

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ: KIRIKKALE ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ALAN ÇALIŞMASI*

Araştırma Makalesi / Research Article

Cihan C. ve Alkaya A. (2021). Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Kırıkkale Organize Sanayi Bölgesi Alan Çalışması, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(1), 64-85.
DOI: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.662122>.

Geliş Tarihi: 20.12.2019
Kabul Tarihi: 12.01.2021
E-ISSN: 2149-3871

Celil CİHAN
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
celilcihann@gmail.com
ORCID No: 0000-0002-4386-6715

Dr. Öğr. Üyesi Aylin ALKAYA
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı
aylin@nevsehir.edu.tr
ORCID No: 0000-0001-5932-5553

ÖZ

Çalışmanın amacı, örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmaktır. Araştırmanın örneklemini 2019 yılında Kırıkkale Organize Sanayi Bölgesinde çalışan ve araştırmaya katılmayı kabul eden çalışanlar oluşturmaktadır (örneklem çapı n=507). Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formu örgütsel iletişim ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve demografik özellikler bölümlerini içermektedir. Örgütsel iletişim, örgütsel sessizliğe olan etkisini belirlemek amacı ile çok değişkenli regresyon analizi kullanılmıştır. Değişken indirgemede keşfedici faktör analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel iletişim, örgütsel sessizliğe anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Keşfedici faktör analizi sonucunda belirlenen faktörlerden dikey-güvenli iletişim, yatay-nüfuz iletişim, güven-memnuniyet iletişimi, yatay-doğruluk iletişimi faktörlerinin kabullenici-korunma amaçlı sessizliğe anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Doğru-memnuniyet iletişimi, güven-memnuniyet iletişimi, iletişimde kullanılan kanalların doğruluğu ve güven-nüfuz iletişim faktörlerinin koruma amaçlı sessizliğe anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın bazı kısıtlılıkları olduğu vurgulanmıştır. Çalışma kapsamında örgütlere ve örgüt çalışanlarına hem örgütsel iletişim hem de örgütsel sessizlik ile ilgili gelecekte çalışmalarda bulunacak araştırmacılara birtakım önerilerde bulunulmuştur.

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

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON ORGANIZATIONAL SILENCE: FIELD STUDY OF KIRIKKALE ORGANIZED INDUSTRIAL ZONE

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the effect of organizational communication on organizational silence. The sample of the study consists of employees working in Kırıkkale Organized Industrial Zone in the year of 2019 and who agreed to participate in the study (sample size n=507). The questionnaire survey research method was used as data collection method. The questionnaire included organizational communication scale, organizational silence scale and demographic characteristics. Multivariate regression analysis was used to determine the effect of organizational communication on organizational silence. In variable reduction exploratory factor analysis was used. According to the research results it was found that organizational communication has a significant effect on organizational silence. Vertical-secure communication, horizontal-penetration communication, trust-satisfaction communication, and horizontal-accuracy communication factors

* Yüksek lisans tezinden yararlanılarak oluşturulmuş bir çalışmadır.

which are identified as a result of exploratory factor analysis had a significant effect on acquiescence-defensive silence. Among the factors determined as a result of exploratory factor analysis, correct-satisfaction communication, trust-satisfaction communication, accuracy of channels used in communication and trust-penetration communication factors have been found to have a significant effect on protective silence. It was emphasized that the study had some limitations. Within the scope of the study, some suggestions were made to the researchers who will make future studies on both organizational communication and organizational silence.

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

1. GİRİŞ

Örgütler servet yaratarak serveti elinde tutan, tüm üyelerine gelir ve statü kazandıran ve böylece üyelerinin daha geniş toplumlarda yaşama şanslarını ve gücünü etkileyen birimlerdir (Pfeffer, 1977). Örgütler için çalışanlar, üretimi gerçekleştiren, örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşılması ve hayata geçirilmesi noktasında katkıda bulunan, bu katkılardan dolayı da bazı ihtiyaçlarını örgütten sağlayarak kişiler olarak ifade edilebilir.

Ortak bir amacı gerçekleştirmek adına bir araya gelen bireyler, topluluklar ve gruplar için iletişim önem taşımaktadır. Örgüt üyeleri iletişim kurarak etkileşim halinde olmakta, kendilerini ifade etme imkânı bulmakta ve örgüt faaliyetlerini yerine getirmeye çalışmaktadır.

Çeşitli ortamlarda ve farklı insan dillerinde iletişim yetkinliği veya iletişim kalıpları geliştirip alabilmemiz için yalnızca sözlü değil, sözsüz olarak iletilen iletişim sürecini yöneten sosyal kuralların, sessizlik eyleminin de farkında olmalıyız (Hymes, 1972). Sözsüz iletişim genellikle sözsüz mesajların gönderilmesi ve alınması yoluyla iletişim süreci olarak anlaşılır. Konuşmak, iletişimin başlıca yolu olmasıyla birlikte sessizlikle de birçok şey ifade edilebilir, öyle ki dil ile anlatmanın güç olduğu herhangi bir şey konuşmadan ifade edilebilir.

Örgütten memnun olmayıp çıkmak istemeyen kişiler doğrudan ses çıkarmaktan çekindiklerinde, doğrudan ses çıkarmanın etkili olacağına inanmadıklarında veya nasıl kullanacağını bilmediklerinde dolaylı ses çıkarma, sessiz kalma yolunu kullanabilir. Hiçbir şey yapmamak, kurumda kalan ve sesi kullanmayanların tercih ettiği seçenektir. Bu, muhtemelen hoşnutsuz örgüt üyeleri ve birçok müşteri tarafından verilen en yaygın cevaptır. Çıkış veya ses çıkarma en azından en düşük düzeyde çaba gerektirirken hiçbir şey yapmamak çoğu zaman en az direnç gösterme yoludur. Hiçbir şey yapmama, sessiz kalma nedenleri; bağlılık, kayıtsızlık, geri durmak veya genel şartlardan memnuniyet nedeniyle olabilir (Kolarska and Aldrich, 1980). Yöneticiler genellikle çıkış ve sese karşı duyarlıdır, bu nedenle yönetim politikalarını değiştirmek için üyelerin veya müşterilerin isteklerini duyurmaları yeterlidir (Hirschman, 1972). Bununla birlikte çalışanın bilgilerini ve düşüncelerini örgüt için fedakârlık ve içgüdülerine bağlı olarak yaşadığı topluma veya kuruma yarar sağlamak amacıyla söylemekten kaçınmak da örgütsel sessizlik boyutudur (Erigüç vd., 2014). Sessiz kalmayı tercih etmek kendinden çok başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalmayı tercih etmektir (Durgut ve Kâhya, 2015).

Örgütte ortak bir kültür anlayışı gelişmemesi örgütsel iletişimi etkileyecek dolayısıyla iletişim kopukluğu olacağından örgütte yaşanabilecek bazı olumsuzluklarla birlikte paydaşlarının sessiz kalmasına neden olacaktır (Gülova ve Demirsoy, 2012). Örgütün beklenen rekabet avantajlarını elde edebilmeleri için çalışanlarının bilgilerini paylaşmalarını sağlayacak kültürleri geliştirmeleri gerekir (Wenger, 2000). Sessizliğin farklı kültürler için ne anlama geldiğini bilmek de başarılı iletişimin anahtarı olmaktadır. Ticari dünyada, bir iş teklifine sessiz bir tepki Amerikan, Alman, Fransız, Güney Avrupalı ve Arap yöneticiler tarafından olumsuz algılanmaktayken Asya kültürlerinde saygı belirtisi olabilmektedir (Samovar et. al., 2007).

Yüksek müşteri beklentileri, sürekli değişen bir dünyaya işaret eden kalite üzerine daha fazla odaklanma isteği örgütlerin çalışanlarından daha fazlasını istemesine yol açmıştır. Örgütlerde çalışanlarının gerekli kararları alabilen niteliğe sahip, düşündüğünü açıkça söyleyebilen ve sorumluluk alabilen bireyler olmaları talep edilmektedir (Quinn and Spreitzer, 1997). Bir örgütte çalışanlara verilen değer ölçülmesinde yöneticilerin çalışanlarla iletişim kurması, görüş, öneri ve

eleştirilerini dikkate alması belirleyici olmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin büyümesi ya da ilerleyebilmesi için çalışan sessizliği oldukça önemli bir kavramdır. Çünkü çalışan sesliliği sayesinde örgütlerde yaratıcı fikirler, sorunlara karşı geliştirilen çözüm önerileri gibi örgütün işleyişine olumlu katkı sunacak çeşitli durumlarla karşılaşılabilir (Kulualp, 2016). Örgütte sessizlik ortamı olması, ortak bir iletişimin olmaması ve bilgi alışverişi yapılamaması çalışanların düşüncelerini açıkça söyleyememesine neden olacak böylece çalışanlar kurumun gelişimine katkı sağlayamayacaktır (Örücü ve Kambur, 2017). Çalışanların yeni fikirlerle iletişim kurmaya yönelmeleri, fikir ve görüşlerini açıkça ifade etmeleri, sessiz kalmanın değil konuşmanın teşvik edildiği, insan sermayesinin daha etkin bir şekilde kullanılabilirliği iletişim kanalları sağlanmalıdır (Dyne and LePine, 1998). Örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmalar, tehdit ve/veya risk hissinin çalışanların özgürce konuşma isteğinin kilit bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir (Ashford et. al., 1998).

2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Örgütsel iletişim, bireylerin çalıştığı kurumlarda resmi, sosyal birimler arasındaki bilgi akışını sağlayan ve mesajların gönderilmesinde ve alınmasında ortak amaçlar doğrultusunda kullanılan bir iletişim biçimidir. Genellikle yazılı medya (kurul bilgileri, el ilanları ve yazışmalar), teknolojik etkinlikler (bilgisayar programları, telefon sistemleri) ve konuşma etkinlikleri (röportaj yapma, yönetme ve konuşma) aracılığı ile gerçekleşmektedir. Örgütsel iletişim hem sözel hem de sözel olmayan davranışları içeren bir yapıya sahiptir (Greenbaum, 1974).

Örgütlerin rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri, işlerinin sorunsuz yürütebilmesi ve örgütün amaçları doğrultusunda ilerlemesi örgüt içi ve örgüt dışı etkin ve sağlıklı iletişimle mümkün olabilecektir (Ekici, 2013). Örgütsel iletişim, örgüt içerisinde yer alan her türlü paydaşın aralarında kurmuş oldukları iletişim ile çalışma ortamındaki uyumluluğu ifade etmektedir. Örgütsel iletişim aracılığıyla çalışanlarla yöneticiler arasında bilgi alışverişi gerçekleşmektedir (Tanrıverdi vd., 2010). İletişim, örgütün tüm üyelerinin önerilerini, görüşlerini ifade edebilmesi ve hayata geçirebilmesinde, örgütün üyeleri arası ilişkilerde, birlikte iş yapabilmesinde, iş akışının yürütülmesinde ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesinde oldukça önemlidir. Örgütsel iletişimin amacı örgütün tüm üyeleri arasında bilgi akışının sağlanması, bireyler arası ortak bağlantı kurulması, iş birliği sağlama durumu veya düzenidir (Vural, 2012).

2.1. Örgütsel İletişimin Boyutları

İletişimin gerek bireyin hayatında gerekse örgütsel yapıdaki önemini ve etkililiğini ifade etmek amacıyla örgütsel iletişimin boyutları bilgilerine yer verilmiştir. Muchinsky (1974) örgütsel iletişimi, örgütsel iklim, iş memnuniyeti ile ilişkisi olan ve örgütlerde yüksek düzey ilişkilerin yansıtılmasında ve iş tatmini için karakteristik özellikler sağlayan 7 boyutunun olduğunu ifade etmiştir.

2.1.1. Güven

Örgütlerde ilişkilerin kurulmasında ve yürütülebilmesinde iletişim ve güvenin hem çalışanlar hem de yönetim açısından önemlidir. İletişimde güven oluşturmak için tepkisiz kalmamak, konuşurken karşımızdakilerin anlayıp anlamadıklarını zaman zaman sınamak, herhangi bir konuda bilgi aktarımında bulunurken konuya ilişkin uygun sorular sorarak ek bilgilerle konuyu pekiştirmek ve kendini doğru şekilde ifade etme hususları yardımcı olacaktır.

2.1.2. Nüfuz

Örgütsel iletişimde nüfuz, çalışanların karakteristik özellikleri doğrultusunda iş yükünün algılanan çöküntü miktarlarını ölçmektedir. Nüfuz örgütlerde iletişim düzeninin karakteri olarak tanımlanmaktadır. Bu özellik doğrultusunda örgüt çalışanları nezdinde eylemlerinin yönetildiği kabulü oluşmaktadır (Sumardi, 2015).

1.1.3. Etkileşim İsteği

Etkileşim isteği, çalışanların örgüt içerisindeki etkileşimin kavramsallaştırılmasını ifade etmektedir. Örneğin, ast-üst, çalışanlar ve müşteriler, çalışanlar ve iş arkadaşları, müşteriler ve diğer müşteriler şeklindedir (Vilani-Yavetz and Rafaeli, 2003).

2.1.4. Doğruluk

Örgütsel iletişim ikliminin en önemli belirleyicilerinden birisi olan doğruluk, çalışanlar arasında iletilen bilgilerin doğruluğunun örgüt içerisinde değişmesi ve kontrol edilmesinin uygunluğunu ifade etmektedir (Holbrook, 2012).

2.1.5. Dikey İletişim

Örgüt içerisinde hiyerarşik olarak konumlandırılan çalışanlar arasındaki iletişimi içermektedir. Dikey iletişim aşağı ve yukarı doğru gerçekleşen iletişim akışlarını kapsamaktadır (Baker, 2002). Dikey iletişim örgütlerde hiyerarşik bir düzen içerisinde bir seviyeden diğer seviyeye akan iletişimi temsil etmektedir. Eğer iletişim akışı üst kademelerden alt kademelere doğru gerçekleşiyor ise bu aşağıya doğru iletişim, tam tersi şekilde gerçekleşiyor ise yukarı doğru iletişim olarak adlandırılmaktadır (Robbins, 2002).

2.1.6. Yatay İletişim

Örgütlerde yatay iletişim biçimi genel olarak aynı çalışma grubundaki çalışanlar, aynı seviyedeki çalışma grubunun üyelerinin iletişim türüdür (Sumardi, 2015).

2.1.7. İletişimde Memnuniyet

Örgütte iletişimden memnuniyet, görünüş olarak kolay erişilebilen ve ölçülebilen değişkenler dışında kalan faktörlere bağlı olarak gerçekleşmektedir. Memnuniyet faktörleri doğruluk, bilgi akışı, bilgi paylaşımı, güvenilirlik, iletişim kanalının etkinliği ve etkileşimin sıklığı ile ifade edilmektedir (Vilani-Yavetz and Rafaeli, 2003).

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgüt üyelerinin sessizliğinden söz ederken örgütün çalışanı olan veya olmayan, örgüt müşterisi olan veya olmayan, örgütün tüm paydaşları olan tüm birey ve kurumların sessizliğini kapsamaktadır. Sessizliğin örgütlerde tanımı ve algısı çok daha farklı olabilmektedir. Örgütsel sessizlik örgüt yapısı, yönetim biçimi, yönetici veya örgüt üyesi özellikleriyle ilişkili olabilir. Üyesi veya müşterisi olarak kötüye giden bir örgütte kalmayı seçen kişiler şikâyetlerini dile getirmeyi veya sessiz kalmayı seçebilir.

Barry'ye (1974) göre örgütsel sessizlik, harekete geçmeme, katılım sağlamama ve memnuniyetsizliğe cevap olarak hiçbir şey yapmamayı temsil etmektedir. Çıkış, ses, bağlılık ve umursamamak teorisi ve araştırması ilerledikçe, siyaset bilimindeki ekonomik modellerden, örgütlenme davranışındaki sessizliğin rolünün bir kenara düştüğü görünen psikolojik modellere doğru bir kayma oldu. Sessizlikle ilgili tepkileri ölçen (örneğin, "hiçbir şey söylememek", "hiçbir şey yapmamak", "sessiz kalmak") bağlılık ölçekleri içinde gömülü olarak incelendi. Kolarska ve Aldrich (1980), ses ve sessizliğin ortaya çıkma nedenlerini tartıştılar. Örgütsel sessizliği memnuniyetsiz çalışanlar tarafından muhtemelen en yaygın fakat en az anlaşılan ifade şekli olarak gözlemlenmişlerdir. Örgütsel araştırmalar alan yazınında geçmiş dönemde sessizliğin iletişim biçimi olduğuna nadiren yer verildiği görülmektedir (Tannen, 1985). İletişim kavramı bilgi ve ilişki boyutlarıyla ele alındığında örgütsel sessizlik bilgi akışındaki bir sorun olup iletişim ve ilişki sürecinde çözümlenmesi önerilmektedir. Örgütsel iletişimin tam olarak kurulamadığı örgütlerde, örgütsel sessizliğin açıklığa kavuşturulması bakımından eksiklikler ortaya çıkabilir (Aktaş ve Şimşek 2015). Örgütte çalışanların sessiz kalmaları eski dönemlerde kuruma uyum sağlamaları ya da alışma süreci olarak nitelendirilirken günümüz koşullarında çalışanların örgüt içerisinde oluşan olumsuz durumlardan kaçınma ya da geri çekilme davranışı olarak ifade edilmektedir (Eren, 2003).

Alt düzey çalışanlar ile üst düzey yöneticiler arasındaki iletişim boşlukları, çıkış ve ses çıkarmalarıyla ilgili bilgilerin yanıt verme gücüne sahip kişilere ulaşmasını engelleyebilir. Çalışanlar, kuruma bağlılık, işlerini kaybetme korkusu veya etkili iletişim kanallarının bulunmaması nedeniyle bilgi aktarmada başarısız olabilir ve sessiz kalmayı tercih edebilir. Bireylerin sessiz kalmayı tercih etmeleri bazen isteyerek bazen de istem dışı olarak gerçekleşmektedir. Örgüt çalışanların hangi durumda sessiz kaldığının bazen farkında olmamakta ya da dikkate almamaktadır. Çalışanların sessiz kalmasında en önemli nedenlerinden birisi kendi düşüncelerinin örgüt için

değersiz ve önemsiz olduğu varsayımını kabul etmeleridir. Eğer çalışanlar sessizliğe karşı direnirler ve gerekli koşulları kendileri açısından geliştirebilirlerse örgüt içerisindeki özgüvenleri ve motivasyonları artabilmektedir.

Çalışanlar iş yerindeki problemlerle ilgili konuştuklarında genellikle tehdit olarak görülmekten; sorun çıkaran, şikâyetçi ya da dedikoducu olarak anılmaktan korkmaktadırlar (Yalçınsoy, 2017). Dışlanma korkusu, üstlerle ilişkilerin zayıflama kaygısı, düşüncelerin uygunsuz ve önemsiz olduğu varsayımı, konuşulması durumunda işini kaybetme korkusu örgüt çalışanlarının sessiz kalma davranışı göstermelerine neden olmaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Sessizlik çalışanlarda stres, depresyon, psikolojik sorunlarla karşı karşıya gelmelerine ve diğer sağlık problemlerine neden olabilmekte, kişisel mutluluklarını etkilemektedir (Fapohunda, 2016).

Pinder ve Harlos (2001), bazı çalışanların kötü muamele karşısında neden sessizleştiğini, bazılarının sessizliğini nasıl kırdığını ve hangi örgütsel bağlamda çalışanların sessizliğini sağladığını ve güçlendirdiğini açıklayan bir model sunmuş ve modelin insan kaynakları yönetimi için olduğu kadar gelecekteki araştırmalar için etkilerini tartışmıştır. Örgütlerde sessizliğin beş ikili işlevini belirlemiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir;

- Sessizlik çalışanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzak tutar.
- Sessizlik insan ilişkilerine zarar verdiği gibi ilişkileri düzeltebilir.
- Sessizlik, bilgiyi hem sağlamakta hem de gizlemektedir.
- Sessizlik derin düşünce veya düşünce eksikliğinin bir işaretidir.
- Sessizlik hem karşı gelme hem de onay vermenin bir işareti olabilir.

Bazı çalışanlar sesini çıkarma sistemlerinden kullanabilecek oldukları halde vazgeçmekte ve sessiz kalmaktadır (Harlos, 1998). Örgütlerin sessizlikten olumsuz etkilenmemesi için çalışanlarının sessizliğini doğru yönetmesi ve sessizliğin örgütün yararına olumlu sonuçlarını ortaya çıkarması gerekmektedir.

Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çoğu araştırmada sessizliğin çok boyutlu olduğuna ve alt boyutlarının da irdelenmesi gerektiği hususuna vurgulamalar yapılmıştır. Örgüt çalışanlarının yaptıkları iş boyutunda fikirlerini söylemekten kaçınmalarını kabullenen, savunan ve koruyan sessizlik boyutları olarak ifade etmektedir. Aynı zamanda yapılan araştırmaların sonucu yönetime muhalif tutumlar sergileyen çalışanların fikirlerini söyleme ya da söylemekten kaçınma gibi herhangi bir çekincelerinin olmadığını göstermiştir (Harlos, 1998). Örgütlerde sessizliğin olmasına, örgüt çalışanlarının sessiz kalmayı seçmesine neden olan en temel etmenler; yönetim sessizliği, yönetici sessizliği ve çalışan sessizliğidir.

Psikolojik olarak güvenli ortamlar, örgütün üyeleri arasında karşılıklı saygı duyma düzeyinin artmasına ve kişiler arası farklılıkları açık ve dürüst ifade etme riskini almalarına yardımcı olur (Edmondson, 1999). Ampirik bulgular, güvenli ve kapsayıcı ortamların, çalışanlar arasında daha fazla öğrenmeye dâhil olmak üzere çok sayıda örgütsel ve bireysel faydalar sağladığını göstermiştir (Carmeli and Gittel, 1999; Carmeli, Brueller, and Dutton, 1999 aktaran: Edmondson, 1999). Fikirlerini ve kaygılarını karar vericilere ileten çalışanlar, örgüt içinde önemli ve değerli bir değişim kaynağı olabilir (Frohman, 1997; Zhou and George, 2001; Dutton, et. al., 2001 aktaran: Sumanth, 2011).

Üst düzey yöneticilerin özellikle astlardan olumsuz geribildirim alma korkusu örgütlerde sessizlik ortamı oluşmasını kolaylaştıran önemli bir etkidir (Bagheri et. al., 2012). Örgüt çalışanları ile yeteri kadar iletişimde bulunmayan yöneticiler çalışanların örgüt içerisinde sessizliği seçmelerine doğrudan etki etmektedir. Yöneticiler çalışanlarla açık bir şekilde iletişim kurmazsa hem örgüt hem de çalışanlar için olumsuz durumlar ortaya çıkabilir. Yöneticilere duyulan güven duygusu ne kadar çok olursa o örgüt daha başarılı işler yaparak rekabet ortamında bir adım öne çıkabilecektir (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Çalışan sessizliğinin ya da sesliliğinin oluşumunda etki eden bazı faktörler; çalışan bireylerin kişilikleri ve dürtülerinden oluşan kişisel faktörlerle ses çıkarma sonucunda karşılaşılacak olası risk algısı, örgüt kültürü ve kuralları, yöneticiler tarafından sağlanan destek algısından oluşan örgütsel faktörleridir. Örgütlerde bireyler karşılaştıkları olumsuz durumlar karşısında sessiz kalmayı ya da açık ve çekinmeden konuşmayı tercih edebilir (Kolarska and Aldrich, 1980). Örgütsel sessizlik,

çalışanların bilgi ve yeteneklerini örgüte aktarmaması (Kaygın ve Atay, 2014) ile sorunların çözümüne yönelik düşüncelerin saklanması ve hiçbir şekilde ifade edilmemesidir (Dilek ve Taşkıran, 2016).

Çalışanların örgüt içerisinde sergilemiş olduğu sessizlik davranışının temelinde yatan üç örgütsel sessizlik davranış türü bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik türleri; kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik başlıkları altında sınıflanmıştır.

3.1. Kabullenici Sessizlik

Örgütte çalışanların herhangi karşılaşılan problem, konu ya da durumla ilgili gelişmelere kendi istek ve arzularıyla kabullenmesi sonucunda görüş ve düşüncelerini söylememesi olarak tanımlanabilir (Çalışkan ve Pekkan, 2017). Kabullenici sessizlik Pinder ve Harlos (2001) tarafından boyun eğme, alçak gönüllülük ve istifaya dayalı olarak ilgili fikirlerin pasif olarak esirgenmesi ve Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından kasıtlı olarak pasif ve haksız davranış olarak tanımlanmıştır. Bir çalışan, konuşmanın anlamsız ve fark yaratma ihtimalinin düşük olduğu inancına dayanarak değişim ve sorunlar konusundaki fikirlerini açıklamayabilir. Alternatif olarak, durumu etkileyebilecek kişisel yetenekler hakkında düşük öz yeterlik değerlendirmelerine dayanarak bir çalışan görüş ve bilgileri kendine saklayabilir. Her iki durumda da sessizlik, temel istifanın bir sonucudur. Çalışanlar bir fark yaratmadıklarına inandıklarında iletişimi keserler ve çalışanların ileriye dönük olarak fikir veya önerilere katkıda bulunma olasılığı düşüktür.

Çalışanların sergilemiş olduğu kabullenici sessizlik davranış türünün altında pasif bir davranış yapısı bulunmaktadır. Böyle bir tutumun benimsenmesinde etkili olan en önemli faktör görüş belirtilse dahi önemsenmeyeceği düşüncesidir. Benimsenen bu düşünce sonucunda çalışan mevcut durumu kabullenmekte ve durumlar hakkında görüş bildirmek istememektedir (Karadal, 2011).

3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Korunma amaçlı sessizlik “İlgili düşünceleri, bilgileri ya da fikirleri vermemek, korkuya dayalı kendini koruma şeklidir. Bireyi dış tehditlerden korumayı amaçladığı için kasıtlı ve ileriye dönük önlem alma amaçlı bir davranıştır (Schlenker and Weigold, 1989). Korunma amaçlı sessizlik, en iyi kişisel strateji olarak düşünceleri, bilgileri ve fikirleri vermemeye yönelik bilinçli bir kararın takibinde farkındalığı ve alternatifleri dikkate alınmasını içeren daha ileriye dönük önlem almadır (Dyne et. al., 2003). Pinder ve Harlos (2001), sessizliği konuşmanın sonuçlarının kişisel olarak rahatsız edici olacağı korkusuna dayanarak, kendini korumak için ilgili fikirlerin daha aktif olarak durdurulması olarak tanımlanmıştır. Korunma amaçlı sessizlik dışsal tehditler göz önüne alındığında doğrudan kendini koruma amaçlı olarak görüşlerini esirgeme davranışını bilinçli bir şekilde seçmesidir. Örgüt içerisinde yaşanan problemlerin ve olası sorunların yukarıya taşınmasından rahatsızlık duymasından kaynaklı olarak ortaya çıkmakta ve şekillenmektedir. Bu durum ast ve üstler arasındaki hiyerarşik ilişkiye dayanan bir sessizlik etkisi olarak belirtilmektedir. Eğer çalışanlar üstlerine duydukları güvensizlik derecesi yüksek ise örgüt içi meseleleri üste bildirme konusunda tedirginlik duyar ve sessiz kalmayı tercih eder (Oran ve Akan, 2017). Örgüt içerisinde bilgi paylaşımı çalışanlar açısından tehlikeli, riskli ve tehditkâr bir durum olarak görülmektedir. Böylesi duygular çalışanların bilgi paylaşımını engellemekte ve kendilerini korumak için sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olmaktadır (Rhee et. al., 2014).

3.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Başkalarına veya örgüte fayda sağlamak amacıyla işle ilgili fikir, bilgi veya görüşlerin örgüt içi ve dışından kişilere iletilmemesi (esirgenmesi), sosyal açıdan yapılan yararlı sessizliktir. Kasıtlı ve ileriye yönelik düşünülen bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Dyne et. al., 2003). Sosyal açıdan yapılan yararlı sessizlik kişiye yönelik olumsuz neticeler olması korkusu yerine başkaları için endişe etme nedeniyle yapılır.

Çalışanların sergilediği koruma amaçlı sessizlik tutumu çalışan tarafından bilinçli sergilenmekte olan bir tutum olmakla birlikte bu tutumun özünde ben yerine diğerleri fikri

bulunmaktadır (Dyne et. al., 2003). Çalışanlar örgüt içerisinde iş ortamını paylaştığı diğer arkadaşlarının menfaatlerini düşünmekte ve örgüt içinde gerçekleşen olumsuz gelişmeleri hiçbir şekilde dışa yansıtılmamaktadır (Çakıcı, 2010).

Koruma amaçlı sessizliği, kabullenici ve korunma amacı sessizlikten ayıran en önemli kısmı isteğe bağlılık ilkesinin olmasıdır. Bu sessizlik türünde çalışanın örgütün ya da örgüt üyelerinin amaçlarına katkı sağlamak amacıyla işle alakalı bilgi ve düşüncelerini saklamasını ifade etmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2008).

4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN UYGULAMA

4.1. Çalışmanın Değişkenleri ve Hipotezi

Çalışmanın temel değişkenleri bağımsız (açıklayan) değişkeni örgütsel iletişim ve bağımlı (açıklanan) değişkeni örgütsel sessizliktir. Örgütsel sessizlik ve örgütsel iletişim alan yazınına dayalı olarak örgütsel sessizliğin örgütsel iletişimden etkilendiği öngörülmektedir. Çalışmanın araştırma sorusu: “Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi var mıdır?” olmuştur. Bu çerçevede, çalışmanın hipotezi iki tümleyen yokluk ve alternatif hipotezi aşağıdaki gibidir:

H_0 : Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi yoktur.

H_1 : Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır.

4.2. Çalışmanın Yöntemi

Bilimde bilgide sağlamlığa ulaşımında en önemli adım, veriyi bilimsel temellere dayalı olarak toplamaktır. Anket yöntemi bilimsel bilgi için temel kaynaklardan biri olup kişilerden belirli bir değişken veya değişkenler bakımından bilgi toplanmaya çalışılır (Alkaya, 2003). Çalışma için belirlenen hipotez testi için gerekli birincil verilerin derlenmesinde alan uygulamasında veri toplama yöntemi olarak kitleden seçilen örneklem birimlerine yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkilere dayalı etkiyi belirlemeye yönelik çalışmanın amacına ve hipotezine uygun olarak nedensel araştırma yöntemlerinden çok değişkenli regresyon analizi ve keşfedici faktör analizi (KFA) çalışmanın istatistiksel yöntemleri olarak belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki yapılarını belirlemede ve değişken indirgemedede keşfedici faktör analizi ile örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerine etkisini araştırmada çok değişkenli regresyon analizi kullanılmıştır.

Sayısal olarak ölçülebilen değişkenler arasındaki ilişki için bir gösterim sağlayan Karl Pearson (1896) tarafından ilişki katsayısı regresyon modellerini mümkün kılmıştır. Spearman (1904), gerçek uygulamada, Pearson (1896) ilişki katsayısını kullanarak çok sayıda değişkenle çeşitliliği açıklamada hangi değişkenlerin ilişkili olduğu veya bir araya geldiği bir yapı belirlemiştir. Spearman (1904) tarafından önerilenler bu yapıdaki analizler KFA olarak sınıflandırılmıştır. KFA 1940 yılında Lawley (1940) tarafından geliştirilmiştir. KFA, değişkenler arasındaki bağımlılık yapısının yok edilmesi, boyut indirgeme (değişken sayısını azaltmak, değişkenleri sınıflamak) amacıyla ve başka analizler için veri hazırlama tekniği olarak kullanılan çok değişkenli istatistiksel analiz tekniklerinden biridir (Tatlıdil, 1996).

Örnekleme araştırmalarında kitle hakkındaki bilgiler ve araştırma değişkeniyle ilişkili olduğu belirlenen yardımcı değişkenler kullanılarak etkin tahminler yapılmaya çalışılır. Regresyon tahmini araştırma (bağımlı) değişkeniyle ilişkili yardımcı (bağımsız) değişken bilgisine dayalı istatistiksel tahminin doğruluğunu arttırmak amacıyla tasarlanmıştır (Cochran, 1953). Regresyon tahmini iyi etkinliğe sahip tahminler yapılması amacıyla ilgilenilen değişkenle ilişkili yardımcı değişken bilgisini kullanarak çeşitli uygulamalarda nedensel kanıtları elde etmede yararlanılan bir yöntemdir (Fuller, 2002). Çalışmada çok değişkenli regresyon analizi, birden fazla sayıda bağımlı değişken Y_1, Y_2, \dots, Y_k , $k > 1$ ile bir veya birden fazla sayıda bağımsız değişken X_1, X_2, \dots, X_r , $r \geq 1$ arasındaki sebep sonuç ilişkisini matematiksel model olarak belirlendiği yöntem kullanılmıştır.

Çalışmadan elde edilen verilerin analiz yöntemleriyle değerlendirilmesinde istatistiksel yazılımlardan IBM SPSS Statistics 24 ve R programından yararlanılmıştır.

4.3. Örneklem Süreci

Olasılık veya olasılık olmayan bir örneklem yönteminin belirli bir uygulamaya uygun olup olmadığı, örneklemin amaçlarına ne kadar iyi hizmet ettiğine (amaca uygun belirlenmesine) (Biemer, 2010), erişilebilirlik, yorumlanabilirlik, kullanılan yüksek kalitede işlemlere (Valliant, 2018) bağlıdır. Olasılık olmayan örneklem yöntemleri, olasılık örneklem yöntemlerine kıyasla daha az zaman alıcı, daha az maliyetli ve birçok durumda uygulanmaya daha uygun olmaları nedeniyle özellikle pazar ve kamuoyu araştırmalarında oldukça sık kullanılmaktadır (Levy and Lemeshow, 1999). Çalışmada olasılık olmayan örneklem yöntemlerinden karar örneklemeyle sektörlere göre örneklem birimlerinin seçimi yapılacağına karar verilmiştir. Çalışmanın kitlesini T.C. Sanayi Bakanlığı'na bağlı Sosyal Güvenlik Kurumu'na kayıtlı Kırıkkale Organize Sanayi bölgesinde yönetici olmayıp çalışan statüsünde görev yapanlar oluşturmuştur. Hedef kitlede toplam birim sayısı $N = 1800$ çalışandır. Çalışmada hedef kitledeki çalışanların sektörlere göre dağılımları ile ön test, pilot çalışma sürecinden edinilen bilgiler doğrultusunda örneklem birimlerinin araştırmanın konusu hakkındaki görüşlerinde homojen yapıda oldukları belirlenmiştir. Çalışmanın alan uygulaması 2019 yılı Mayıs ayında anket formlarını örneklem birimlerinin kendilerinin doldurması yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

En az alınması gereken örneklem büyüklüğü n için faktör analizinde Kline (1979) ve Gorsuch (1983) en az 100, Guilford (1954) en az 200, Cattell (1978) en az 250 olmasını, Comrey ve Lee (1992) 100=zayıf, 200=orta, 300=iyi, 500=çok iyi, 1000 ve üzeri=mükemmel derecelendirme ölçeğini önermiştir (MacCallum et. al., 1999). Comrey ve Lee (1992) 500=çok iyi derecelenmesi dikkate alınmıştır. Çok değişkenli regresyon analizinde amaç model kurmaktır. Model kurma alan yazınına dayalı Comrey ve Lee (1992)'nin öneride bulunduğu 10:1 oranı dikkate alınmıştır. Çalışmada toplam değişken sayısı 49'dur. Dolayısıyla, $n = (49).(10) = 490$ olarak hesaplanır. $n = 490$ iken araştırma kapsamında yanıtlamama, kayıp veri, geçersiz anket formları ve aykırı gözlemler sorunlarıyla karşılaşılacağı düşüncesiyle hedef kitleyi en iyi temsil edebilmek amacıyla örneklem büyüklüğü $n = 580$ birimden oluşturulmuştur. Geçersiz anket formları ve aykırı gözlemler ayıklanarak analizlerin uygulanacağı nihai örneklem büyüklüğü $n = 507$ olmuştur.

4.4. Anket Formunu Oluşturan Ölçekler

Tasarlanan anket formunda araştırma konusuyla ilgili önceden geliştirilmiş ve geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılmıştır.

Örgütsel İletişim Ölçeği:

Çalışma kapsamında örgütsel iletişimi ölçmede Sumardi'nin (2015) çalışmasından Muchinsky (1974) ve Roberts ve O'Reilly (1974) dayalı 34 ifadeden ve yedi alt boyuttan oluşan örgütsel iletişim ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği:

Dyne, Ang ve Botero'in (2003) çalışan sessizliğini ölçmek için geliştirdiği örgütsel sessizlik ölçeğinde, yöneticilere çalışanlarının sessizlik davranışları hakkındaki görüşlerinin ölçme amacıyla yöneltilen 15 ifadeden ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Yapılan çalışma kapsamında Taşkiran'ın (2010) çalışmasında Dyne vd.'nin (2003) çalışan sessizliği ifadelerinin doğrudan çalışanlara yöneltilmiş biçimi olan örgütsel sessizlik ölçeğinden faydalanılmıştır.

Çalışmada katılımcıların örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik ifadelerine ne derece katılıp katılmadıklarına ilişkin 5 düzeyli alternatif cevap seçenekleri Likert türünde oluşturulmuştur. Alternatif cevap seçenekleri: 1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum olmuştur.

4.5. Ön Test ve Pilot Çalışma Uygulaması

Anket formunun ve alan yönteminin küçük bir ölçekte denemesinin ön test yapılmasının faydalı olduğu belirlenmiştir (Cochran, 1953: 8). Ön testte anket formunun yeniden tasarımı, uygulama takvimi ve anketin uygulanma zamanı, veri toplama yönteminde anket formlarının yanıtlayıcıların kendilerinin doldurmasına karar verilmiştir. Böylece anket formunun geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Pilot çalışmada anket formu değerlendirmesi ve ölçek yapılarının

güvenilirliklerinin tespit edilmesi 85 örneklem birimiyle gerçekleştirilmiştir. Cronbach α , ifadeler arasında ortak faktörlere yüklenebilen test varyansı oranını tahmini ve alt sınırını vererek homojenlik dayalı ortak faktör toplanmalarının bir göstergesidir (Cronbach, 1951). Tüm ölçeğin tutarlılığının değerlendirildiği güvenilirliğin bir ölçüsü olan Cronbach α için genel olarak kabul edilen alt sınır 0,70'dir (Robinson et. al., 1991, aktaran Hair vd., 2014). $0,80 \leq \text{Cronbach } \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir ve $0,60 \leq \text{Cronbach } \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir bir ölçektir şeklinde değerlendirilir (Özdamar, 1999). Pilot çalışmada güvenilirlik analizi sonucu Cronbach α değeri, iletişim ölçeği için 0,852 ve sessizlik ölçeği için 0,790'dir. Bu nedenle, her bir bileşenin güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

4.6. Çok Değişkenli Analiz Varsayımlarının İncelemesi

Çok değişkenli istatistiksel yöntemlerden çok değişkenli regresyon analizi ve faktör analizinde verilerin nicel yapıda; verilerin tek değişkenli ve çok değişkenli normal dağılımlı; değişkenler arası doğrusal ilişki olması temel varsayımları vardır. Çalışmada verilerde aykırı gözlem içerip içermediği kutu çizim grafiklerine ve Mahalanobis uzaklık ölçülerine dayalı araştırılmış ve uç değerler (extreme values) veriden çıkarılmıştır. Normallik, doğrusallık varsayımların sağlanmaması veya uç değerlerin olması durumlarında veride logaritmik, kare, karekök, ters, üstel gibi çeşitli dönüşümler yapılabilmektedir. Dönüşümlerin arkasındaki fikir dağılım problemlerini veya uç değerleri düzeltmek için tüm verilerin dönüştürülmesidir (Kish, 1965). Mardia (1974) çok değişkenli durumları için tek değişkenli çarpıklık ve basıklık ölçümlerini içeren t istatistiğinin bazı sağlamlık çalışmalarının belirli yönlerini genişleterek çok değişkenli çarpıklık ve basıklık ölçümlerini önermiştir. Çalışmada tek değişkenli normal dağılım varsayımının sağlanıp sağlanmadığı Kolmogrov-Smirnov testiyle, kutu, P-P ve histogram grafikleriyle ve tanımlayıcı istatistiklerden çarpıklık ve basıklık katsayılarıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Normal dağılım olmayan değişkenlerde $1/(6-Y_i)$ ve kare alma dönüşümleri uygulanmıştır. Dönüşüm yapılan veride tek değişkenli yaklaşık normallik varsayımı sağlanmasıyla çok değişkenli normal dağılımlı olma incelemesi Mardia (1974) testiyle verinin çok değişkenli normal dağılımlı olduğu belirlenmiştir. Çalışmada normal dağılımlı veride kayıp veri ve soru yanıtlamama düzeltmelerinde ortalama değer atama yöntemi uygulanmıştır.

4.7. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinden katılımcıların %34,7'si kadın, %65,3'ü erkek çalışandır. %35,8'i 18-30, %11,8'i 31-40, %25,2'si 41-50, %19,1'i 51-60 ve %5,9'u da 61 ve üstü yaşadadır. %31,2'si ilkökul, %29,6'sı ortaokul, %17,9'u lise, %11,6'si ön lisans, %9,7'si de lisans ve lisansüstü eğitim durumuna sahiptir. %23,3'ü bir yıldan az, %25,2'si 1-5, %23,7'si 6-10, %15,4'ü 11-15 yıl ve %12,4'ü ise 15 yıldan fazla süredir çalışma hayatındadır. Çalışanların %16,4'ü 10001-2000, %17,9'u 2001-3000, %30,4'ü 3001-4000, %21,9'u 4001-5000 TL ve %13,4'ü 5000 TL'den fazla aylık geliri vardır.

Çalışmada anketin güvenilirliğini ölçmek üzere Cronbach alpha katsayılarından yararlanılmıştır. İletişim ölçeği güvenilirlik analizi sonucu Cronbach alpha değeri 0,975 ve sessizlik ölçeği için güvenilirlik analizi sonucu Cronbach alpha değeri 0,941 dir. Ölçeklerin güvenilirlikleri yüksek seviyede çıkmıştır. Bunun nedeni araştırma başlangıcı yapılan ön test ve pilot çalışmanın rolünün büyük olduğu düşünülmektedir.

Keşfedici faktör analizindeki (KFA) değişkenler arasındaki bağımlılık yapısının yok edilmesi, boyut indirgeme (değişken sayısını azaltmak, değişkenleri sınıflamak) amacıyla ve başka analizler için veri hazırlama tekniği olarak kullanılan çok değişkenli istatistiksel analiz tekniklerinden biridir (Tatlıdil, 1996). Çalışmada değişkenler arasındaki ilişki yapılarını belirlemek ve değişken indirgemek amacıyla KFA kullanılmıştır.

Çalışmada örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik ölçeği verilerine uygulanan KFA sonuçları ve KFA sonucu oluşan her bir faktör için güvenilirlik analizi Cronbach α değerleri sırasıyla Tablo 1 ve Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 1: Örgütsel iletişim ölçeği faktör analizi sonuçları

FAKTÖRLER	Faktör yükü	Özdeğer	Varyans (%)	Cronbach α
Dikey-güvenli iletişim		9,051	12,635	0,837
Bu işyerinde tüm iletişim kanallarıyla üst yöneticilere ulaşılr.	0,816			
Ben ve iş arkadaşlarım yöneticimizden daima güvenilir bilgi alırız.	0,814			
Üst yönetimden gelen talimatlar açık ve tutarlıdır.	0,747			
Edindiğim bilgilerin pek çoğu yönetimden gelir.	0,742			
Amirlerim ve iş arkadaşlarım bana daima güvenilir bilgi verirler.	0,651			
Yatay-nüfuz iletişim		3,626	11,139	0,831
Diğer bölümlerdeki çalışanlarca paylaşılan bilgiler daima güvenilirdir ve işyerinin ilgilendiklerini yansıtır.	0,817			
Üst yönetimle bilgi düşünce paylaşmak için doğruca yöneticime gitmeliyim.	0,759			
Ben ve iş arkadaşlarım başarımız için önemli olan bilgileri daima paylaşırız.	0,728			
Üst yöneticiler daima alt düzey çalışanlardan gelen işle ilgili haberlerine güvenir.	0,660			
Bu işyerinde bilgi önemli kaynaktır.	0,629			
Doğru-memnuniyet iletişimi		2,305	10,371	0,894
Diğer bölümlerden edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.	0,885			
Yöneticilerimden edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.	0,872			
İletişimdeki bilgi paylaşımından memnunum.	0,763			
Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman yazılı iletişim kurmak isterim.	0,700			
Etkili-memnuniyet iletişimi		1,916	10,360	0,879
İletişimin akışından memnunum.	0,854			
İletişimin etkileşim sıklığından memnunum.	0,814			
Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman yüz yüze etkileşimde bulunmak isterim.	0,748			
Günlük kaynaklardan edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.	0,729			
Güven-memnuniyet iletişimi		1,566	9,468	0,946
İletişimin güvenilirliğinden memnunum.	0,886			
Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman sanal ortamda iletişim kurmak isterim.	0,880			
İş arkadaşlarımdan edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.	0,847			
İletişimde Kullanılan Kanalların Doğruluğu		1,371	9,288	0,946
Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman telefonla iletişim kurmak isterim.	0,894			
İletişim kanallarının etkinliğinden memnunum	0,883			
İdarecilerimden edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.	0,860			
Güven-Nüfuz iletişim		1,246	7,179	0,784
Yöneticilerden aldığım bilgiyi iş arkadaşlarıma aktarırken rahat hissederim.	0,807			
İhtiyacım olan bilginin pek çoğunu resmi (iş raporu, mektup, vb.) kanallardan alırım.	0,755			
Diğer bölümlerden aldığımız bilgi tutarlı ve güvenilirdir.	0,674			
Yatay-doğruluk iletişim		1,148	6,210	0,721
Bu işyeri, daima açık iletişim kanallarını korumayı taahhüt eder.	0,723			
Üst yönetime düşüncelerimi kabul ettiririm.	0,593			
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüsü değeri: KMO = 0,80 Bartlett küresellik testi ki-kare değeri = 12786.385 s.d. = 406 p = 0,00 Açıklanan toplam varyans (%) = 76,649				

Çalışmada örgütsel iletişim ölçeği için özdeğeri 1 üzerinde ve faktör yükü 0,50 üzeri olan faktör yüklerine dayalı 8 faktör olmuştur. KMO = 0,80 için 0,80'lerde, değerli yorumu yapılabilir. Bartlett küresellik testi önem düzeyi $p=0,00<0.05$ faktör analizinin veriler için faydalı, yaklaşık olarak çok değişkenli normal ve faktör analizi için kabul edilebilir olduğu yorumu yapılır. Temel bileşenler analizi uygulanarak varimax döndürme sonrası belirlenen 8 faktör toplam değişimin %76,65'ini açıklamaktadır. Tüm faktörler için Cronbach α kabul edilen alt sınır 0,70'in üzerinde belirlenmiştir. Belirlenen 8 faktör çalışmanın bağımsız değişkenleri olmuştur.

Tablo 2: Örgütsel sessizlik ölçeği faktör analizi sonuçları

FAKTÖRLER	Faktör yükü	Özdeğer	Varyans (%)	Cronbach α
Kabullenici-korunma amaçlı sessizlik		7.763	59.716	0,943
İş yeri içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	0.875			
Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem.	0.860			
Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirlerimi söylemem.	0.847			
Çalıştığım iş yerinde alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.	0.830			
Çalıştığım iş yerinde sorunlara çözüm üretme konusunda düşüncelerimi kendime saklarım.	0.803			
Çalıştığım iş yerinde benimle ilgili olmadığı için, değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim.	0.786			
Yöneticimin tepkisinden korktuğum için işimle ilgili bilgileri başkasıyla paylaşmam.	0.723			
Koruma Amaçlı Sessizlik				
Çalıştığım iş yeri ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	0,893	1.851	14.237	
Çalıştığım iş yeri ve iş arkadaşlarıma yarar sağlamak için özel bilgileri kendime saklarım.	0,885			
Çalıştığım iş yerinin veya iş arkadaşlarımla sınırlarını söylemem konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	0,773			
İş yerimde çalışmaya devam edebilmek için işle ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	0,749			
İş yerimdeki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmektan kaçınıyorum.	0,704			
Çalıştığım iş yeri ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.				
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüsü değeri = 0,911 Bartlett küresellik testi ki-kare değeri=6167.509 s.d. = 78 p = 0,00 Açıklanan toplam varyans (%) = 73.954				

Örgütsel sessizlik ölçeği için özdeğeri 1 üzerinde ve faktör yükü 0,50 üzeri olan faktör yüklerine dayalı 2 faktör oluşmuştur. KMO = 0,80 için 0,80'lerde, değerli yorumu yapılabilir. Bartlett küresellik testi önem düzeyi $p=0,00<0.05$ faktör analizinin veriler için faydalı, yaklaşık olarak çok değişkenli normal ve faktör analizi için kabul edilebilir olduğu yorumu yapılır. Temel bileşenler analizi uygulanarak varimax döndürme sonrası belirlenen 2 faktör toplam değişimin %76,65'ini açıklamaktadır. Tüm faktörler için Cronbach α kabul edilen alt sınır 0,943'ün üzerinde belirlenmiştir. Belirlenen 2 faktör çalışmanın bağımlı değişkenleri olmuştur.

4.7.1. Korelasyon Analizi

Pearson ilişki katsayısı, iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olduğunu varsayar (Pearson, 1896). Bağımlı değişkenler ile doğrusal yapıda ilişki olmadığı belirlenen değişkenler üzerinde doğrusallaştırılan dönüşümler uygulanmıştır. Y_1 : Kabullenici-korunma amaçlı sessizlikte X_8 : Yatay-

doğruluk iletişim değişkeninde üstel ve Y_2 : Koruma amaçlı sessizlikte X_3 : Doğru-memnuniyet iletişimi değişkeninde kare alma dönüşüm uygulanmıştır.

Korelasyon analizinde değişkenler:

Bağımlı değişkenler:

Y_1 : Kabullenici-korunma amaçlı sessizlik

Y_2 : Koruma amaçlı sessizlik

Bağımsız değişkenler:

X_1 : Dikey-güvenli iletişim

X_2 : Yatay-nüfuz iletişim

X_3 : Doğru-memnuniyet iletişimi

X_4 : Etkili-memnuniyet iletişimi

X_5 : Güven-memnuniyet iletişimi

X_6 : İletişimde kullanılan kanalların doğruluğu

X_7 : Güven-nüfuz iletişim

X_8 : Yatay-doğruluk iletişim

Tablo 3: Y_1 ve Y_2 bağımlı değişkenleri ile bağımsız değişkenler arası ilişki katsayısı değerleri

		X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8
Y_1	r	0,360*	0,346*	0,058	0,060	0,335*	0,058	0,075	-0,232*
	P	0,000	0,001	0,192	0,174	0,002	0,192	0,091	0,003
Y_2	r	0,022	0,043	0,674*	0,006	0,477*	0,179*	0,434*	-0,058
	P	0,616	0,330	0,000	0,896	0,000	0,000	0,000	0,196

*İlişkiler 0,05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Y_1 : Kabullenici-korunma amaçlı sessizlik değişkeni ile X_1 : Dikey-güvenli iletişim, X_2 : Yatay-nüfuz iletişim, X_5 : Güven-memnuniyet iletişim değişkenleri arasında anlamlı ($p < \alpha = 0,05$) ve aynı yönlü (pozitif) ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak ölçeklerde, kabullenici-korunma amaçlı sessizlik faktöründe olumsuz ifade edilmiş cümleler ve iletişim faktörlerinde (dolayısıyla, Dikey-güvenli iletişim, Yatay-nüfuz iletişim, Güven-memnuniyet iletişim) olumlu ifade edilmiş cümleler vardır. Bu nedenle, iletişimin bu boyutları iyi yönde artarken kabullenici-korunma amaçlı sessizliğin düşeceği yorumu yapabiliriz. Kabullenici-korunma amaçlı sessizlik değişkeni ile X_8 : Yatay-doğruluk iletişim arasında anlamlı ($p < \alpha = 0,05$) ve ters yönlü (negatif) ilişki olduğu belirlenmiştir. Yatay-doğruluk iletişim faktöründe “Bu işyeri, daima açık iletişim kanallarını korumayı taahhüt eder.” ve “Üst yönetime düşüncelerimi kabul ettiririm.” ifadelerine katılım düzeyi arttığında kabullenici-korunma amaçlı sessizliğin de artacağı yorumlanabilir. Kabullenici-korunma amaçlı sessizlik ile Doğru-memnuniyet iletişimi, etkili-memnuniyet iletişimi, İletişimde kullanılan kanalların doğruluğu, Güven- nüfuz iletişim arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Koruma amaçlı sessizlik ile Doğru-memnuniyet iletişimi, Güven-memnuniyet iletişim, İletişimde kullanılan kanalların doğruluğu, Güven- nüfuz iletişim değişkenleri arasında anlamlı ($p < \alpha = 0,05$, yokluk hipotezi reddedilmiştir) ve aynı yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. İletişimin bu boyutları iyi yönde artarken koruma amaçlı sessizliğin artacağı yorumunu yapabiliriz (iki faktörde

de olumlu ifade edilmiş cümleler vardır). Koruma amaçlı sessizlik ile Dikey-güvenli iletişim, Yatay-nüfuz iletişim, etkili-memnuniyet iletişimi ve Yatay-doğruluk iletişim arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

4.7.2. Kabullenici-Korunma Amaçlı Sessizlik için Regresyon Model Tahmini

Dikey-güvenli iletişim, Yatay-nüfuz iletişim, Güven-memnuniyet iletişim, Yatay-doğruluk iletişim bağımsız değişkenlerinin Kabullenici-Korunma Amaçlı Sessizlik bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

Tablo 4: Y_1 : Kabullenici-Korunma Amaçlı Sessizlik ile Dikey-güvenli iletişim, Yatay-nüfuz iletişim, Güven-memnuniyet iletişim, Yatay-doğruluk iletişim arası çoklu regresyon analizi sonuçları

Bağımsız değişkenler	$\hat{\beta}$	t	p
Sabit	0,014	0,302	0,763
X_1 : Dikey-güvenli iletişim	0,191	2,840	0,005
X_2 : Yatay-nüfuz iletişim	0,157	2,343	0,019
X_5 : Güven-memnuniyet iletişim	0,207	6,666	0,000
X_8 : Yatay-doğruluk iletişim	-0,168	-2,953	0,004
$F = 42,875$, $p = 0,00$			
$R^2 = 0,381$ Durbin-Watson d = 1,92			

Varyans analizi sonucu $F = 42,875$ ve önem düzeyi $p=0,00 < \alpha=0,05$ olduğu en az bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Regresyon modelinin Y_1 : Kabullenici-korunma amaçlı sessizlik değişkeni ile X_1 : Dikey-güvenli iletişim, X_2 : Yatay-nüfuz iletişim, X_5 : Güven-memnuniyet iletişim değişkenleri arası regresyon modelinin anlamlı olduğu söylenebilir. Regresyon modeli için açıklama miktarı $R^2 = 0,381$ olmuştur. Kabullenici-korunma amaçlı sessizlik değişiminin %38,1'i modelde Dikey-güvenli iletişim, Yatay-nüfuz iletişim, Güven-memnuniyet iletişim tarafından açıklanabilmektedir. Regresyon analizi temel varsayımlardan biri hata terimleri arasında ilişki olmamasıdır. Hata terimleri arasında ilişki olması otokorelasyonun varlığını gösterir (Ünver ve Gamgam, 1996). Hata terimindeki otokorelasyonu belirlemede Durbin-Watson testi kullanılmaktadır. Durbin-Watson d istatistiği tablosundan $n=500$ ve bağımsız değişken sayısı 4 iken $d_U = 1,86523$ olarak belirlenir (Savin and White, 1977). Çalışmada $d_U = 1,86523 < d = 1,92 < 4 - d_U = 2,13477$ aralığında değer aldığı için otokorelasyon sorunu yoktur.

Regresyon model tahmini,

$$\hat{Y}_{1i} = 0,014 + 0,191X_{1i} + 0,157X_{2i} + 0,207X_{5i} - 0,168X_{8i}$$

Y_1 : Kabullenici-korunma amaçlı sessizlik

X_1 : Dikey, güvenli iletişim

X_2 : Yatay, nüfuz iletişim

X_5 : Güven, memnuniyet iletişim

X_8 : Yatay, doğruluk iletişim

olarak belirlenir. Modeldeki Dikey, güvenli iletişim, Yatay, nüfuz iletişim, Güven, memnuniyet iletişim ve Yatay, doğruluk iletişim birlikte düşünüldüğünde, dikey-güvenli iletişim 1; yatay-nüfuz iletişim 1; güven-memnuniyet iletişim 1 ve yatay-doğruluk iletişim 1 değerini aldığımda Kabullenici-korunma amaçlı sessizlik 0,41 olarak kestirimi yapılır. İletişim düşük olduğunda Kabullenici-korunma amaçlı sessizlikte düşük olmaktadır. Modelde iletişim boyutlarının hepsi için 5: "Kesinlikle

katılıyorum” değeri alması durumunda kabullenici-korunma amaçlı sessizlik kestirim değeri 1,949 \cong 2: “Katılmıyorum” olur. Örgütte iletişim yüksek olduğunda Kabullenici-korunma amaçlı sessizliğin düşük olduğu belirlenmiştir.

4.7.3. Koruma Amaçlı Sessizlik için Regresyon Model Tahmini

Çalışmada Y_2 : Koruma amaçlı sessizlik ile X_3 : Doğru-memnuniyet iletişimi, X_5 : Güven-memnuniyet iletişimi, X_6 : İletişimde kullanılan kanalların doğruluğu, X_7 : Güven-nüfuz iletişim arası çoklu doğrusal regresyon analizi çözümlenmeleri sonuçlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5: Koruma amaçlı sessizlik ile Doğru-memnuniyet iletişimi, Güven-memnuniyet iletişimi, İletişimde kullanılan kanalların doğruluğu, Güven-nüfuz iletişim arası çoklu regresyon analizi sonuçları

Bağımsız değişkenler	$\hat{\beta}$	t	p
Sabit	$2,105.10^{-16} \cong 0$	0,00	1,00
X_3 : Doğru-memnuniyet iletişimi	0,424	20,753	0,00
X_5 : Güven-memnuniyet iletişim	0,277	13,620	0,00
X_6 : İletişimde kullanılan kanalların doğruluğu	0,108	6,472	0,00
X_7 : Güven-nüfuz iletişim	0,284	12,066	0,00
$F = 200,917$, $p = 0,00$			
$R^2 = 0,616$ Durbin-Watson $d = 2,085$			

Regresyon analizi modeli anlamlılığı testi varyans analiziyle yapılmıştır. Varyans analizi sonucu $F = 200,917$ ve önem düzeyi $p=0,00 < \alpha=0,05$ olduğu için en az bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Regresyon modelinin Koruma amaçlı sessizlik ile Doğru-memnuniyet iletişimi, Güven-memnuniyet iletişim, İletişimde kullanılan kanalların doğruluğu ve Güven-nüfuz iletişim arası regresyon modelinin anlamlı olduğu söylenebilir. Bağımlı değişkendeki değişimin %61,6’sı modelde Doğru-memnuniyet iletişimi, Güven-memnuniyet iletişim, İletişimde kullanılan kanalların doğruluğu, Güven-nüfuz iletişim tarafından açıklanabilmektedir. $d_U = 1,86523 < d = 2,085 < 4 - d_U = 2,13477$ aralığında değer aldığı için otokorelasyon sorunu yoktur.

Regresyon model tahmini,

$$\hat{Y}_{2i} = 0,574X_{3i} + 0,377X_{5i} + 0,179X_{6i} + 0,334X_{7i}$$

Y_2 : Koruma amaçlı sessizlik

X_3 : Doğru-memnuniyet iletişimi

X_5 : Güvenli-memnuniyet iletişim

X_6 : İletişimde kullanılan kanalların doğruluğu

X_7 : Güven-nüfuz iletişim

olarak belirlenir.

Modeldeki dört değişken birlikte düşünöldüğünde, doğru, memnuniyet iletişimi 1; güvenli, memnuniyet iletişim 1; iletişimde kullanılan kanalların doğruluğu 1 ve güven, nüfuz iletişim 1 değerini aldığında koruma amaçlı sessizlik 1,093 \cong 1 olarak kestirimi yapılır. Modelde iletişim boyutlarının tümü için 5 değeri alması durumunda Kabullenici-korunma amaçlı sessizlik kestirim

değeri $5,465 \cong 5$ olur. İletişimin dört boyutu ile koruma amaçlı sessizlik aynı yönlü ve doğru orantılı olarak değişim göstermektedir. İletişimi yüksek olan çalışanların koruma amaçlı sessizlik düzeyi yüksek olmaktadır yorumu yapılabilir. İletişimin boyutları olan doğru-memnuniyet iletişim, güvenli-memnuniyet iletişim, iletişimde kullanılan kanalların doğruluğu, güven-nüfuz iletişimin ile koruma amaçlı sessizlik üzerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir.

5. SONUÇ

Çalışmadan çeşitli bulgular elde edilmiştir. Yüzde dağılımları incelendiğinde çalışanların örgütsel iletişim ifadelerine olumsuz katılım oranının düşük ve çoğunluğunun olumlu katılma yönünde cevap verdiği belirlenmiştir. Sessizlik ifadelerinde kararsızım yanıtı en çok verilen cevap olmuştur. Örgütte kabullenici sessizliğin, korunma ve koruma amaçlı sessizliğe kıyasla daha fazla yaşandığı tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel iletişim için “Hiç katılmıyorum” ile “Katılmıyorum” olumsuz yanıt yüzdeleri %22’nin altında olurken “Katılıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” olumlu yanıt yüzdeleri %52,6’nın üzerinde olmuştur. Örgütte iletişim sorunu yaşayan oranının düşük olduğu söylenebilir. Buna göre örgüt içerisinde çalışanların hem ast ve üst ilişkilerinde hem de kendi aralarında iletişim kanallarını kullanırken zorlanmadığı söylenebilir.

Sessizlik ifadelerinde “Hiç katılmıyorum” ile “Katılmıyorum” olumsuz yanıt yüzdeleri %6,1-%30,2 arasında değişmiştir. “Katılıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” olumlu yanıt yüzdeleri %25,7 ile %42,2 arasında olmuştur. “Kararsızım” yanıtının diğer tüm yanıtlardan daha fazla verildiği yüzde dağılımlarından görülmektedir. Örgüt çalışanları kendilerini sessizlik boyutunda ifade ederken genellikle kararsız oldukları görülmektedir. Tıpkı sessizliğe neden olan faktörlerde olduğu gibi çalışan fikirlerini ifade ederken konuşma ya da konuşmama hususunda kararsız kaldığı gibi. Çalışanları sessizliğe yönlendiren nedenlere bakıldığında çalışanların çoğunluğu fikirlerinin önemsenmemesi, destek bulamaması, dışlanma korkusu gibi nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu da çalışanların kararsız yapıları ile ilişkilendirilebilir.

Örgütsel sessizlik ile etkili-memnuniyet iletişimi dışındaki tüm örgütsel iletişim faktörleri arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, koruma amaçlı sessizlik faktörü ile dikey-güvenli iletişim, yatay-nüfuz iletişim, etkili-memnuniyet iletişimi ve yatay-doğruluk iletişim faktörleri ilişkisiz bulunmuştur. Dikey-güvenli, yatay-nüfuz ve güven-memnuniyet iletişim faktör ifadelerine katılım düzeyi arttığında kabul edilen-korunma amaçlı sessizlik düşeceği bulgusuna ulaşılmıştır. Yatay-doğruluk iletişim faktör ifadelerine katılım düzeyi arttığında kabul edilen-korunma amaçlı sessizliğin de artacağı yorumlanmıştır. Doğru-memnuniyet iletişimi, güven-memnuniyet iletişim, iletişimde kullanılan kanalların doğruluğu, güven- nüfuz iletişim faktörlerine katılım düzeyi arttığında koruma amaçlı sessizliğin artacağı yorumlanmıştır.

Kabullenici-korunma amaçlı sessizlik üzerinde dikey-güvenli iletişim, yatay-nüfuz iletişim, güven-memnuniyet iletişim ve yatay-doğruluk iletişimin etkisi olduğu belirlenmiştir. Yatay-doğruluk iletişim ters yönde etkilemektedir. Yatay-doğruluk iletişimi oluşturan “Bu işyeri, daima açık iletişim kanallarını korumayı taahhüt eder.” ve “Üst yönetime düşüncelerimi kabul ettiririm.” ifadelerine katılım arttığında kabullenici-korunma amaçlı sessizliğin düşeceği beklenir.

Koruma amaçlı sessizlik üzerinde doğru-memnuniyet iletişimi, güvenli-memnuniyet iletişim, iletişim kanalların doğruluğu ve güven-nüfuz iletişimin etkisi vardır ve aynı yönlüdür. İletişimi yüksek olan çalışanların koruma amaçlı sessizlik düzeyi yüksek olmaktadır yorumu yapılabilir.

Roberts ve O’Reilly’nin (1979) yaptığı araştırmada örgütsel iletişim sürecine katılan bireyler ve kendilerini izole eden bireyler karşılaştırıldığında, örgütsel iletişime kendisini kapatan ve izole eden çalışanların örgüt içerisinde daha az iletişim kurdukları, örgütsel sessizlik olarak ifade edilen bilgileri bilerek kendisine saklama eğiliminde buldukları ve daha düşük iletişim doyumunda olduklarını saptanmıştır. Örgütsel sessizlik örgütleri etkilediği kadar bireyleri de etkilemektedir. Sosyal bir varlık olarak ele alınan insan çevresi ile sürekli olarak iletişim kurmak zorundadır ve bu sayede sosyalleşebilmektedir. Fakat iletişim kanallarının kapalı tutulduğu örgütlerde çalışanların konuşmaları kendileri açısından risk teşkil ettiği için sessiz kalmaları sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle sessiz kalmayı tercih eden çalışanlarda iş devamsızlığı, işten ayrılma ve işe

karşı istenmeyen davranışlarda bulunma gibi hoşnut olmayan durumlar oluşturabilmektedir (Bagheri vd., 2012).

Ayduğ ve diğerleri (2017) tarafından öğretmenlerin örgütsel sessizlik görüşlerinin araştırıldığı çalışmalarında okulda iletişimin açık ve sağlıklı işlenmesini sağlayan okul yöneticilerinin atanmasıyla öğretmenlerin sessizlik davranışı göstermelerinin önlenebileceği belirlenmiştir.

Tecimen ve Kara'nın (2017) Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerden seçilen örneklemde yapılan çalışmasıyla örgütsel sessizlik ile iletişim arasında orta düzeyde ters yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir.

Saygılı (2018) araştırmasıyla Ankara'da havacılık bakım merkezlerinde görev yapan 324 çalışana uygulanan anket çalışmasıyla örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik arasında ters yönlü ilişki belirlenmiştir. Dikey iletişimin kabullenmiş sessizlik düzeyinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik davranışında azalmaya neden olduğu belirlenmiştir.

Yapılan çalışmalarla (Yeşilaydın vd., 2016), çalışanların örgütsel sessizliği üzerinde örgütsel iletişimin önemli etkileri olduğu ortaya konmuştur (Kılıç ve Saygılı, 2019). Kılıç ve Saygılı (2019) çalışmasında çalışanların örgütsel sessizliği ile örgütsel iletişimi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Bununla birlikte, çalışanların örgütsel iletişimi, kabullenici sessizliğini ve savunma amaçlı sessizliğini negatif yönde, örgüt yararına sessizliğini ise pozitif yönde etkilediğini belirlemiştir.

Örgütsel sessizlik ile iletişim konulu çalışmaları incelendiğinde; sağlıklı ve etkili şekilde işleyen örgütsel iletişimin çalışanların sessiz kalma davranışlarını engellediği, çalışanları motive ettiği ve performanslarına olumlu yönde katkı sağladığı anlaşılmaktadır.

Çalışma kapsamında değerlendirmeler yapılmaya çalışılmıştır. Örgütsel sessizliği yorumlarken sessizliğin koruma amaçlı boyutu örgüt yararı açısından olumlu yönde değerlendirilebilir. Dolayısıyla, alan yazında örgütsel sessizliğin bir sorun olduğu yönünde tanımlaması yapılacaksa eğer örgütsel sessizliğin tanım ve çerçevesinin araştırmacılar ve bilim insanları tarafından kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik çerçevesinde yapılması daha doğru olacaktır.

Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde dikkat edilmesi gereken durumlardan birisi çalışma ortamıdır. Örgütlerde çalışanların görüş, fikir ve eleştirilerini çekinmeden beyan edebildiği, işle ilgili sorunları tartışabildiği, düşüncelerine önem verildiği ortamlar düzenlenirse çalışanların örgütsel sessizlik davranışı gösterme gereksinimi duymayacaklardır.

Örgütsel sessizliği gidermek için çalışan motivasyonuna önem verilmeli, öğrenmeyi ve konuşmayı destekleyen bir örgüt kültürünün benimsendiği, iletişim kanallarının açık olduğu güven ortamının sağlandığı örgütler oluşturmak önem taşımaktadır (Kurnaz ve Karatepe, 2018: 58).

Çalışma ortamının kültürel değerlerle çeşitlendirilmesi, herkesin duygu ve düşüncelerine önem verilmesi örgütlerin bir aile ortamı olarak algılanmasını sağlamaktadır. Örgüt içerisinde iletişim olanaklarının zenginleştirilmesi ve çeşitlendirilmesi çalışanların itaatine dayanan kabullenici sessizliği ve çalışanların korkmasına neden olan ve korku temelli oluşan korunma amaçlı sessizliği azaltan faktörler arasında yer almaktadır (Vakola and Bouradas, 2005).

Çalışan sessizliği olması halinde iletişim problemleri ortaya çıkacak ve dolayısıyla örgütün tüm işleyişi zarar görebilecektir (Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012: 280, Aktaran: Yalçınsoy, 2017). Yöneticiler etkili iletişim yolları geliştirerek anlatmak istediklerini ve çalışanların kendilerine aktarmaya çalıştığı herhangi bir konu veya sorunu yanlış anlaşılmaya mahal vermeden iletebilirler. Etkili iletişim tüm çalışanların, yöneticilerin, hissedarların ve müşterilerin önem verdiği bir konudur. Örgütte etkili iletişim kanallarının olması çalışanın örgüte olan aidiyet ve bağlılığını arttıran temel unsurlardan biridir (Yiğit, 2018). Örgüt üyelerinin birbiriyle olan etkileşimi, bilgi paylaşımı, koordineli bir şekilde çalışması ve örgüt içi haberleşme unsurlarına dikkat edilmesi örgüt yararına olacaktır.

Çalışmanın sınırlılıkları şöyledir: Kırıkkale Organize Sanayi Bölgesinde çalışan ve araştırmaya katılmayı kabul eden çalışanlarla sınırlandırılmış olması; çalışanların çeşitli nedenlerle

anket ifadelerini içtenlikle cevaplamamış olması olasılığı ve bulguların çalışmanın yapıldığı organize sanayi bölgesini temsil ediyor olmasıdır.

Yapılan araştırma sonucunda kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı oluşumunu engelleyebilmek amacıyla şu önerilerde bulunulabilir:

- Çalışanların fikirlerini açık bir şekilde ifade edebilmeleri için cesaretlendirilmeleri ve uygun çalışma ortamları sunulması faydalı olacaktır.
- Örgüt içerisinde karşılaşılan sorunların çözümünde ya da yapılan herhangi bir işte fikri olan her çalışanın desteklenmesi ve çalışanların konuşmaları halinde olumsuz durumlarla karşılaşmayacakları iş ortamı oluşturulmasıyla örgütün işleyişine olumlu fayda sağlanabilecektir.
- Çalışanların örgüt içerisinde kullandıkları iletişim türleri sessizliğin oluşmasında ya da oluşmamasında rol aldığı düşünüldüğünde örgüt içi iletişime dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle bazı zaman dilimlerinde örgüt içerisindeki iletişim kanallarının denetlenmesi, iletişim kanalları oluşturulması ve sorun olduğu düşünülen iletişim türlerinin yeniden yapılandırılması faydalı olacaktır.
- Örgüt içerisinde farklı birimlerin koordineli bir şekilde çalışmaları ve örgütün yararına olabilen bilgilerin eş zamanlı ve doğru bir şekilde aktarılması, çalışanların bildiklerini saklamamasına özellikle kabullenici ve korunma amaçlı sessizliğin giderilmesine veya en azından azaltılmasına yardımcı olacaktır.
- Örgütsel iletişim kanallarının çalışanların yararına düzenlenmesi ve sessizliğe neden olacak unsurların giderilmesi oldukça önemlidir. Etkili bir iletişim ortamının sağlanması, güvenli ve doğru bir iletişim şekliyle gerçekleştirilmesiyle kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik davranışlarının azaltılmaya çalışılabilir.

Koruma amaçlı sessizliğin artmasına sağlamada örgüte duyulan güven ortamının ve iletişimin artırılması faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Alkaya, A. 2003. *Anket Araştırmalarında Yanıtlamama ve Çift Örneklem Yöntemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K. and Dutton, J. E. (1998). Out On a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23-57.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B. ve Turhan, E. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Nitel Bir Araştırma ile İncelenmesi, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1120-1143.
- Bagheri, G., Zarei R. and Aeen, M.N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Baker, K.A. (2002). *Communication, Chapter 13: Organizational Communication*. Managing Science as a Public Good: Overseeing Publicly – Funded Science, Retrieved December 20, 2018 from the <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.448.8283&rep=rep1&type=pdf>.
- Barry, B. (1974). Exit, Voice, and Loyalty. *British Journal of Political Science*, 4(January):79-107.
- Biemer, P. P. (2010). Total Survey Error Design, Implementation, and Evaluation. *Public Opinion Quarterly*, 74(5), 827-848.
- Cochran, W. G. (1953). *Sampling Techniques*, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 31(1), 93-96.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.

- Çalışkan, A. ve Pekkan, N. Ü. (2017). Örgütsel Sessizliğin İş Performansına Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü. *Hasan Kalyoncu Üniversitesi Türk Sosyal Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-19.
- Dilek, Y. ve Taşkiran, E. (2016). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (13), 402-434.
- Durgut, M. ve Kâhya, C. (2015). Duygusal Emek ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Kamu İç Denetçileri Üzerinde Örnek Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 348-364.
- Dyne, L. V., Ang, S. and Botero I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1360-1392.
- Dyne, V. L. and LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 47(1), 108-119.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ekici, K. M. (2013). *İletişim*, Ankara: Savaş Yayınevi.
- Eren, E. (2003) *Yönetim organizasyon*, İstanbul: Beta Basım.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C. ve Turaç, İ. S. (2014), Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 61- 84.
- Fapohunda, T. M. (2016). Organizational Silence: Predictors and Consequences Among University Academic Staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 83-103.
- Fuller, W. A. (2002). Regression Estimation for Survey Samples. *Survey Methodology*, 28(1), 5-23.
- Greenbaum, H. (1974). Administer Voice. *The Academy of Management Journal*, 17(4), 739-754.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*, New York: Pearson Education Limited.
- Harlos, K. (1998). *Organizational Injustice and Its Resistance Using Voice and Silence*. Unpublished PhD Thesis, University of British Columbia, Canada.
- Hirschman, A. O., (1972). *Exit, Voice, and Loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.
- Holbrook, M. M. (2012). *Communication and Morale in Public Schools*, Unpublished Master Thesis, Master of Arts in Communication, University of Wisconsin, USA.
- Hymes, D. H. (1972). On Communicative Competence In Pride J. B. and Holmes J. (Ed.) *Sociolinguistics. Selected Readings* (p. 269-293), Harmondsworth: Penguin.
- Johnson, R. A. and Wichern, D. W. (1982). *Applied Multivariate Statistical Analysis*, London: Prentice Hall International.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Karadal, H. (2011) *Örgütsel Sessizlik Davranışı: Etkenleri ve Etkileri, Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Kaygın, E. ve Atay, M. (2014). Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi - Kamu Kurumunda Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 95- 113.
- Kılıç, T. ve Saygılı, İ. (2019). Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizliğe Etkileri: Havacılık Bakım Merkezlerinde Bir Uygulama, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(1), 111-125.
- Kish, L. (1965). *Survey Sampling*. New York: John Wiley & Sons.
- Kolarska, L. and Aldrich, H. (1980). Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline. *European Group for Organizational Studies*, 1(1), 41-58.

- Kraut, R. E., Robert, S. F., Robert, W. R. and Barbara, L. C. (1990). *Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology*. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Kulualp, H. G. (2016). Çalışan Sessizliği İle Bazı Kişisel Ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(4), 745- 761.
- Kurnaz, S. ve Karatepe, S. (2018). Dönüştürücü Liderlik Tarzı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Kamu Kurumları Açısından Bir Değerlendirme, *Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri Kitabı* içinde (s. 53-64), Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Levy, P. S. and Lemeshow, S. (1999). *Sampling of Populations: Methods and Applications*, New York: John Wiley & Sons Inc.
- MacCallum, R. C. and Widaman, K. F., Zhang, S. and Hong, S. (1999). Sample Size in Factor Analysis, *Psychometric Methods*, 14(1), 84–99.
- Mardia, K. V. (1974). Applications of Some Measures of Multivariate Skewness and Kurtosis in Testing Normality and Robustness Studies. *Sankhya: The Indian Journal of Statistics*, 36(2),115–128.
- Muchinsky, P. M. (1974). Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 20(4), 592-607.
- Oaster, T. R. F. (1989). Number of Alternatives per Choice Point and Stability of Likert-Type Scales. *Perceptual and Motor Skills*, 68(2), 549–550.
- Oran, F. Ç. ve Akan, B. B. (2017). Örgütlerde Korku Kültürüne İlişkin Bir Model Önerisi. *V. International Balkan and Near Eastern Social Sciences Congress Series*, (s. 627-639), Kırklareli.
- Örücü, E. ve Kambur, E. (2017). Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 1109-1123.
- Özdamar, K. (1999). *Paket programlarla İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2008). *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*, Bursa: MKM Yayıncılık.
- Pearson, K. (1896). Mathematical Contributions to the Theory of Evolution. III. Regression, Heredity, and Panmixia. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 187(0), 253–318.
- Pfeffer, J. (1977). *Power and Resource Allocation in Organizations, In New Directions in Organizational Behavior*, Chicago: St. Clair Press.
- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (p. 331–69), New York: JAI Press.
- Quinn, R. E. and Spreitzer, G. M. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-40.
- Rhee, J., Dedahanov, A. and Lee, D. (2014). Relationships Among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence. *Social Behavior and Personality*, 42(5), 705-720.
- Roberts, K. H. and O'Reilly, C. A. (1974). Measuring Organizational Communication. *Journal of Applied Psychology*, 59(3) 321-326.
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M. and Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(1), 1230-1242.
- Samovar, L. A. (1998). *Communication between Cultures*, United States: Wadsworth Publishing Company.
- Savin, N. E. and White, K. J. (1977). The Durbin-Watson Test for Serial Correlation with Extreme Sample Sizes or Many Regressors. *Econometrica* 45(8), 1989-1996.
- Saygılı, İ. (2018). *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Havacılık Bakım Merkezlerinde Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Schlenker, B. R., and Weigold, M. F. (1989). Self-Identification and Accountability. In Giacalone R. A. and Rosenfeld P. (Ed.), *Impression Management in The Organization* (p. 21–43), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Spearman, C. (1904). The Proof and Measurement of Association Between Two Things. *American Journal of Psychology*, 15(1), 72-101.
- Sumanth, J. J., (2011). *Be Careful What You Ask for: How Highly Inclusive Leaders Diminish Upward Communication Quality*, Unpublished Doctoral Thesis, University of North Carolina, US.
- Sumardi, D. (2015). *The Impact of Servant Leadership and Organizational Communication On Employees' Job Satisfaction: Case of Public Services Government Organization*, Unpublished Master Thesis, Anadolu University Graduate School of Social Sciences, Eskişehir.
- Tannen, D. (1985). *Silence: Anything but Perspectives On Silence*. New Jersey: Ablex Publication.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 95-105.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tatlıdil, H. (1996). *Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*, Ankara: Cem Ofset.
- Tecimen, M. ve Kara, M. (2017). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Sessizlik ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(15), 247-261.
- Ünver, Ö. ve Gamgam, H. (1996) *Uygulamalı İstatistik Yöntemler*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Vakola, M. and Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458.
- Valliant, R., Dever, J. A. and Kreuter, F. (2018). *Practical Tools for Designing and Weighting Survey Samples*, New York: Springer.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7(2), 225-246.
- Vilani-Yavetz, I. and Rafaeli, A. (2003). Organizational Interactions: A Basic Skeleton with Spiritual Tissue In Giacalone R. A. and Jurkiewicz C. L. (Ed.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, (p. 76-92). New York: M.E. Sharpe Publications.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1),1-19.
- Yiğit, E. (2018). İç iletişim metotlarıyla çalışan bağlılığını artırmak, *Vibons Türkiye*, https://medium.com/@vibons_turkiye/iç-iletişim-metotlarıyla-çalışan-bağlılığını-artırmak-5c2514472e98 adresinden 30 Ocak 2018 tarihinde edinilmiştir.

EXTENDED SUMMARY

Purpose

The main purpose of this study is to determine the effect of organizational communication on organizational silence. Investigating the organizational communication effect on organizational silence of employees in the Kırıkkale organized industrial zone is one of the basis of the research.

Methodology

The aim of this study is to determine the effect of organizational communication on organizational silence. Individuals and members of the organization need to communicate with each other in order to fulfill their duties or to carry out their social functions within the organization (Kraut et al., 1990). Organizational communication refers to the harmony in the working environment with the communication established between all stakeholders within the organization. Organizational communication refers to the harmony in the working environment with the communication established among all stakeholders of the organization.

Why and in what consequences the person remains silent? (Harlos, 1998). According to Barry (1974), organizational silence represented not taking action, not participating, and doing nothing in response to dissatisfaction at the organization. As a fourth category, ignoring was added by Rusbult et. al. (1982). Kolarska and Aldrich (1980) gave the definition of “silence” instead of commitment for passive constructive behaviors such as being silently supportive and patient. Kolarska and Aldrich (1980) gave the definition of “silence instead of calling it passive constructive behaviors such as being quietly supportive and patient. Employees of the organization can avoid from expressing their opinions in their organization accepted, defending and protecting expressed as the dimensions of silence.

Organizational communication topic is presented in section 1 and organizational silence topic is presented in section 2. Section 3 includes survey includes the application which conducted at the Kırıkkale Organized Industrial Zone on employee and application findings and evaluations.

Findings (Results)

The research question was: Does organizational communication have an effect on organizational silence? In this framework the study hypothesis was “H1: Organizational communication has an effect on organizational silence”. The sample of the study consists of employees working in Kırıkkale Organized Industrial Zone in the year of 2019 and who agreed to participate in the study (population size $N = 1800$ sample size $n = 507$).

The questionnaire survey research method was used as data collection method. In the pre-test study, the questionnaire was redesigned, the application calendar, time schedule of survey application was decided and in the data collection method and it was decided that the questionnaires should be completed by the respondents themselves.

The questionnaire included the Turkish version of organizational communication scale proposed by Sumardi's (2015), organizational silence scale proposed by Dyne et. al. (2003) and demographic characteristics. According to the pilot study it was determined that the sample units are homogeneous in their opinions about the research subject. Sampling units were selected according to sectors by a nonprobability sampling method of judgment sampling. As a result of the reliability analysis in the pilot study, the Cronbach α value was 0.852 for the communication scale and 0.790 for the silence scale. Therefore, it has been decided that each component is reliable and that no statement is drawn. In the study, the mean value assignment method was used for the loss data and non-answer corrections in normal distributed data.

The sample size n was determined based on the literature of model establishment (the aim of the regression analysis is to establish a model). The 10: 1 ratio proposed by Comrey and Lee (1992) was taken into consideration as it was aimed to perform multivariate regression analysis. In variable reduction exploratory factor analysis was used. Multivariate regression analysis was used to determine the effect of organizational communication on organizational silence. According to the regression model estimation of acceptance-preventive silence; vertical-secure communication,

horizontal-penetration communication, trust-satisfaction communication, horizontal-accuracy communication has an effect on silence for accepting-protection purposes.

Conclusion and Discussion

According to the research results it was found that organizational communication has a significant effect on organizational silence. Vertical-secure communication, horizontal-penetration communication, trust-satisfaction communication, and horizontal-accuracy communication factors which are identified as a result of exploratory factor analysis had a significant effect on acquiescence-defensive silence. Among the factors determined as a result of exploratory factor analysis, correct-satisfaction communication, trust-satisfaction communication, accuracy of channels used in communication and trust-penetration communication factors have been found to have a significant effect on protective silence.

Evaluations were made within the scope of the study. When interpreting organizational silence, the protective dimension of silence can be evaluated positively for the benefit of the organization. Therefore, if the definition of organizational silence is a problem in the literature, it would be more appropriate for the definition and framework of organizational silence to be made within the framework of accepting silence and protection silence by researchers and scientists.