel sessizlik yaşadıkları bu çalışma sonucunda ortaya konulmuştur. Elde edilen bu bulgular ve analiz sonucundaki yorumlar eşliğinde, çalışanların örgütsel sessizlik yaşadıkları ve örgütsel sessizlik davranışı ile başa çıkma noktasında hem yöneticilere hem de çalışanlara önemli görevler düştüğü söylenebilir. Bu noktada yöneticiler; çalışanların fikirlerine daha çok önem vermeli, düşüncelerine karşı negatif geri beslemede bulunmamalı, iş ortamında güven oluşumunu sağlamalı, çalışanların yetenek ve yaratıcılıklarını ortaya çıkaran, iş fikirlerini geliştirecek cesaret verici davranışlarda bulunmalıdırlar. Çalışanların ise örgütsel sessizlik davranışında bulunmamaları için işletme misyon ve vizyonunu benimseyerek karar süreçlerine katılım için gerekli çabayı sergilemeleri gerekliliği söylenebilir.

Çalışmanın sonuçları yorumlanırken araştırma sonucunu etkileyebilecek kısıtlarında dikkate alınması yerinde olacaktır. Yürütülen araştırma yalnızca tek bir il, tek bir sektör kapsamında ve çok az sayıdaki X kuşağı çalışandan toplanan veriler ile gerçekleştirildiğinden dolayı sonuçların genellenmesi mümkün değildir. Bu açıdan sonuçların, en azından araştırmanın yapıldığı sektör kapsamında genellenebilirliğinin sağlanması için farklı illerde aynı sektörde çalışan kişilerden toplanacak verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca örneklem kapsamında bulunan çalışanların yoğun çalışma şartları altında çalışıyor olması anket yöntemi ile verilerin toplanmasına neden olmuştur. Mülakat gibi derin yöntemlerden yararlanarak yapılacak araştırmalardan daha detaylı ve kapsamlı bilgilerin alınması mümkündür.

KAYNAKÇA

- Acıloğlu, İ. (2015). *İş'te Y Kuşağı*, Elma Yayınevi, Ankara.
- Adıgüzel, O., Batur, Z.H. ve Ekşili, N. (2014). "Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19), 172.
- Akan, B.B. ve Oran, Ç.F. (2017). "Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama", Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(5): 75.
- Alper, M. (2018). "Whistleblowing İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Örgüt Kültürünün Etkisi ve Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altıntuğ, N. (2012). "Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1): 206.
- Baycan, P. (2017). "Y Kuşağının Satın Alma Davranışları Üzerinde Sosyal Medyanın Etkisi", İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü, Tartışma Metinleri, 53: 5-6.
- Berkup, S.B. (2015). "Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz", Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bezgin, L. (2016). "X, Y, Z Kuşağı Tüketicilerinin Yeniden Satın Alma Kararı Üzerinde Algılanan Marka Denklığı Öğelerinin Etki Düzeyi Farklılıklarının Nörogörüntüleme Tekniklerinden Elektroensefalografi(EEG) ve Göz İzleme Yöntemleriyle Belirlenmesine Dair Deneysel Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Bowen, F. and Blackmon K. (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", Journal of Management Studies, 40(6): 1393-1417.
- Broadbridge, A., Maxwell, G. and Ogden, S. (2007). "Experiences Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y", Career Development International, 12(6), 8.
- Çiftçi, E.G. (2015). *Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi*, Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Detert, J.R. and Burris, E.R. (2007). "Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open?." Academy of Management Journal, 50(4): 872.
- Dijital Ajanslar, (2013). "Y Kuşağı ve Özellikleri", <https://www.dijitalajanslar.com/y-kusagi/>, (Erişim Tarihi: 02.08.2019).
- Dyne, L.V., Soon, A. and Botero, I.C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", Journal of Management Studies, 40(6): .
- Eroğlu, H.A., Adıgüzel, O. ve Öztürk, C.U. (2011). "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İş gören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık ilişkisi ve Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), 102.
- Hazen, M.A. (2006). "Silences, Perinatal Loss, and Polyphony: A Post-Modern Perspective", Journal of Organizational Change Management, 19(2): 238.
- Kahyaoğlu, Y.D. (2019). "İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün İnovasyon Yeteneğine Etkisinde Kuşak Farkının Rolü: Adana İli İmalat Sanayii Örneği", Doktora Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Keleş, N.H. (2011). "Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2):131.
- Kuyucu, M. (2014). "Y Kuşağı ve Facebook: Y Kuşağının Facebook Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 13(49): 60.
- Levickaitė, R. (2010). "Generations X Y Z: How Social Networks Form the Concept of the World Without Border the Case of Lithuania" LIMES,
- Morrison, E.W. and Milliken F.J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", The Academy of Management Review, 25(4): 708.
- Pinder, C.C. and Harlos, H.P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", Research in Personnel and Human Resource Management, 20: 334-350.
- Sezen, K.N. (2019). "İş Başarısında Kuşak Farkı", Kişisel Gelişim Merkezi (KİGEM), www.kigem.com, (Erişim Tarihi: 02.08.2019).
- Toruntay, H. (2011). "Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tülübaş, T. ve Cevat, C. (2014). "Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29(1): 281.
- Türk Dil Kurumu, "Güncel Türkçe Sözlük", <http://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 01.08.2019).
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). "Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma", The Journal of Human and Work, 2(1): 28.
- Williams, K.C. and Page, R.A. (2011). "Marketing to the Generations", Journal of Behavioral Studies in Business, 6-11.
- Yalçınay, A. (2017). "Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları", The Journal Of Social Science, 1(1): 5-6.

- Yaşa, E. ve Bozyiğit, S. (2012). “Y Kuşağı Tüketicilerinin Cep Telefonu ve GSM Operatörleri Tercihi: Mersin İlindeki Üniversite Öğrencilerinin Tercihlerini Belirlemeye Yönelik Pilot Bir Araştırma”, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1): 33.
- Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B. (2013). Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace, 2nd Ed., Amacom, USA.