

## ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE BELİRLENMESİ<sup>1</sup>

### DETERMINING THE FACTORS AFFECTING THE TYPES OF ORGANIZATIONAL SILENCE WITH STRUCTURAL EQUATION MODELING

**Halime GÖKTAŞ KULUALP**

Bülent Ecevit Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, ZONGULDAK  
(halime\_goktas@hotmail.com)

**Ahmet Ferda ÇAKMAK**

Bülent Ecevit Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ZONGULDAK  
(cakmakahm@gmail.com)

#### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, örgütsel sessizlik türlerinin algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini değişkenleri tarafından nasıl etkilendiğini analiz etmektir. Bartın, Bülent Ecevit ve Karabük Üniversitelerinde hizmet sunmakta olan 894 adet akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirilen çalışma sonuçlarına göre; algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizlik üzerinde ve iş tatminin prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Savunmacı sessizlik üzerinde ise algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatminin anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. İçsel kontrol odağı, kabullenici sessizlikle algılanan örgütsel destek ve savunmacı sessizlikle iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahiptir.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel sessizlik, Örgütsel sessizlik türleri, Algılanan örgütsel destek, Yönetimin açıklığı, İş tatmini

#### ABSTRACT

*The aim of this study is to analyze how the types of organizational silence are affected by the perceived organizational support, management openness and job satisfaction. For this purpose, empirical evidence has gathered from 894 academic and office personnel from Bartın, Bulent Ecevit and Karabuk Universities. It has been determined that perceived organizational silence has a significant effect on acquiescent silence and job satisfaction has a significant effect on prosocial silence. Perceived organizational support, management openness and job satisfaction have a significant effect on defensive silence. Internal locus of control has a moderator effect on the relationship between acquiescent silence with perceived organizational support and defensive silence with job satisfaction.*

**Keywords:** Organizational silence, The types of organizational silence, Perceived organizational support, Management openness, Job satisfaction

1 Bu çalışma Halime Göktaş Kulualp'ın "Algılanan Örgütsel Destek, Yönetimin Açıklığı ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi" başlıklı Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanan doktora tezinden türetilmiştir.

## 1. Giriş

Yüzyılımızın getirdiği yoğun rekabet ve küreselleşme insan faktörünün önemini artırmıştır. Örgütlerin dinamik ve rekabetçi çevrelerle başa çıkabilmesi için en önemli sermaye olarak görülen insan unsuruna yatırım yapması kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu yatırımın en güzel şekli yöneticilerin çalışanlarının fikir ve düşüncelerine değer vermesiyle gerçekleştirilebilir. Çünkü, örgütler dinamik rekabetin gerektirdiği sürekli değişimin yapılabilmesi için öncelikle çalışanlarına gereksinim duymaktadır. Örgütün iş yapma şekillerinin iyileştirilmesi ve çevresel değişime uyum gösterilmesinde çalışanların sahip olduğu iş tecrübesi, bilgi birikimi, yaratıcı fikirler ve öneriler büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda, çalışanlar örgütün daha iyi duruma ulaşması için yapıcı öneriler sunmaya teşvik edilmeli ve çalışanların istek, şikayet ve fikirlerini açıklayabilecekleri ortamlar hazırlanmalıdır.

Örgütsel sessizliğin örgüte olumlu yansımaları olacağı gibi olumsuz yansımaları da bulunmaktadır (Lu ve Xie, 2013). Ancak, sessizlik yöneticiler için "bilgi eksikliği" demektir. Bir araştırma, yöneticilerin %85'inden fazlasının sahip olduğu kaygılardan en az birisinin "sessizlik" olduğunu belirlemiştir (Robbins ve Judge, 2012:360). Çünkü, çalışanın sessiz kalması, işle ilgili süregelen faaliyetler hakkında yöneticilerin bilgidен yoksun olması demektir. Bilgi eksikliği ise yöneticinin önemli kararlar gerektiren konularda yanlış ya da eksik karar vermesine neden olabilir. Bu nedenle, örgüt ve yöneticiler üzerinde örgütsel sessizliğin olumsuz etkilerinin olumlu etkilerine göre daha önemli olduğu düşünüldüğü için kavram literatürde olumsuz anlam taşıyan yanı sıra işlenmiş ve örgütsel sessizliğin örgütsel değişim ve gelişimi engelleyen bir unsur olduğu kabul edilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos 2001; Milliken vd., 2003; Bowen ve Blackmon, 2003; Nemeth ve Nemeth-Brown, 2003:65-66). Bu çalışma kapsamında da literatürle paralel olarak örgütsel sessizlik örgütü olumsuz etkileyen bu nedenle engellenmesi gereken bir unsur olarak kabul edilmiştir. Çünkü, çalışanın bilgi, beceri ve kapasitesinin çıktıkları olan yeni fikirler dile getirilemezse işyeri faaliyetlerinin iyileştirilmesi mümkün olmayacaktır. Çalışan sesi, örgütün karar ya da çıktıkları üzerinde katkı sağlayıcı değişimlere yol açabilmektedir (Mcfarlin ve Sweeney, 1996:291). Ancak çalışmalar, çalışanların kendilerine güven duymalarına rağmen düşüncelerini dile getirmeye çekindiklerini, tartışmalara katılmanın ya da yönetimle konuşmanın sakıncalı bir durum olduğunu varsaydıklarını göstermektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003; Milliken vd. 2003; Pinder ve Harlos 2001). Günümüz yönetimleri, çalışanlarının sahip olduğu bilgi, donanım ve deneyimlerini devamlı geliştirmeye ve bu şekilde yarar sağlamaya öncelik vermelidir.

Çalışanların işleri ve işyerlerinde yaşadıkları sorunlar hakkında konuşmama kararı (sessizlik), örgütsel öğrenme süreçlerini, örgütsel gelişim ve değişimi, çoğulculuğu, yenilikçiliği ve yaratıcılığı etkilediği için de üzerinde durulması gereken önemli bir konudur (Weick, 1993; Nemeth, 1997; Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd., 2003; Milliken ve Lam, 2009; Gambarotto ve Cammozzo, 2010). Örgütsel sessizlik, örgütün ilerlemesi için önemli olduğu kadar çalışan üzerindeki etkisi açısından da önemlidir. Çünkü, örgütsel sessizlik, çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine neden olmakta, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini açığa çıkarmalarına engel olmaktadır. Sessizlik yaşayan çalışanın örgüte bağlılığı, motivasyonu, güveni azalmakta ve bu nedenle stres ve işgücü devir oranı artmaktadır. Sessiz kalmak, çalışanın örgütüne katkı sağlamasını (Bowen ve Blackmon, 2003:1394) engellemektedir. Bu katkıdan faydalanmamak örgüt için büyük kayıplara neden olacaktır. Çünkü çalışan katkısından yoksun kalan örgütler, gerçekte örgütsel öğrenme, sürekli iyileştirme süreçleri, sorunların çözümü, içsel ve dışsal tehlikelere karşı esneklik ve yeniliklerden (Tucker vd., 2002; Weick, 1993; Nemeth, 1997) mahrum kalmaktadır. Bu nedenle, çalışan sessizliğinin negatif sonuçlarının azaltılabilmesi için sessizliğe neden olan faktörlerin doğru bir şekilde saptanması ve bu nedenleri azaltma yolları belirlenmelidir.

## 2. Örgütsel Sessizlik ve Türleri

*Örgütsel sessizlik*, “çalışanların işini ve örgütünü iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini bilinçli olarak esirgemesi”dir (Morrison ve Milliken, 2000; 2003; Henriksen ve Dayton, 2006; Fletcher ve Watson, 2007; Zheng ve diğerleri, 2008). Pinder ve Harlos (2001)’a göre; örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel koşullarına yönelik davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini bu durumu değiştirebilme ve düzeltebilme yetkisine sahip yöneticilere karşı sözlü ya da yazılı ifade şekliinden sakınmasıdır. Ancak, sessizliğin tüm şekilleri pasif davranış temsil etmemektedir (Scott, 1993). Bu sebepten dolayı, tanımlarda örgütsel sessizliğin “bilinçli, amaçlı, kasıtlı ve aktif” olduğu belirtilmektedir (Bogosian, 2012).

Bireysel düşüncelerin paylaşımı örgüt içerisinde kolektif düzeyde gerçekleşmektedir (Bogosian, 2012:25). Çalışmaların bir kısmı sessizliği kolektif (takım ve örgütsel anlamda) düzeyde (Noelle-Neumann, 1974; Morrison ve Milliken, 2000; Brinsfield vd., 2009) “örgütsel sessizlik” olarak incelerken bir kısmı bireysel düzeyde (Ashford vd., 1998; Zhou ve George, 2001; Pinder ve Harlos, 2001) “çalışan sessizliği” olarak ele almaktadır. Çalışan sessizliği bireysel olarak çalışmada başlamakta ve bu bireysellik grup üyeleri arasında yayılarak çoğu kişiyi konuşmaya karşı isteksiz duruma getirebilmektedir. Ellis ve Van Dyne (2009:54) de benzer olarak, bireyin fikirlerini paylaşmamasıyla oluşan sessizlik davranışının zamanla diğer bireyleri de etkileyebileceğini ve devamında örgütün tamamına yayılabileceğini ve bu şekilde işyeri kültürüne zarar verebileceğini belirtmiştir. Literatürde “çalışan sessizliği” ve “örgütsel sessizlik” olarak çalışmalar olduğu gibi bu iki kavramın birbirlerinin yerine sıklıkla kullanıldığı da görülmektedir (Brinsfield, 2009:43; Park ve Keil, 2009). Bu çalışmada da örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliği ayırımına gidilmemiş ve iki kavram aynı anlamda ele alınmıştır. Bu literatür tanımlarına bağlı kalarak çalışmada kullanılacak olan örgütsel sessizlik tanımı; “örgüt çalışanlarının örgütü bulundugu konumdan daha iyi bir noktaya taşınması için gerekli olan işleyle ilgili görüş, fikir ve taleplerini bilinçli/kasıtlı olarak yönetimle paylaşmak istememesi ve sessizliği tercih etmesidir”.

Örgütsel sessizlik çok boyutlu bir yapıdır ve kabullenici (acquiescent), savunmacı (defensive) ve toplum yararına (prosocial) sessizlik olmak üzere üç türe ayrılmaktadır (Van Dyne vd., 2003).

*Kabullenici sessizlik (acquiescent silence)*; çalışanın fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça söylemenin ve fark yaratmanın anlamsız ve gereksiz olduğu inancıyla sessiz kalmasıdır. Dolayısıyla, kabullenici sessizlik pasif davranış özellikleri içermektedir. Bu pasif davranışın gereği olarak çalışan örgütsel süreçlere dahil olmama (disengagement) eğilimindedir. Bu nedenle kabullenici sessizlik, çalışana örgütle ilişkiyi kesme (resignation) davranışına götürmektedir. Çalışanlarda söylenenlerin önemsenmeyeceği düşüncesi hakim olduğu için bir umursamazlık (örgütteki topluluktan, eylem ve işlemlerden geri çekilme) hali gelişmektedir. Bu nedenle, çalışanlar tüm örgütsel durumlara koşulsuz bir biçimde katlanarak, alternatif çözüm yollarını göz ardı etmektedir. Bu sessizlik davranışı, değişim ve gelişimlere karşı bir tür tepkisizlikten oluşmaktadır (Van Dyne vd., 2003:1366). *Savunmacı sessizlik (defensive silence)*; Morrison ve Milliken (2000:1367) tarafından, “çalışanın kendini koruma amacıyla bilgi, fikir ve düşüncelerinin saklanması” olarak betimlenmiştir. Savunma amaçlı sessizlik içerisindeki çalışanlar alternatifleri ileride kendi lehlerine kullanabilmek için proaktif davranarak kişisel bir strateji olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu sessizlik, kabul edilmiş sessizlikten esasen farklıdır ve kabullenici sessizliğin yanında daha aktif bir davranıştır. Savunmacı sessizliğin temelinde değişim için öneri yapma ya da konuşma korkusu vardır (Van Dyne vd., 2003:1367). *Prosocial sessizlik (prosocial silence)*; örgüt yararına sessizlik olarak da ifade edilmektedir. Bu sessizlik, özveri ve işbirliğine bağlı olarak işe yönelik fikir, bilgi ve düşüncelerin örgütün ya da diğer çalışma arkadaşlarının fayda görmesi adına saklanmasıdır (Podsakoff vd., 2000:517).

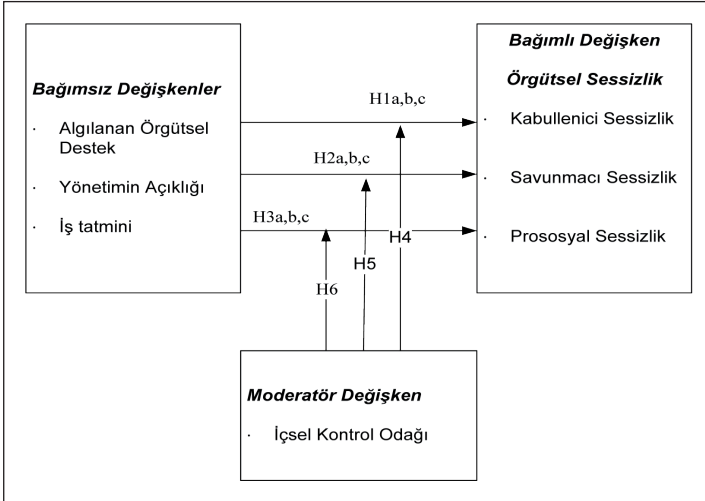
### 3. Çalışmanın Metodolojisi

#### 3.1. Çalışmanın Amacı ve Katkısı

Bu çalışmanın amacı, örgütsel değişim ve gelişimin artırılması için sessizliği oluşturan unsurları ortaya çıkarmak ve sorunların çözümü için önerilerde bulunmaktır. Literatüre göre, örgütteki sessizliği önlemek için sessizliğin temellerini oluşturan örgütsel sessizlik türlerinin incelenmesi gerekmektedir (Pinder and Harlos, 2001, Çakıcı, 2008, Blackman and Sadler-Smith, 2009). Bir sorunun önlenmesi için sorunun kökeninde bulunan nedenlere odaklanmak doğru olacaktır. Bu nedenle, çalışmada her bir sessizlik türüne özgü ayrı analiz yapılmış ve ayrı çözüm yolları geliştirilmiştir. Literatürde örgütsel sessizlik türleri üzerinde başka bir ifadeyle her bir türü etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik ayrı analizlerin yapıldığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Örgütsel sessizliğin kökenine inilerek sessizliğin her kaynağı için farklı alternatif çözüm yollarının sunulması kapsamında çalışmanın literatürdeki eksikliğini giderilmesine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

#### 3.2. Araştırma Modeli

Araştırmaların çoğunda ses ya da sessizlik davranışı sosyal mübadele kuramı çerçevesinde incelenmiştir. Bu kuram, karşılıklı tarafların, ödüllendirilme beklentisiyle (saygı görme, onur, arkadaşlık, destek, dikkate alınma vb.) sosyal ilişkiler kurdukları ve bu ilişkilerini sürdürdüklerini savunmaktadır (Lambe vd., 2001; Gefen ve Ridings 2002). Bireyler, gruplar ya da örgütler, arzuladıkları sonuçlara ulaşmak için işbirliği yaparlar (W. H. NG ve Feldman, 2012). Bu nedenle, örgüt çalışana ya da çalışan örgüte fayda sağlayacak şekilde hareket ettiğinde, karşılıklılık normları, tarafların birbirlerinin faydasına olacak şekilde davranmalarını zorunlu kılmakta ve sonuçta gerek örgüt gerekse çalışanlar tarafından arzu edilen, her iki taraf için de faydalı sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).



Şekil 1. Araştırma Modeli

Şekil 1'de yer alan araştırma modeli, sosyal mübadele kuramında yer alan ilişkileri yansıtmaktadır. Bu kuram çerçevesinde, çalışanlar örgüt tarafından kendilerine sunulacak destek

algıları, yöneticilerinin onlara sunacağı konuşma ve onları dinleme fırsatı ve işlerinden tatmin durumlarına göre konuşup konuşmama kararı verecektir. Bu karar ise gerek çalışana ve gerekse örgüte olumlu ya da olumsuz çıktılar şeklinde geri dönecektir. Bu nedenle, örgütün çalışanından olumlu çıktılar almayı beklemesi için ona olumlu tavırlarla yaklaşması gerekmektedir. Çalışanın örgütünün desteğini hissetmesi, yöneticisinin onun düşüncelerine değer vererek çalışanın dinlemesi ve düşüncelerini değerlendirerek uygulamaya koyması ve çalışanın işinden memnuniyet duymasını sağlamak bu olumlu tavırlarla gerçekleşecektir.

### 3.3. Çalışmanın Hipotezleri

Algılanan örgütsel destek, "örgüt tarafından çalışan katılımına değer verilmesi ve çalışanın işinde iyi olma halinin önemszenmesine ilişkin algılar ve örgüt tarafından çalışanların sorumlu olduğu faaliyetleri istekli bir biçimde gerçekleştirdiği yönündeki duygular" şeklinde tanımlanabilir (Eisenberger vd., 1986:500). Örgütün çalışanlar tarafından nasıl algılandığı çalışanların iş ortamındaki davranışlarını etkileyebilmektedir. Çalışanlar destekleyici bir iş ortamında bulduklarını hissettiklerinde, örgütsel hedeflere ulaşma yönünde gayret göstermek için kendilerini daha fazla güdülenmiş hissetmekte, sahip oldukları kişisel kaynaklarını, zamanlarını ve enerjilerini örgütle ilgili faaliyetlere harcama yönünde daha istekli olabilmektedir (Cropanzano vd., 1997; Eisenberger vd., 1986). Bir çok araştırmada, bu görüşü destekler nitelikte, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların işlerini daha olumlu gördüklerini ve örgütlerine daha fazla yatırım yaptıklarını desteklemektedir (Chen vd., 2009).

Çalışanların işle ilgili sorun, fikir ve önerilerini yöneticilerine açıklama kararında yöneticileri ile aralarındaki iletişim yanında daha birçok faktör etkilidir. Örneğin, yöneticilerin konu ile ilgili olarak sorumluluk alma bilincine sahip olması bu faktörlerden biridir. Çalışan, yöneticiye bilgi verme, fikir ileri sürme ya da sorunla ilgili konuşmadan önce bu faktöre yani yöneticisinin sorumluluk alıp almayaacağına ve kendisine destek olup olmayacağına dikkat edecektir (Milliken vd., 2003). Çalışanların konuşma/konuşmama kararında algıladıkları örgütsel desteğin önemli bir faktör olduğu literatür tarafından söylem olarak desteklenen bir bilgi olmasına karşın uygulama açısından sadece sayılı çalışma bulunduğu görülmüştür. Bu görüşlere dayanarak, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların zorunlu olmasalar bile, örgütün işleyişine katkı sağlayacak yapıcı davranışlar sergilemeleri, fikirlerini dile getirmeleri, pek çok araştırmacı tarafından olumsuz bir davranış olarak değerlendirilen çalışan sessizlik davranışına daha az eğilimli olmaları beklenebilir. H1a, H1b ve H1c hipotezleri buradan yola çıkılarak aşağıdaki gibi geliştirilmiştir.

*Hipotez 1a: Algılanan örgütsel desteğin, kabullenici sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.*

*Hipotez 1b: Algılanan örgütsel desteğin, savunmacı sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.*

*Hipotez 1c: Algılanan örgütsel desteğin, prososyal sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.*

Yönetimin açıklığı; gerek örgütteki yöneticilerin, çalışanlarının yeni fikirlerine ne kadar açık olduğu ve öneri sunmayı ne derece teşvik ettiği (Huang vd., 2005) ve gerekse çalışanlarını girdi sağlamak ve öneriler sunmak konusunda ne kadar cesaretlendirdiği (Morrison ve Phelps, 1999; Premeaux ve Bedeian, 2003) ile ilgili olarak çalışanların sahip olduğu algıdır. Yöneticilerin tutum ve davranışlarının, çalışanların örgütleri ve yöneticileri hakkında değer ve inançlar geliştirmelerine katkı sağlayarak, birçok durumda davranış etkileyebileceği belirtilmiştir. Bu anlamda, yöneticilerin çalışanların fikirlerini, önerilerini, kaygılarını dinleme ve değerlendirme konusundaki tutum ve inançları örgütte ortaya çıkabilecek sessizlik ortamının oluşmasında

ve devamında kritik rol oynamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Donaghey vd., 2009; Amah ve Okafor, 2010). Yönetimin açıklığı, çalışanların görüşlerini açıklayıp açıklamamaya karar vermelerinde etkili bir faktördür (Ashford vd., 1998; Morrison ve Phelps, 1999).

Çalışanların, yöneticilerini ulaşılabilir ve dinlemeye istekli olarak algılamaları halinde; yöneticilerinin, fikirlerini açıkça ifade etmelerine nasıl bir tepki göstereceğinden emin olmayan çalışanlar sessiz kalmaya daha eğilimli olacaktır (Saunders vd., 1992). Tepe yönetiminin fikirlere açık olmadığı örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru iletişim engellenmiş olur ve yönetimin farklı fikirlere tolerans göstermediği durumlarda, çalışanlar fikir paylaşımından çekinerek çaresizce sessizliği tercih eder (Donaghey vd., 2011). Çalışanların düşük risk algıladıkları, yönetimin açık ve destekleyici olduğuna inandıkları ve söylediklerinin etkili olacağını düşündükleri durumlarda fikirlerini dile getirmeye daha eğilimli oldukları söylenebilir (Dutton ve Ashford, 1993; Dutton vd., 2001). H2a, H2b ve H2c hipotezleri buradan yola çıkılarak aşağıdaki gibi geliştirilmiştir.

*Hipotez 2a: Yönetimin açıklığının, kabullenici sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.*

*Hipotez 2b: Yönetimin açıklığının, savunmacı sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.*

*Hipotez 2c: Yönetimin açıklığının, prososyal sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.*

İş tatmini, çalışanların yaptıkları işten duydukları mutluluktur (Hackman ve Oldham, 1975). Başka bir tanımlamaya göre; iş tatmini, bireyin norm, değer ve beklenti sistemine bağlı olarak yapılan çalışma ve işyeri koşullarıyla ilgili algılarına bağlı olarak gelişen içsel tepkileridir (Schneider ve Snyder, 1975:31).

Birey iş tatminsizliği sonucunda sorunları dile getirme ve çözüm bulma yoluyla aktif davranışlar göstereceği gibi sessizlik iklimine uyum göstererek sessiz kalarak pasif bir tutumda sergileyebilir (Hirschman, 1970). Kolarska ve Aldrich (1980) ise çalışanların örgüt içerisindeki tatminsizlikleri neticesinde yapabilecekleri üç seçenek olduğunu belirtmektedir. Bunlar, tatminsiz çalışanın işten ayrılması, ayrılmıyorsa sesini çıkartması ya da son seçenek olarak susması olarak sıralanmaktadır. İş tatminsizliğini takiben motivasyon eksikliği ve düşük bağlılık (Morrison ve Milliken, 2000), azalan düzeyde örgüte güven ve kendine güven (Eisenberger vd.,1990), yüksek stres düzeyi ve azalan iş yapma çabası (Oliver, 1990'den Akt. Vakola ve Bouradas, 2005: 446), yüksek çalışan devir oranı, iletişim kopuklukları, geribildirim eksikliği (Vakola ve Bouradas, 2005) ve nihayetinde artan düzeyde işten ayrılma isteği (Farrell ve Rusbult, 1992) de oluşabilir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sesliliğin iş tatmini üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar yanında Ping (2002'den Akt. Amah ve Okafor, 2010), örgütsel sessizliğin, iş tatmininin nedeni mi yoksa sonucu mu olduğunu tartışmış fakat bu konuda kesin bir yargıya varmamıştır. Her ne kadar Morrison ve Milliken (2000) tarafından gerçekleştirilen teorik çalışmada, çalışan sessizliğinin düşük iş tatminine yol açabileceği ileri sürülse de Vakola ve Bouradas (2005), sessizlik iklimi, sessizlik davranışı ve iş tatmini ile örgütsel bağlılığın bir kısır döngü oluşturacak şekilde hem sebep hem de sonuç olarak çift yönlü rol oynayabileceğini ve birbirlerinin hem nedeni hem de sonucu olabileceğini belirtmiştir. Bu çalışmada, çalışan sessizliği ve iş tatmini ilişkisine odaklanan ve genellikle çalışan sessizliğinin iş tatminsizliğine neden olduğunu kanıtlayan çalışmalardan farklı olarak, iş tatmininin çalışan sessizliğinin belirleyicisi olup olmadığı incelenecektir. Ancak, literatürde iş tatmininin, çalışan sessizlik davranışının öncülü olabileceğine ilişkin Vakola ve Bouradas (2005) çalışması dışında başka bir uygulama çalışmasına rastlanmamıştır. H3a, H3b ve H3c hipotezleri buradan yola çıkılarak aşağıdaki gibi geliştirilmiştir.

*Hipotez 3a: İş tatmininin, kabullenici sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.*

*Hipotez 3b: İş tatmininin, savunmacı sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.*

*Hipotez 3c: İş tatmininin, prososyal sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.*

Literatürde çalışan sessizliğini ele alan araştırmalarda, kişilik özelliklerinin göz önüne alınması gerektiğine dikkat çekilmiştir (Premeaux ve Bedeian, 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Milliken, 2000). Çünkü sessizlik kavramı kişilik özelliklerinden etkilenen bir davranış türüdür. Sessiz kalınacak konular ve sessizliğe neden olacak faktörler kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Çalışmada bu kişilik özelliklerinden kontrol odağı incelemeye alınmıştır. Kontrol odağı, bireyin çevre üzerinde kontrol sahibi olabilme yeteneği konusundaki algısını ifade etmekte ve bireylerin çevre ve olaylar üzerindeki algısı kontrol odağı inancına bağılı olarak farklılık gösterebilmektedir (Rotter, 1966).

Kontrol odağı ile çalışan sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan sınırlı sayıdaki çalışma birbiriyle çelişkili sonuçlar ortaya koymaktadır. İçsel kontrol odağına sahip bireyler, kendi davranışları yoluyla iş çevrelerini etkileyebileceklerine inanma eğiliminde olduklarından ve sonuçların kendi kontrolleri altında olduğunu düşündüklerinden örgütle ilgili yapıcı fikir, görüş, öneri ya da eleştirilerini açıklamaya daha istekli olabilirler (Premeaux ve Bedeian, 2003). İçsel kontrol odağına sahip bireyler, davranışları ile davranışlarının sonuçları arasında güçlü bir bağı olduğuna inanmaktadır (NG ve Butts, 2009). Bahsedilen teorik ve ampirik çalışmalar ışığında, kontrol odağı çalışan sessizlik davranışı arasındaki ilişkiye ilişkin hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

*Hipotez 4: İçsel kontrol odağı, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.*

*Hipotez 5: İçsel kontrol odağı, yönetimin açıklığı ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.*

*Hipotez 6: İçsel kontrol odağı, iş tatmini ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.*

### **3.4. Çalışmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi**

Çalışmanın ana kütlesini, Türkiye'nin Batı Karadeniz Bölgesi'nde yer alan Bartın, Bülent Ecevit ve Karabük Üniversitelerinde görev yapan akademik personel (profesör, doçent, yardımcı doçent, araştırma görevlisi (doktor), öğretim görevlisi (doktor), uzman ve okutman ünvanlarına sahip çalışanlar) ve idari personel (personel daire başkanı ve başkan yardımcıları, bölüm şefleri ve bilgisayar işletmenleri) oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı, örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörlerin oluşturduğu mekanizmanın işleyişine ilişkin yapıyı ortaya koyabilmektir. Bu amaçla, 1992 yılında Hacettepe Üniversitesi'nden ayrılan Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nden (Bülent Ecevit Üniversitesi, Tarihçe 2014) zaman içerisinde ayrılarak başka bir ifadeyle aynı yapıdan koparak üç üniversite haline gelen üniversitelerin benzer kültüre sahip olması beklenmektedir. Mekanizmanın işleyişini daha fazla sayıda veriyle desteklemek için aynı kültürden gelen ve homojen bir yapıya sahip olan üniversiteler tercih edilmiştir.

Örnekleme yöntemi olarak, ana kütle belirlenen değişkenler açısından homojen alt gruplara ayrılması ve bu grupların ana kütle içindeki önemleri ile orantılı sayıda birimlerin seçilmesiyle oluşturulan (Bayram, 2009) kotalı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kotalı örneklemede belirli tabakalar tespit edilir ve her tabakadan, o tabakanın evren içindeki oranına göre birim seçmek suretiyle örneklem oluşturulur (Özdamar vd., 1999: 35). Her bir yapının/ birimin (fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu ya da rektörlük birimleri gibi) örgütsel kültür oluşumuyla yakından ilgili olan örgütsel sessizlik olgusunu bütün olarak temsil edebilmesi için üniversiteler ve görev türü bazında kotalı örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Böylece, ana kütle içerisindeki üç üniversitenin hem birbirleri arasındaki personel sayısı oranları hem de kendi içerisindeki akademik ve idari personel sayı oranları örneklem içerisinde de gerçek oranlarla aynı tutulmuştur. Örneklem sayısı, %95 güven düzeyi ve %5'lik bir hata payı dikkate alınarak en düşük 354 kişi olarak hesaplanmıştır (Sekaran, 1992:253; Altunışık vd., 2012:137). Ayrıca, örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde akademisyenlerce yaygın olarak kabul edilen bazı kurallar da şu şekilde sıralanabilir:

- Birçok araştırma için, 30'dan büyük 500'den küçük örnek büyüklükleri yeterlidir (Altunışık vd., 2012:137).
- Örneklerin alt gruplara (eğitim, yaş, cinsiyet, statü, mevki vb.) ayrılması durumunda her kategorinin örnek büyüklüğünün en az 30 olması gerekmektedir (Altunışık vd., 2012:137).
- Regresyonda dahil bir çok analiz için örnek büyüklüğünün çalışmada kullanılan değişken sayısının en az 10 katı olmasına dikkat edilmelidir (Schreiber vd., 2006:326; Hair vd., 2011:144; Kline, 2011:12).
- Yapısal eşitlik modellerinde örneklem sayısının en az 200 olması gerektiği belirtilmektedir (Garver ve Mentzer, 1999:42).

Gerek geri dönüş oranları ve gerekse akademisyenlerce kabul edilen kurallar dikkate alındığında kotalar gözönünde bulundurularak 944 kişiyle anket çalışması yapılmıştır. Bu anketlerden 50 adedi eksik ya da hatalı doldurma sebebiyle analiz dışında bırakılmıştır. Dolayısıyla kullanılabilir 894 adet anket analize tabi tutulmuştur. Sağlanan veri sayısı yapısal eşitlik modelleri için gerekli olan örneklem sayısını karşılamaktadır. Örnekleme grubu sayı oranları Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Üniversitelerin Personel Sayılarına Göre Örneklem Sayısı

Üniversiteler	Akademik Personel Sayısı		İdari Personel Sayısı		Toplam Personel Sayısı	
	Evren sayısı	Örneklem sayısı	Evren sayısı	Örneklem sayısı	Evren sayısı	Örneklem sayısı
Bülent Ecevit Üniversitesi	1107	250	1259	284	2366	534
Karabük Üniversitesi	785	177	389	88	1174	265
Bartın Üniversitesi	411	92	235	53	646	145

Tablo 1'de görüldüğü üzere, kotalı örnekleme dahilinde üniversitelerin personel sayılarına göre örneklem sayıları hesaplanmış ve bu sayılara bağlı olarak anketler uygulanmıştır.



### **3.5. Veri Toplama Yöntemi**

Çalışmada veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Kapsamlı olarak yapılan literatür taramasından sonra anket formuna son şekli verilmiştir. Anket sorularının anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Anket formunun içerik ve kapsam olarak pilot çalışmaya dahil edilen işçi statüsü ve şirket elemanı görevinde bulunan çalışanlar için uygun olmadığı düşünüldüğünden dolayı bu çalışanlar uygulama çalışmasına dahil edilmemiştir. Anket uygulama çalışması 11.04.2014 ve 04.07.2014 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anket türleri başlıca «geleneksel ve modern anket yöntemleri» olmak üzere 2 gruba ayrılmaktadır. Bu çalışmada anketler geleneksel yolla elden bırakıp-alma şeklinde uygulanmıştır. Anket formu anketle ilgili kısa bir açıklamanın yer aldığı bilgilendirme kısmıyla başlamakta ve kişisel bilgiler ve sonrasında gelen 5 kısımla devam etmektedir. Katılımcıya okumada kolaylık sağlaması amacıyla her bir kısım ayrılmış ve “Kısım A, Kısım B,...” şeklinde isimlendirilmiştir.

### **3.6. Çalışmada Kullanılan Ölçekler**

Bu çalışma kapsamında örgütsel sessizliği ölçmek amacıyla araştırma yapısına uygunluğu nedeniyle Van Dyne ve diğerleri (2003)'nin örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, çalışanların sessiz kalıp kalmadığı ve sessiz kalmaları halinde hangi tür sessizliğe sahip olduğunu ölçmektedir. Ölçekten uyarılama yaparak yararlanan çalışmalar (Nikolaou vd., 2011; Wang vd., 2011; W. H. NG ve Feldman, 2012) da bulunmaktadır.

Üniversite çalışanlarının algıladıkları örgütsel desteği ölçümlenmek amacıyla Eisenberg ve diğerleri tarafından 1997'de oluşturulan ve güvenilirlik analizi sonucunda uygulanabilir olduğu ispatlanan (Eisenberg vd., 1997; Lynch vd., 1999; Rhoades vd., 2001) 8 maddelik ölçek kullanılmıştır. Yüksek düzeyde skorlar, yüksek derecede örgütsel destek algısını ifade etmektedir.

Çalışanların içsel kontrol odaklı olup olmadıklarını ölçmek amacıyla Levenson (1974) tarafından geliştirilen “İçsel Kontrol Odağı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, 6 maddelik sorudan oluşmaktadır. Yüksek skorlar, çalışanın sahip olduğu içsel kontrol odağı düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. İçsel kontrol odağı ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalarda (Premeaux, 2001; Premeaux ve Bedeian, 2003) ölçeğin genellikle kullanıldığı görülmektedir.

Çalışmada, yönetimin açıklığı ölçeği olarak Ashford vd. (1998) tarafından, orijinali House ve Rizzo (1972)'ya ait olan Tepe Yönetiminin Açıklığı Ölçeğinden (Top Management Receptiveness Measure) uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 6 maddelik sorudan oluşmaktadır. Yüksek skorlar, çalışanın algıladığı yönetimin açıklığının yüksek olduğunu göstermektedir. Yönetimin açıklığı ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalarda (Premeaux, 2001; Morrison ve Phelps, 1999; Flowers, 2010) ölçeğin oldukça yaygın kullanıldığı görülmektedir. Ashford ölçeği “tepe yönetimi açıklığı” şeklinde kullanılmış ancak bu ölçeği uyarılama yaparak “yönetimin açıklığı” şeklinde kullanan çalışmalarda (Detert ve Burris, 2007; Kopald, 2012) bulunmaktadır. İsmi geçen ölçeklerde sorular, beşli likert tipi olarak anket formunda yer almaktadır. Ölçek maddeleri “1=Kesinlikle Katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Kararsızım”, “4=Katılıyorum” ve “5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde değişen cevapları içermektedir.

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

sahiptir (Martins ve Proença, 2012). Ölçek 20 maddelik sorudan oluşmaktadır. Sorular, beşli likert tipi olarak anket formunda yer almaktadır. Ölçek maddeleri "1=Hiç Memnun Değilim", "2=Memnun Değilim", "3=Kararsızım", "4=Memnunum" ve "5=Çok Memnunum" şeklinde değişen cevapları içermektedir. Ölçekten alınan puan 3'ten küçük ise iş doyumunu küçük, 3'ten büyük ise iş doyumunu yüksek olarak değerlendirilmektedir. Ölçek özellikle eğitim kurumlarında iş tatminini ölçen çalışmalarda (Angi, 2002; Goff, 2004) kullanılmıştır.

## 4. Araştırmanın Bulguları

### 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların %42,6'sı kadın ve %56,5'u erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Yaş değişkenine göre katılımcıların %36,4'ü 21 ile 30 yaş arasında, %38,7'si 31 ile 40 yaş arasında, %18,6'sı 41 ile 50 yaş arasında ve %4,7'si 51 yaş ve üzerinde yaşa sahiptir.

Katılımcıların görev türü değişkenine göre %55,1'i akademik personel ve %44,9'u idari personelden oluşmaktadır. Akademik personel ünvanlarına göre ise; çalışmaya katılan 493 adet akademik personelin çoğunluğunun %28,3'lik oranla araştırma görevlileri ve %22,3'lük oranla yardımcı doçent doktor ünvanlarına sahip çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Bununla birlikte çalışmaya katılan profesör ünvanına sahip çalışanların oranı %2,6, doçent doktor ünvanına sahip çalışanların oranı %8,5, öğretim görevlisi ünvanına sahip çalışanların oranı %20,5, okutman ünvanına sahip çalışanların oranı %15,2 ve uzman ünvanına sahip çalışanların oranı %1,6 olarak belirlenmiştir.

İdarecilik görevi değişkenine göre dağılımlara bakıldığında katılımcıların; %67,8'i idarecilik görevine sahip değilken %19,9'unun idarecilik görevi bulunmaktadır. Medeni hal dağılımına göre ise; katılımcıların %52,9'u evli ve %33,4'ünün ise bekar olduğu görülmektedir. Örneklemin çoğunluğu evli çalışanlardan oluşmaktadır. Son olarak kurumdaki çalışma süresine göre; çalışanların %60,4'ü 5 yıl ve daha az sürede ve %15,2'si 6 ile 10 yıldır kurumlarında görev yapmaktadır. Çalışma yılına ilişkin diğer oranlar azalarak devam etmektedir.

### 4.2. Analiz Sonuçları

Çalışmanın analizi kapsamında kullanılan ölçeklerin yapısal geçerlilikleri doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca her bir ölçeğin güvenilirliği Cronbach alfa istatistiği ile belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin iç tutarlılık katsayıları kabullenici sessizlik alt boyutu için; 0,898, savunmacı sessizlik alt boyutu için, 0,827 ve prososyal sessizlik alt boyutu için ise 0,858 olarak tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel destek ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0,898; yönetimin açıklığı ölçeğine iç tutarlılık katsayısı 0,880; iş tatmini ölçeğine ilişkin iç tutarlılık katsayısı 0,927 ve işsel kontrol odağı ölçeğine ilişkin iç tutarlılık katsayısı 0,739 olarak tespit edilmiştir. Çalışmanın hipotezlerini test etmek için ise yol analizi uygulanmıştır.

#### 4.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Ölçeklere uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; örgütsel sessizlik ölçümünde kullanılan tüm değişkenler, ilgili oldukları faktörü  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile gözlenen değişkenler örgütsel sessizlik türlerini iyi derecede temsil etmektedir.

DFA sonucunda algılanan örgütsel desteği temsil eden 8 adet değişkenin model uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmadıkları tespit edilmiş, ölçüm modelinin iyileştirilmesi kapsamında standardize edilmiş artık hata kovaryanslarına ilişkin matris incelenmiştir. Bu çerçevede gözlem değeri 2,58 değerinden büyük olan B6 değişkeni analiz dışında bırakılmıştır.

Yönetimin açıklığına ilişkin DFA'da 6 adet değişkenin model uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmadıkları tespit edilmiş, ölçüm modelinin iyileştirilmesi kapsamında önerilen düzeltmeler yapılmıştır. Ölçeğin faktör yükleri 0,903 ile 0,548 arasında yer almaktadır. Yönetimin açıklığının ölçümünde kullanılan değişkenler, ilgili oldukları faktörü  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

DFA sonucunda iş tatminini temsil eden 20 değişkene ait model uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmadıkları tespit edilmiş, ölçüm modelinin iyileştirilmesi kapsamında standardize edilmiş artık hata kovaryanslarına ilişkin matris incelenmiştir. Bu çerçevede gözlem değeri 2,58 değerinden büyük olan E2 kodlu değişken analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Ayrıca, iş tatminini açıklama gücünü (temsil etme gücünü) gösteren faktör yükleri (Şimşek, 2007, 85; Meydan ve Şeşen, 2011:70) çok düşük olduğu belirlenen E8, E13, E16 ve E17 kodlu değişkenler analizden çıkarılmıştır.

İçsel kontrol odağına ilişkin DFA'da 6 adet değişkenin model uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmadıkları tespit edilmiş, ölçüm modelinin iyileştirilmesi kapsamında önerilen düzeltmeler yapılmıştır. Bu kapsamda, içsel kontrol odağını açıklama gücünün çok düşük olduğu belirlenen D1 kodlu değişken analizden çıkarılmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesinde örneklem verisine doğru modeli tanımlayan tek bir anlamlı istatistik yerine birden çok istatistiğin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004:81; Bayram, 2010:70). Bu nedenle, modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile tutarlı olup olmadığını ya da ne derece tutarlı olduğunu gösteren bazı uyum iyiliği kriterlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu değerler sayesinde modelin bir bütün olarak kabul edilebilir olup olmadığına karar verilebilmektedir (Şimşek, 2007:47). Bu kapsamda genel olarak kullanılan uyum iyiliği kriterleri (Bkz. Tablo 2) kullanılmıştır. Bu indekslerden NFI'nın 0,90'dan, TLI ve CFI'nın 0,95'ten büyük olması kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir.  $\chi^2/sd$  (Ki-Kare/serbestlik derecesi) oranının 5 değerinden küçük olması modelin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermekte ve 3 değerinden küçük olması ise modelin iyi uyuma sahip olduğunu belirtmektedir. AGFI değerinin 0,95 ve üzeri olması mükemmel uyumu ve 0,90 ile 0,95 arasında olması ise kabul edilebilir uyum olduğunu göstermektedir. Son olarak yaklaşık hataların karekökü (RMSEA) istatistiğinin 0,05'ten küçük olması iyi uyumun bir göstergesi olarak dikkate alınmaktadır (Schumacker ve Lomax, 2004:82; Raykov ve Marcoulides, 2006:46; Bayram, 2010:76; Kline, 2011:206; Meydan ve Şeşen, 2011:34; Cheng, 2001:653-654). Bu bilgiler dikkate alındığında, DFA sonucunda ortaya çıkan uyum istatistikleri Tablo 2'de yer almaktadır.

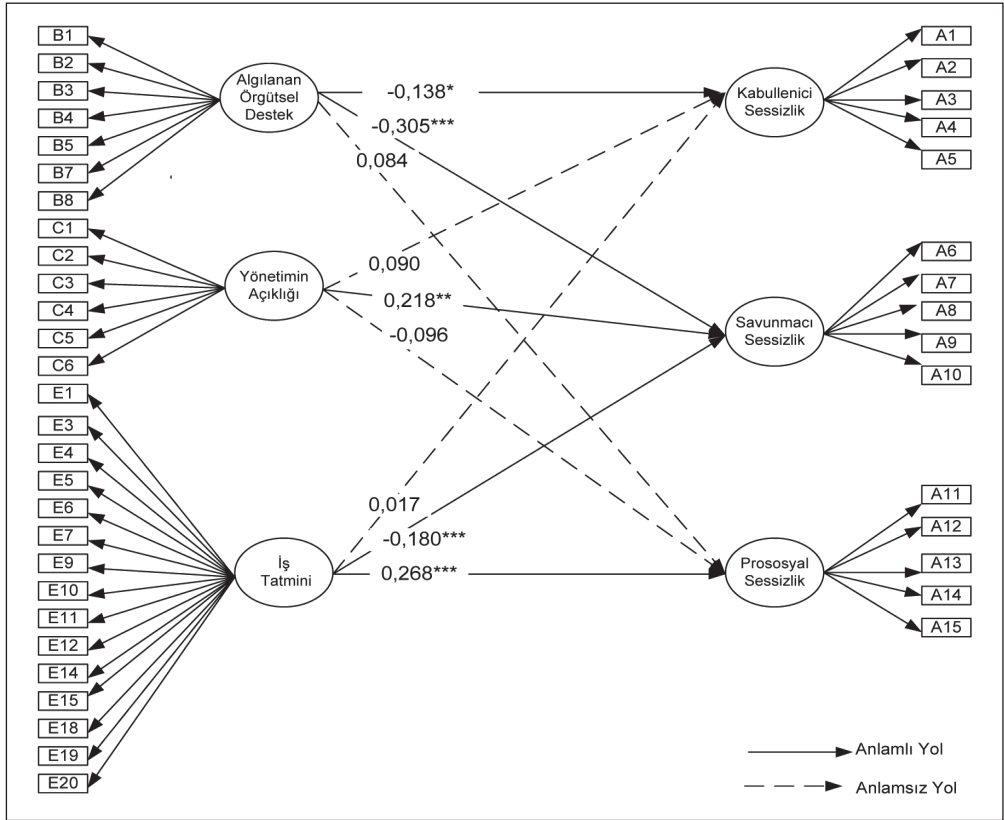
**Tablo 2.** Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Kriterleri	Uyum İyiliği Değeri				
	Örgütsel Sessizlik	Algılanan Örgütsel Destek	Yönetimin Açıklığı	İş Tatmini	İçsel Kontrol Odağı
Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )	2,83	2,38	1,55	3,12	2,17
Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR)	0,04	0,01	0,01	0,02	0,01
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,96	0,99	0,99	0,96	0,99
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	0,95	0,98	0,98	0,94	0,98
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,95	0,99	0,99	0,97	0,99
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,96	0,99	0,99	0,97	0,98
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,97	0,99	0,99	0,98	0,99
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,04	0,03	0,02	3,12	0,03

Dolayısıyla uyum iyiliği kriterleri çerçevesinde modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile yüksek derecede tutarlı olduğu söylenebilmektedir.

#### 4.2.2. Yol Analizi Sonuçları

Her bir ölçüğe ilişkin modeller ayrı ayrı doğrulandıktan sonra, çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiler yol analizi aracılığı ile analiz edilmiştir. Algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmininin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen yol analizi sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin yol diyagramı Şekil 2'de yer almaktadır.



**Şekil 2.** Örgütsel Sessizlik Türlerine İlişkin Yol Diyagramı

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Yol analizine göre, üniversite çalışanlarının sahip olduğu kabullenici sessizlik davranışı üzerinde çalışanlar tarafından algılanan örgütsel desteğin etkisinin bulunduğu, savunmacı sessizlik üzerinde her üç bağımsız değişkenin etkisinin de var olduğu ve prososyal sessizlik üzerinde ise sadece iş tatmini değişkeninin etkili olduğu tespit edilmiştir.

Şekilde yer alan bilgilere göre, kabullenici sessizlik üzerinde algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini değişkenlerinden sadece algılanan örgütsel desteğin (H1a:  $\beta = -0,138$ ,  $p = 0,05$ ) negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Yönetimin açıklığı (H1b:  $\beta = 0,090$ ,  $p = 0,158$ ) ve iş tatmininin (H1c:  $\beta = 0,017$ ,  $p = 0,685$ ) kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, "algılanan örgütsel desteğin, kabullenici sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır" şeklindeki H1a hipotezi kabul edilirken; "yönetimin açıklığının, kabullenici sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır" ve "iş tatmininin, kabullenici sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır" şeklindeki H1b ve H1c hipotezleri reddedilmiştir.

Savunmacı sessizlik üzerinde her üç değişkeninde anlamlı bir etkisinin bulunduğu Tablo 3.33'den görülmektedir. Savunmacı sessizlik üzerinde algılanan örgütsel desteğin (H2a:  $\beta = -0,305$ ,  $p = 0,001$ ) ve iş tatmininin (H2c:  $\beta = -0,180$ ,  $p = 0,001$ ) negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi

bulunmaktadır. Yönetimin açıklığının ise (H2b:  $\beta = 0,218$ ,  $p=0,01$ ) savunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Prososyal sessizlik üzerine yapılan analiz sonuçlarına göre; algılanan örgütsel destek (H3a:  $\beta = 0,084$ ,  $p=0,334$ ) ve yönetimin açıklığının (H3b:  $\beta = -0,096$ ,  $p=0,231$ ) prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Prososyal sessizlik üzerinde iş tatmininin (H3c:  $\beta = 0,268$ ,  $p=0,001$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

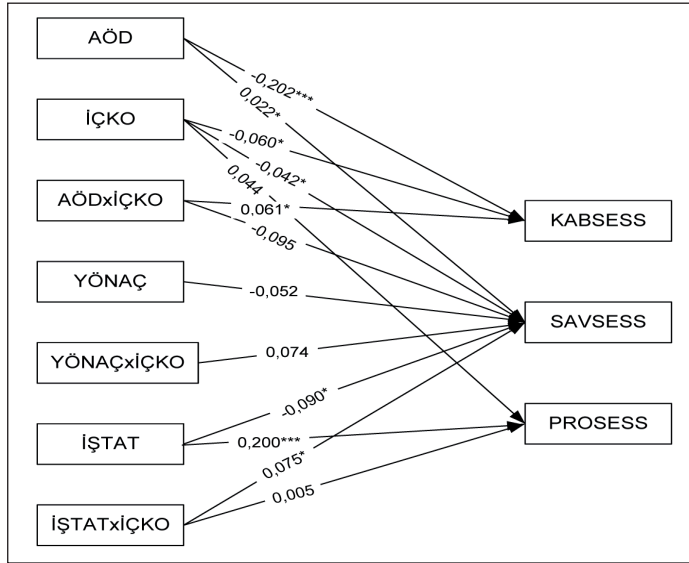
Yapısal modelin bütünsel olarak anlamlılığını gösteren uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir ve iyi uyum sınırları içerisinde yer almaktadır ( $\chi^2/sd=2,25$ , SRMR =0,05, GFI=0,91, AGFI=0,90, NFI=0,92, TLI=0,94, CFI=0,95 ve RMSEA=0,03). Dolayısıyla uyum iyiliği değerleri ile modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile yüksek derecede tutarlı olduğu ve modelin bütünsel olarak geçerli olduğu belirlenmiştir.

#### **4.2.3. Bağımsız Değişkenlerle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide İçsel Kontrol Odağının Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Bulgular**

Bağımsız değişkenlerin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik yol analizi bulgularına göre anlamlı çıkan yollar üzerinde düzenleyicilik etkisi incelenmiştir. İçsel kontrol odağının örgütsel sessizlik iklimi üzerine etkisi çeşitli çalışmalara araştırma konusu olmuştur (Premeaux, 2001; Premeaux ve Bedeian, 2003; Amah ve Okafor, 2010). Ancak, içsel kontrol odağının sessizlik türleri üzerindeki etkisine ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Düzenleyici değişken, nicel ya da nitel değişken olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki ilişkisel gücünü ya da yönünü etkileyen bir değişken olarak tanımlanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986:1174; Wu ve Zumbo, 2008; Burmaoğlu vd., 2013:15). İçsel kontrol odağının düzenleyicilik etkisi, yol analizi bulgularına göre anlamlı çıkan yollar üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Bu amaçla oluşturulan Şekil 3'de yer alan yol analizi bulgularına göre, algılanan örgütsel destek X içsel kontrol odağı (AÖDxİÇKO) etkileşim teriminin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin ( $\beta=0,061$ ,  $p<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Ayrıca, iş tatmini X içsel kontrol odağı (İŞTATxİÇKO) etkileşim teriminin savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin ( $\beta=0,075$ ,  $p<0,05$ ) bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, içsel kontrol odağının, algılanan örgütsel destek ile kabullenici sessizlik arasında ve iş tatmini ile savunmacı sessizlik arasında düzenleyici bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Bu istatistiki bilginin anlamı, içsel kontrol odağında meydana gelecek 1 birimlik artışın, algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde 0,061'lik ve iş tatmininin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde 0,075'lik bir artışa yol açacağı şeklindedir. Yapısal modelin bütünsel olarak anlamlılığını gösteren uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir ve iyi uyum sınırları içerisinde yer almaktadır ( $\chi^2/sd=1,35$ , SRMR =0,01, GFI=0,99, AGFI=0,98, NFI=0,99, TLI=0,99, CFI=0,99 ve RMSEA=0,02). Dolayısıyla uyum iyiliği değerleri ile modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile yüksek derecede tutarlı olduğu ve modelin bütünsel olarak geçerli olduğu belirlenmiştir.



**Şekil 3.** İçsel Kontrol Odağının Düzenleyicilik Etkisine İlişkin Yol Diyagramı

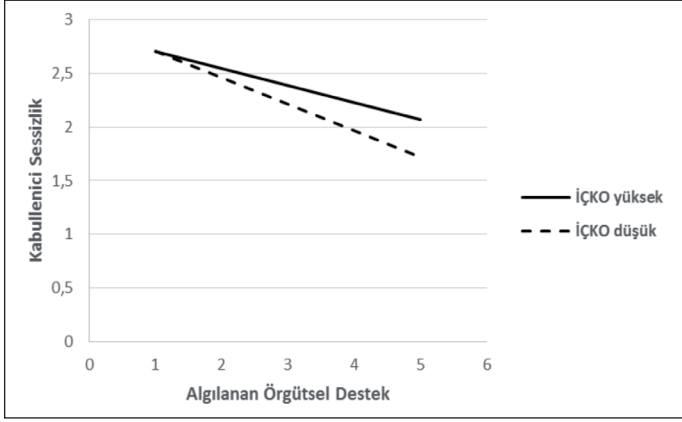
\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,001$ , KABSESS: Kabullenici Sessizlik, SAVSESS: Savunmacı Sessizlik, PROSESS: Prososyal Sessizlik, AÖD: Algılanan Örgütsel Destek, YÖNAÇ: Yönetimin Açıklığı, İŞTAT: İş Tatmini, İÇKO: İçsel Kontrol Odağı

Bu sonuçlara göre; çalışmanın H4 hipotezi (içsel kontrol odağı, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir) ve H6 hipotezi "içsel kontrol odağı, iş tatmini ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir" kısmen kabul edilmiştir. Ancak, içsel kontrol odağının yönetimin açıklığı ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisine yönelik anlamlı çıkan tek yol yönetimin açıklığı ile savunmacı sessizlik yoludur. Bu yola ilişkin yapılan yol analizi sonucunda; yönetimin açıklığı X içsel kontrol odağı (YÖNAÇxİÇKO) etkileşim terimi anlamlı bulunmamıştır ( $\beta=0,074$ ,  $p>0,05$ ). Bu nedenle, H5 hipotezi (içsel kontrol odağı, yönetimin açıklığı ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir) reddedilmiştir.

Düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek değerleri için düzenleyicilik etkisinin yönünü, nasıl farklılaştığını ve ilişkinin ne şekilde ortaya çıkacağını görebilmek amacıyla, düzenleyici değişkenin farklı değerler alması durumunda, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin grafiksel olarak ifade edilmesi (Aiken ve West, 1991) faydalı olacaktır.

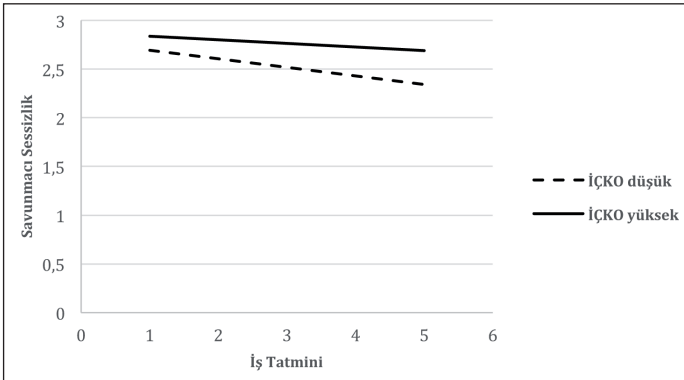
Şekil 4'e göre, algılanan örgütsel destek ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkide içsel kontrol odağının düzenleyici etkisi bulunmaktadır. Çalışanların içsel kontrol odağı eğiliminin yüksek ya da düşük olduğu durumlarda, algılanan örgütsel destek ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkinin seyri değişmektedir. İçsel kontrol odağı düşük olduğu zaman algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizlik davranışı üzerindeki etkisi azalmaktadır. İçsel kontrol odağı yüksek olduğu zaman ise algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizlik davranışı üzerindeki etkisi artmaktadır. Algılanan örgütsel destek ile kabullenici sessizlik arasında olumsuz ilişki, içsel kontrol odak düzeyi yüksek olan çalışanlar için daha güçlü olmaktadır. Başka bir ifadeyle, algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizliği azaltma gücü içsel kontrol odağı yüksek olan çalışanlar için daha kuvvetlidir. Çalışanların algıladığı örgütsel destek arttıkça daha az düzeyde kabullenici sessizlik davranışı

göstermektedir. İçsel kontrol odağına sahip çalışanlarda ise daha fazla destek gördükçe sessizlik davranışı gösterme eğilimi daha da azalacaktır.



**Şekil 4.** İçsel Kontrol Odağının Algılanan Örgütsel Destek İle Kabullenici Sessizlik Arasındaki İlişkide Düzenleyicilik Etkisi

İçsel kontrol odağının yüksek ve düşük değerler alması durumunda, iş tatmini ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişkinin nasıl farklılaştığını görmek amacıyla elde edilen fonksiyonların grafiksel gösterimi Şekil 5'da sunulmaktadır:



**Şekil 5.** İçsel Kontrol Odağının İş Tatmini İle Savunmacı Sessizlik Arasındaki İlişkide Düzenleyicilik Etkisi

Şekil 5'ya göre, iş tatmini ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişkide içsel kontrol odağının düzenleyici etkisi bulunmaktadır. Çalışanların içsel kontrol odağı eğiliminin yüksek ya da düşük olduğu durumlarda, iş tatmini ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişkinin seyri değişmektedir. İçsel kontrol odağı düşük olduğu zaman iş tatmininin savunmacı sessizlik davranışı üzerindeki etkisi azalmaktadır. İş tatmini ile savunmacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki, içsel kontrol odak düzeyi yüksek olan çalışanlar için daha güçlü olmaktadır. Başka bir ifadeyle, yüksek içsel kontrol odağına sahip çalışanlarda iş tatmini ve savunmacı sessizlik arasındaki ilişkinin daha



güçlü olduğu söylenebilir. Çalışanlar işlerinden duydukları memnuniyet arttıkça daha az düzeyde savunmacı sessizlik davranışı göstermektedir. İçsel kontrol odağına sahip çalışanlarda ise daha fazla iş memnuniyeti yaşadıklarında sessizlik davranışı gösterme eğilimi daha da azalacaktır.

## 5. Öneri ve Sonuç

Bu çalışmada, algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmininin örgütsel sessizlik türleri üzerindeki etkisi belirlenmiş ve bu ilişkide içsel kontrol odağının düzenleyicilik etkisi analiz edilmiştir. Bu çerçevede çalışmanın amacı, üniversite çalışanları açısından örgütsel sessizliği etkileyen faktörleri araştırma kapsamında bulunan değişkenler (algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini) açısından belirleyebilmektir. Bu amaç doğrultusunda çalışma, Batı Karadeniz Bölgesi'nde bulunan Bartın, Bülent Ecevit ve Karabük Üniversiteslerinde görev yapan akademik ve idari personel üzerinde uygulanmıştır.

Kabullenici ve savunmacı sessizlik, kendini koruma ve konuşmanın bir Őey değiştirmeyeceği bu nedenle konuşmanın gereksiz olduğu düşünceyiyle oluşan pasif-kasti niyet taşıyan sessizlik türleridir. Buna karşın, prososyal sessizlik, kurum/örgüt yararına sessizlik anlamı taşıyan aktif-iyi niyetli bir sessizlik davranışıdır. Dolayısıyla, örgütsel sessizliğin kuruma hem olumlu hem de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Ancak, literatürde örgütsel sessizlik içerisinde kabullenici ve savunmacı sessizliğin daha büyük bir öneme sahip olması sebebiyle kavram örgüte olumsuz etkileri açısından ele alınmış ve yeni fikir üretiminin ve dolayısıyla gelişim ve ilerlemenin önündeki önemli bir engel olarak değerlendirilmiştir (Weick, 1993; Nemeth, 1997; Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd., 2003). Bu çalışma bulgularına göre de; kabullenici sessizlik (0,901) ve savunmacı sessizliğin (0,915) örgütsel sessizliği açıklama güçleri prososyal sessizliğe (-0,289) göre daha fazladır. Başka bir ifadeyle, örgütsel sessizlik daha çok örgütün gelişimi için olumsuzluğu ifade eden sessizlik türleri tarafından daha yüksek oranda temsil edilmektedir. Örgütsel sessizlik kurumlara göre farklılık gösterebilir. Her kurumda örgütsel sessizliğin olumsuz etkilerinin daha ağır bastığını söyleyerek bir genelleme yapmak doğru olmayacaktır. Ancak, bu araştırma kapsamında incelenen örneklem için sonuçların literatürün genel kabul ettiği düşünceyle aynı yönde olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, bu çalışma kapsamında da literatürle paralel olarak örgütsel sessizlik, örgütün gelişim ve ilerlemesini olumsuz etkileyen ve engellenmesi gereken bir unsur olarak kabul edilmiştir. Ayrıca çalışmanın, üniversitelerin bilgi üretimi ve paylaşımı görevini eksiksiz yerine getirebilmesi için üniversite çalışanlarının sessizliğinin engellenmesi hususunda farkındalık oluşturulmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

Yol analizi sonuçlarına göre; kabullenici sessizlik üzerinde üç adet bağımsız değişkenden yalnızca algılanan örgütsel desteğin negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Savunmacı sessizlik üzerinde her üç değişkeninde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin ve iş tatmininin savunmacı sessizlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Yönetimin açıklılığının ise savunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Prososyal sessizlik üzerine yapılan analiz sonuçlarına göre; algılanan örgütsel destek ve yönetimin açıklılığının prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Prososyal sessizlik üzerinde yalnızca iş tatmininin pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuçlara dayanarak, kabullenici sessizliğe sahip çalışanların, algıladıkları örgütsel destek karşılığında "konuşsam da bir işe yaramayacak, değişen bir Őey olmayacak, en iyisi sessiz kalayım" düşüncelerinden arınacağı söylenebilir. Bu durum, çalışanların, kendilerini örgütleri için değerli bir

varlık olarak hissetmeye ve kendilerini kurumdan soyutlamak yerine kurumun içindeki sorunların çözümlenmesi amacıyla konuşma davranışında bulunmaya itecektir. Savunmacı sessizlik, kişinin işiyle ve kendisiyle ilgili olan korku temelli sessizliktir. Savunmacı sessizliği en fazla etkileyen değişken algılanan örgütsel destek olarak tespit edilmiştir. Diğer etkili değişkenler etkileme derecesine göre sırayla yönetimin açıklığı ve iş tatminidir. Bu veriler, çalışanların ancak örgütleri tarafından göreceklere destekle kendilerini güvende hissedecekleri ve kendilerini korumaya gerek kalacak bir durumun olmadığını düşüneceklerini göstermektedir. Dolayısıyla böyle bir durumda çalışan konuşmaya yönelik olan korkusunu üzerinden atacak ve kendisini izole etmeden işiyle ilgili görüşlerini çekinmeden dile getirecektir. Yönetimin açıklığı beklenenin tersine örgütsel sessizliği pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemiştir ve örgütsel sessizlik türleri içerisinde sadece savunmacı sessizlikle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, çalışanların korku temelli sessiz kalmasına neden olan savunmacı sessizliği engellemek için yöneticinin çalışanını dinlemeye açık olmasını ifade eden “yönetimin açıklığı” değişkeninin tek başına yeterli olmayacağı yorumu yapılabilir. Bunun iki sebebi olabilir. Birincisi, çalışanın yöneticisine olan güveninin sorgulanmasıdır. İkincisi ise, yöneticinin “sözde dinliyor” olmasıdır. Başka bir ifadeyle, yönetici çalışanını dinlemeye açıktır fakat söylenenleri değerlendirme, sorunlara çözüm üretme ya da önerileri uygulamaya koyma noktasında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, sessizlikle ilgili gerçekleştirilecek ilerleyen çalışmalarda bu hususun gözönünde bulundurulması özellikle savunmacı sessizliğin yönetimin açıklığıyla ilişkisinin belirlenmesi noktasında katkı sağlayacaktır. Yöneticinin kişilik özellikleri ve liderlik tarzıda bu sebepler içerisinde sayılabilir. Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet arttıkça savunmacı sessizliğe girme eğilimleri azalacaktır. Savunmacı sessizlik, kişinin işinden duyduğu kaygılar nedeniyle korku temelli sessizlik göstermesidir. Bu nedenle, çalışanların işlerine ilişkin beklentileri gerçekleştikçe işiyle ilgili korkularının azalacağı başka bir ifadeyle, kendilerini iş anlamında psikolojik olarak güvende hissederek sessiz kalmak yerine konuşma eyleminde bulunacakları söylenebilir.

Çalışmada son olarak algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkide içsel kontrol odağının düzenleyicilik etkisine ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir. Düzenleyicilik etkisi analizi sonuçlarına göre; algılanan örgütsel destek ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkide içsel kontrol odağının düzenleyicilik etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. İçsel kontrol odağının yüksek olması halinde algılanan örgütsel destek ve kabullenici sessizlik arasında daha kuvvetli bir ilişki olacağı belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle, düşük içsel kontrol odağına sahip çalışanlara göre yüksek içsel kontrol odağına sahip çalışanlar, kurumlarından daha fazla destek görmeleri halinde daha da düşük seviyede sessiz kalma eğiliminde olacaklardır. Yönetimin açıklığı ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişkide içsel kontrol odağının düzenleyicilik etkisi bulunmamaktadır.

Düzenleyicilik etkisine ilişkin son olarak; içsel kontrol odağının, iş tatmini ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. İşten memnun olma düzeyi yükseldikçe, çalışan daha az düzeyde savunmacı sessizliğe bürünecektir. İçsel kontrol odağı yüksek olan çalışanların daha az düzeyde sessizlik gösterdiği düşünülürse (Pinder ve Harlos, 2001; Premeaux ve Bedeian, 2003; Amah ve Okafor, 2010), bu çalışanlarda işinden memnuniyet düzeyi arttıkça işlerini geliştirmek için sunacakları düşünceler ve görüşlerin de artacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Günümüzde kurumlar, geçmiş dönemin mekanik örgütlenme şekli yerine çalışanlarını değerli kılan organik örgütlenme (değışen durumlara ayak uyduran) biçimlerine dönüşmektedir. Bundan dolayı, çalışanları dinleme ve gerçekten anlama, pozitif olarak yönlendirme ve değerlendirme girişimleri artık daha da önemli hale gelmektedir. Bu nedenle sessizliğı ortaya çıkaran dinamiklerin anlaşılması; çalışanların kaygılarını, fikirlerini ve düşüncelerini serbestçe sunabilecekleri ortamlar oluşturmak isteyen yöneticiler için oldukça önemlidir (Morrison ve Milliken, 2003). Çalışanın örgütün değışimini ve gelişimini sağlayacak değerli bilgilerinin örgüte sunulmasını sağlamak için yöneticilere büyük görev düşmektedir. Çünkü, yöneticiler tarafından çalışanlarına görüşlerini açıklayabilecekleri ortamlar sunulması, görüşlerinin destek alması ve değerlendirilmesi ve çalışanın işinden duyduğu memnuniyetin artırılması gerekmektedir. Analiz sonuçları da göstermektedir ki, çalışanların algılanan örgütsel destek ve iş tatmini algıları arttığı takdirde örgütsel sessizlik azalacaktır.

Örgütsel sessizlik önlenmek isteniyorsa sessizliğin temellerini oluşturan örgütsel sessizlik türleri araştırılmalıdır (Pinder and Harlos, 2001, akıcı, 2008, Blackman and Sadler-Smith, 2009). Çalışmanın sessizlik türleri üzerine odaklanarak türleri etkileyen faktörlerin ayrıca incelenmesi açısından literatüre katkı sağlanması beklenmektedir. Ayrıca, iş tatminini, örgütsel sessizliğin bir sonucu olarak değerlendiren çalışmaların aksine, bu çalışmada Ping (2002'den Akt. Amah ve Okafor, 2010)'in iş tatmininin sessizliğin nedeni mi yoksa sonucu mu olduğuna yönelik tartışmasına açıklık getirmek amacıyla, iş tatmininin örgütsel sessizliğin üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Bu nedenle, çalışmanın örgütsel sessizliğin iş tatmininden de etkilendiğini ortaya koyması açısından literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir. Çalışmanın uygulama açısından da örgütsel sessizliğin azaltılarak örgütsel değışim ve gelişim önündeki engellerin kaldırılması anlamında katkısı sahip olması beklenmektedir.

Örgütsel sessizlik literatürünün gelişimi amacıyla daha sonra yapılacak çalışmalarda sessizlik türleri içerisinde farklı bir yeri olduğu düşünülen savunmacı sessizlik üzerine odaklanması faydalı olacaktır. Korku temelli sessizliğı ifade eden savunmacı sessizliğin azaltılması için geliştirilecek farklı yaklaşımlar örgütsel gelişim için önemlidir. Sağır kulak sendromuna neden olan etmenler arasında cezalandırılma korkusu, işini kaybetme ya da terfi edememe korkusunun olduğu görülmektedir (Milliken vd., 2003:1467). Bu nedenle örgütlerde en fazla sessizliğe neden olan korku temelli sessizliğin araştırılması önerilebilir. Çalışmanın ülke içerisinde farklı bölgelerde uygulanması bölgelerarası sessizlik kıyaslaması yapılmasını sağlayacak ve bölgesel gelişim stratejileri geliştirme açısından önem taşıyacaktır. Bu şekilde, araştırma sonuçlarının güvenilirliğini sağlama ve geneli temsil etme gücü kuvvetlendirilecektir. Konu uluslararası boyutta da ele alınabilir. Böylece, ülkelerarası kıyaslama yapılabilecek ve dolayısıyla sessizlikle kültür arasındaki ilişki incelenmiş olacaktır. Ayrıca, benzer çalışmalar farklı devlet ve özel sektör kurumlarında uygulandığında farklı sonuçların ortaya çıkması sağlanabilir.

Sonuç olarak, örgütsel sessizlik çalışanın algıladığı örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini değışkenlerinden etkilenmektedir. Ayrıca, sessizlik türlerinden olan kabullenici sessizliğin, algılanan örgütsel destekten; prososyal sessizliğin iş tatmininden ve savunmacı sessizliğin ise her üç bağımsız değışken (algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini) tarafından etkilendiğı tespit edilmiştir. İçsel kontrol odağının ise, algılanan örgütsel ile kabullenici sessizlik arasında ve iş tatmini ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişki üzerinde düzenleyicilik etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla analiz sonuçlarına dayanarak, kabullenici sessizliğı azaltmak için algılanan örgütsel desteğin artırılması ve prososyal sessizliğin artırılması için çalışanın işinden duyduğu memnuniyet düzeyinin artırılması gerektiğı söylenebilir.

## Kaynakça

- Aiken, L. S.,& West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. California, USA: Sage Publications.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu S.,& Engin Yıldırım (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. 7. Baskı, İstanbul: Sakarya Yayınları.
- Amah, O.E.,& Okafor, C. A. (2010). Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control. *Asian Journal of Scientific Research*. 3 (4), 267-277.
- Angı, A. (2002). A Comprehensive Study Concerning The Job Satisfaction of the Instructors Associated with Students' Evaluation. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ashford, S., Rothbard, N. P., Piderit, S. K.,& 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.
- Baron, R.M.,& Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6), 1173-1182.
- Bayram, N. (2009). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: AMOS Uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Blackman, D.,& Sadler-Smith E. (2009). The Silent and Silenced in Organizational Knowing and Learning. *Management Learning*. 40, 569-585.
- Blau, G. J. (1987). Locus of Control as A Potential Moderator of the Turnover Process. *Journal of Occupational Psychology*. 60, 21-29.
- Bogosian, R. (2012). Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employees' Lived Experiences of Silence in Work Group Settings. Yayımlanmış Doktora Tezi. The Faculty of Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University.
- Bouradas, D.,& Vakola M. (2003). Organizational Silence: A New Challenge For Human Resources. *Paper of HR Conference*. Economics and Business Faculty of Athens University.
- Bowen, F.,& Blackmon K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors. Degree of Doctor of Philosophy. The Ohio State University.
- Brinsfield, C. T., Edwards M. S.,& Greenberg J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations, *Voice and Silence in Organizations* içinde 1. Bölüm, Ed. Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards, Emerald Group Publishing Limited, 3-33.
- Burmaoğlu, S., Polat M.,& Meydan C. H. (2013). Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 13 (1),13-26.
- Chen, Z., Eisenberger R., Johnson K. M., Sucharski I. L.,& Aselage J. (2009). Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which?. *The Journal of Social Psychology*. 149 (1), 119-124.
- Cheng, W. L. E. (2001). SEM Being More Effective than Multiple Regression in Parsimonious Model Testing for Management Development Research, *Journal of Management Development*. 20 (7):650-667.
- Cropanzano, R., Howes J. C., Grandey A. A.,& Toth P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stress. *Journal of Organizational Behavior*. 18: 159-180.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17 (1):117-134.

- Detert, J. R. & Burris E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?. *Academy of Management Journal*. 50 (4):869-884.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon T., & Wilkinson A. (2011). Re-Conceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis. *Work, Employment and Society*. 25(1):51-67.
- Donaghey, J., Cullinane N., Dundon T., & Wilkinson A. (2009). Re-Assessing the Concept of Employee Silence: A Critical Review. *International Labour Process Conference*. Edinburgh Scotland.
- Dutton, J. E., & Ashford S. J. (1993). Selling Issues To Top Management. *Academy of Management Review*. 18:397-428.
- Dutton, J. E., Ashford S. J., O'Neil R. M., & Lawrence K. A. (2001). Moves that Matter: Issue Selling and Organizational Change. *Academy of Management Journal*. 44(4):716-736.
- Edwards, M. S., Ashkanasy N. M., & John Gardner (2009). Deciding to Speak Up or to Remain Silent Following Observed Wrongdoing: The Role of Discrete Emotions and Climate of Silence. İinde J. Greenberg ve M. S. Edwards (ed), *Voice and Silence in Organizations* 4.Bölüm (ss. 83-109). Emerald Group Publishing Limited.
- Eisenberger, R., Fasolo P., & Davis-LaMastro V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*. 75 (1):51-59.
- Eisenberger, R., Huntington R., Hutchison S., & Sowa D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 71(3):500-507.
- Ellis, J. B., & L. Van Dyne (2009). Voice and Silence as Observers' Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory. İinde J. Greenberg ve M. S. Edwards (ed), *Voice and Silence in Organizations* 2.Bölüm. Emerald Group Publishing Limited.
- Farrell, D., & Rusbult C. E. (1992). Exploring the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Typology: The Influence of Job Satisfaction, Quality of Alternatives, and Investment Size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 5: 201-218.
- Fletcher, D., & Watson T. (2007). Voice, Silence and The Business of Construction: Loud and Quiet Voices in The Construction of Personal. Organizational and Social Realities. *Organization Articles*. 14 (2):155-174.
- Flowers, M. V., Xia W., Burnett G. G., & Shapiro D. L. (2010). Who Cares about Creative Contributions to Electronic Knowledge Sharing Databases? Effects of Top Management Openness, Affective Commitment, In-Role Behavior, Technological Adequacy and Job Security. *HICSS '10 Proceedings of the 2010 43rd Hawaii International Conference on System Sciences*, s.1-13.
- Gambarotto, F., & Cammozzo A. (2010). Dreams of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice. *Innovation: Management, Policy and Practice*. 12 (2):166-179.
- Garver, M. S., & Mentzer J. T. (1999). Logistics Research Methods: Employing Structural Equation Modeling to Test for Construct Validity. *Journal of Business Logistics*. 20 (1):33-57.
- Gefen, D., & Ridings C. M. (2002). Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory. *Journal of Management Information Systems*. 19 (1):47-69.
- Goff, D. G. (2004). Job Satisfaction of Community College Academic Deans. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of South Florida. USA.
- Hackman, R. J., & Oldham G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. 60(2):159-170.
- Hair F. J., Ringle C. M., & Sarstedt M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 19 (2):139-151.
- Henriksen, K., & Dayton E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Research and Educational Trust*. 41(4):1539-1554.

- Hirschman A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, London: Harvard University Press.
- House, R., & Rizzo J. (1972). Toward The Measurement of Organizational Practices: Scale Development and Validation. *Journal of Applied Psychology*. 56(5):388-396.
- Huang, X., Vliert E. V., & Vegt G. V. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. *Management and Organization Review*. 1(3):459-482.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press. 3<sup>th</sup> Edition.
- Kolarska, L., & Aldrich H. (1980). Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline. *Organization Studies*. 1 (1): 41-58.
- Kopald, S. W. (2012). *Manager Openness to Improvement-Oriented Employee Voice: A Study Searching for Keys to Unlock The Manager's Door*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. The School of Business and Technology of Capella University.
- Lambe, J. C., Wittmann M. C., & Spekman R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-To-Business Marketing*. 8 (3):1-36.
- Levenson, H. (1974). Activism and Powerful Others: Distinctions Within the Concept of Internal-External Control. *Journal of Personality Assessment*. 38:377-383.
- Lu, J., & Xie X. (2013). Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise. *Asian Social Science*. 9 (17):47-52.
- Lynch, P. D., Eisenberger R., & Armeli S. (1999). Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance By Wary Employees. *Journal of Applied Psychology*. 84 (4):467-483.
- Martins, H., & Proença T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire- Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers. *FEP Economic and Management Working Papers*. 471.
- Mcfarlin, D. B., & Sweeney P. D., (1996). Does Having a Say Matter Only if You Get Your Way? Instrumental and Value-Expressive Effects of Employee Voice. *Basic and Applied Social Psychology*. 8 (3):289-303.
- Meydan, C. H., & Şeşen H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Milliken F. J., Morrison E. W., & Hewlin P. E. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*. 40 (6):1453-1476.
- Milliken, F. J., & Lam N. (2009). Making the Decision to Speak Up or to Remain Silent: Implications for Organizational Learning. İçinde J. Greenberg ve M. S. Edwards (ed), *Voice and Silence in Organizations* 10. Bölüm (ss. 225-244). Emerald Group Publishing Limited.
- Morrison, E. W., & Phelps C. C. (1999). Taking Charge At Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*. 42 (4):403-419.
- Morrison, E. W., & Milliken F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. *Academy of Management Review*. 25 (4):706-725.
- Morrison, E. W., & Milliken F. J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*. 40 (6):1353-1358.
- Nemeth, C. J. (1997). Managing Innovation: When Less is More. *California Management Review*. 40 (1):59-74.
- Nemeth, C. J., & Nemeth-Brown B. (2003). Better than Individuals? The Potential Benefits of Dissent and Diversity for Group Creativity. İçinde Paulus P. (ed) *Group Creativity: Innovation through Collaboration*. Incorporated, Cry, NC, USA: Oxford University Press.
- NG, T. W. H., & Butts M. M. (2009). Effectiveness of Organizational Efforts to Lower Turnover Intentions: The Moderating Role of Employee Locus of Control. *Human Resource Management*. 48 (2):289-310.

- Nikolaou, I., Vakola M.,& Bourantas D. (2011). The Role of Silence on Employees' Attitudes 'The Day After' a Merger. *Personnel Review*. 40 (6):723-741.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence, A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*. 24 (2):43-51.
- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organisational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*. 63:19-31.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi*. 2. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Park, C. W.,& Keil M. (2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model. *Decision Sciences*. 40 (4):901-918.
- Piderit, S.K.,& Ashford S. J. (2003). Breaking Silence: Tactical Choices of Women Managers Make in Speaking up About Gender-Equity Issues. *Journal of Management Studies*. 40 (6):1477-1502.
- Pinder, C. C.,& Harlos K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 20: 331-369.
- Ping, R. A. (2002). Is There Simultaneity in Satisfaction, Voice, and Alternative Attractiveness in Channel Relationship?. *Academy of Marketing Science Conference*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie S. B., Paine J. B.,& Bachrach D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. 26 (3):513-563.
- Premeaux, S. F. (2001). Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana State University, Baton Rouge, Louisiana, USA.
- Premeaux, S. F.& Bedeian A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace. *Journal of Management Studies*. 40 (6):1539-1562.
- Raykov, T.,& Marcoulides G. A. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling*, 2<sup>nd</sup> Edition, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rhoades, L.,& Eisenberger R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*. 87 (4):698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger R.,& Armeli S. (2001). Affective Commitment to The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 86 (5): 825-836.
- Robbins, S. P.,& Judge T. A. (2012). Örgütsel Davranış, Çeviri ed. İnci Erdem, Nobel
- Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*. 80 (1):1-28.
- Saunders, D. M., Sheppard B. H., Knight V.,& Jonelle Roth (1992). Employee Voice to Supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 5 (3): 241-261.
- Schneider, B.,& Snyder R. A. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*. 60 (3):318-328.
- Schreiber, J. B., Nora A., Stage F. K., Barlow E. A.,& King J. (2006). Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research*. 99 (6):323-337.
- Schumacker, R. E.,& Lomax R. G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling*. 2<sup>nd</sup> Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical Tensions of Speaking and Silence. *Quarterly Journal of Speech*. 79 (1):1-18.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 2<sup>nd</sup> Edition. New York: John Wiley.
- Sheppard, B. H., Lewicki R. J.,& Minton J. W. (1992). *Organizational Justice: The Search for Fairness in The Workplace*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Shojaie, Samereh, Hasan Zaree Matin, Ghasem Barani (2011); "Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It", *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, Cilt 30, s. 1731-1735.

- Şimşek, Ömer Faruk (2007); *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ekinoks Yayınları, Ankara.
- Tucker, Anita L., Amy C. Edmondson ve Steven Spear (2002); "When Problem Solving Prevents Organizational Learning", *Journal of Organizational Change Management*, Cilt 15, s. 122-137.
- Vakola, Maria ve Dimitris Bouradas (2005); "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: an Empirical Investigation", *Employee Relations*, Cilt 27, s. 441-458.
- Van Dyne, Linn, Soon Ang ve Isabel C. Botero (2003); "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6, s. 1359-1392.
- W. H. NG, Thomas ve Daniel C. Feldman (2012); "Employee Voice Behavior: a Meta Analytic Test of The Conservation of Resources Framework", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 33, s. 216-234.
- Wang, An-Chih, Hsu-Hung Hsieh, Chou-Yu Tsai ve Bor-Shiuan Cheng (2011); "Does Value Congruence Lead to Voice? Cooperative Voice and Cooperative Silence under Team and Differentiated Transformational Leadership", *Management and Organization Review*, Cilt 8, Sayı 2, s. 341-370.
- Weick, Karl E. (1993); "The Collapse of Sensemaking In Organizations: The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 38, s. 628-652.
- Wu, Amery ve Bruno Zumbo (2008); "Understanding and Using Mediators and Moderators", *Social Indicator Research*, Cilt 87, Sayı 3, ss: 367-392.
- Zheng, Xiaotwao, Ke Jianglin, Shi Jintao, Zheng Xingshan (2008); "Survey on Employee Silence and the Impact of Trust on it in China", *Acta Psychologica Sinica*, Cilt 40, Sayı 2, s. 219-227.
- Zhou, Jing ve Jennifer M. George (2001); "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging The Expression of Voice", *Academy of Management Journal*, Cilt 44, Sayı 4, s. 682-696.