
YÖNETSEL SESSİZLEŞTİRME, HİYERARŞİK BİLGİ PAYLAŞIMI VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE GÖRGÜL BİR UYGULAMA

Zeki UÇAR¹

Öz

Çalışmada yenilikçi iş davranışı üzerinde yönetsel sessizleştirme ve hiyerarşik bilgi paylaşımının etkileri araştırılmıştır. Yönetsel sessizleştirme, yönetsel etkilere dayalı olarak çalışanların hangi şekillerde sessizleştiklerini ya da sessiz bırakıldıklarını konu edinmektedir. Kavramın dört boyuttan oluştuğu görülmüş ve bu boyutlar 'kaygısal sessizlik', 'kanıksanmış sessizlik', 'önleyici sessizlik' ve 'hiyerarşik sessizlik' olarak etiketlenmiştir. Hiyerarşik bilgi paylaşımı ise bilginin hiyerarşik basamaklar arasında dikey ve düşey yönlü paylaşımı olarak kavramsallaştırılmıştır. Dolayısıyla kavram iki boyutlu olarak ele alınmış ve boyutlar, düşey ve dikey bilgi paylaşımı isimleriyle etiketlenmiştir. Yenilikçi davranış ise işgören yenilikçi davranışı ve örgütün yenilikçi davranışı olarak iki boyutta ele alınmıştır. Araştırma için veriler farklı sektörlerde çalışan 179 işgörenden elde edilmiştir. Veriler üzerinde güvenilirlik, geçerlilik, korelasyon, açıklayıcı faktör analizi ve basit regresyon analizleri uygulanmıştır. Analizler sonucunda yönetsel sessizleştirme alt boyutlarından kaygısal sessizlik, kanıksanmış sessizlik ve önleyici sessizlik boyutlarının yenilikçi iş davranışı üzerinde olumsuz etkileri olduğu gözlenmiştir. Bilgi paylaşımı alt boyutlarının ise yenilikçi iş davranışı üzerinde yüksek düzeyde olumlu etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetsel Sessizleştirme, Örgütsel Sessizlik, Hiyerarşik Bilgi Paylaşımı, Yenilikçi İş Davranışı
Jel Kodu: L29-O39

AN EMPIRICAL INVESTIGATION ON THE RELATIONSHIPS BETWEEN MANAGERIAL SILENCING, HIERARCHICAL KNOWLEDGE SHARING AND INNOVATIVE BEHAVIOR

Abstract

In this study, the effects of managerial silencing and hierarchical knowledge sharing on innovative business behavior were investigated. Managerial silencing construct focuses on how people remain silent or are silenced based on the managerial influences. The construct consists of four sub-dimensions and these dimensions are labeled as 'worrying silence', 'acquiescent silence', 'defensive silence', and 'hierarchical silence'. Hierarchical knowledge sharing involves the horizontal and vertical flow of information between hierarchical steps within an organization. Innovative business behavior is addressed in two dimensions as employee innovative behavior and organization innovative behavior. The data were obtained from 179 employees working in different sectors and reliability, validity, correlation, exploratory factor analysis and regression analysis were performed on the data. As a result of the analyzes it was found that the 'worrying silence', 'acquiescent silence' and 'defensive silence' have significantly negative effects on innovative work behavior. Moreover, vertical and horizontal knowledge sharing has a significantly high positive effect on innovative business behavior.

Key Words: Managerial Silencing, Organizational Silence, Hierarchical Knowledge Sharing, Innovative Work Behavior

Jel Kodu: L29-O39

¹ Dr.Öğr.Üyesi, Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, zucar@beu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7491-5703

1. Giriş

Uluslararası ve küresel firmaların baskısı, üretim teknolojilerinin gelişiminde yaşanmakta olan baş döndürücü ivme, yeni yönetim tekniklerinin ortaya çıkması, sosyal yapılarda meydana gelen değişiklikler, daha niş ve mikro pazar konseptlerine olan yönelim, tüketici tercihleri ve satın alma gücündeki farklılaşmalar gibi örgütlerin çevrelerinde meydana gelen değişimler işletmeleri bir taraftan rekabet üstünlüğü sağlamada yeni ve değişik arayışlara iterken diğer taraftan ise var olan kaynakların mümkün olduğunca etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini dayatmaktadır. Dolayısıyla rekabetçi avantajlar elde etmek bir zorunluluk hale gelirken (Ellonen, 2008:160:161); rekabetin sürdürülebilir olması, işletmeler açısından kaynak temininden satış sonrası hizmetlere kadar geniş ve stratejik bir bağlamda (Hippel ve Krogh, 2003) değerlendirilmesini gerektirmektedir. En yalın tanımıyla diğerlerinden üstün olma mücadelesi olarak tanımlanan rekabetin (Saruhan ve Yıldız, 2009: 34) sürdürülebilir olması için yenilikçi faaliyetlerle sürekli desteklenmesi gerekmektedir (Shalley vd., 2004:952; Shalley ve Gilson, 2004:33). Yeni fikir veya davranışların örgüt tarafından benimsenmesi olarak tanımlanan yenilikçilik (Daft, 1978), değişimi sağlayarak değişen çevrenin etkilerinden örgütü koruyan bir araç vazifesi görmektedir (Turgut ve Begenirbaş, 2014: 149). Dolayısıyla yenilikçilik işletmeler açısından stratejik ve yaşamsal bir olgu niteliğindedir. O nedenle işletmeler için değişim, içinde bulunduğu rekabet ortamı ve bu ortamda hayatta kalabilmek için geliştirmek zorunda olduğu yenilikçi stratejilere göre biçimlenmektedir (Doğan, 2010). Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada yenilikçilik tüm işletmeler için vazgeçilmez bir ihtiyaç halini almıştır (Demirel ve Seçkin, 2008: 190). Ancak işletmelerin kendi endüstrileri içerisinde daha yenilikçi, etkin ve başarılı olabilmeleri, kendileri için katma değer sağlayacak bilgileri elde etmelerine ve bu bilgiyi kullanabilme yeteneklerine bağlıdır (Kogut ve Zander 1992: 383-384). Bilgi, işletmeler açısından rekabetçi avantajlar sağlamak (Stenmark, 2001; Spender ve Grant, 1996), başarıları sürdürülebilir hale getirmek (Nonaka ve Takuci, 1995) açılarından stratejik bir unsur olarak işletmeler açısından yaşamsaldır. Nitekim giderek artan sayıda örgüt, bilginin ne denli önemli olduğunun farkına vardıkça, bilgiyi daha etkili bir şekilde kullanmak için bilgi yönetimi sistem ve uygulamalarını kendi bünyelerinde kurmak için girişimlerde bulunmaktadır (İpe, 2003: 337; Stenmark, 2001:10). Ancak bu durum artan rekabet ile birlikte örgütler üzerinde oluşan yenilikçilik baskısına dönüşmüş ve örgütün etkinliği ve rekabetçiliğini artırmak için çalışanlarının yeni rutinler geliştirmelerini ve yeni taleplere cevap vermelerini zorunlu hale getirmiştir (Bysted, 2013:269). Çünkü bir işletmenin yenilikçi özellikler sergilemesinde en önemli katkı fikir geliştirme, tepki verme ve değişiklik yapma gibi kabiliyetleri bulunan çalışanlardan sağlanmaktadır (Li ve Zheng, 2014:446, Scott ve Bruce, 1994:581-582). Nitekim bilgiye dayalı ekonomiye geçişle birlikte işletmeler açısından zihinsel emeğe olan ihtiyaç artmıştır. Vokola ve Bouradas'ın da, (2005: 441) belirtmiş oldukları gibi işletmelerin hızla değişim gösteren dinamik çevrede ayakta kalabilmeleri, bilgiyi üretme yeteneğine sahip ve üretmiş olduğu bilgiyi paylaşmaktan çekinmeyen çalışanların varlığına bağlıdır. Nitekim çalışanlar organizasyon içerisinde içinde ve dışında neler yaşandığına tanıklık eden ve farkındalık sahibi ve en önemli bilgi kaynakları olarak (Calpham ve Cooper, 2005: 707), çoğu zaman iş ve iş organizasyonlarını geliştirebilecek fikir, bilgi ve görüşlere sahiptirler (Van Dyne vd., 2003: 1359). Dolayısıyla örgütler için önemli olan, işgörenlerin sahip oldukları bilginin hiyerarşik basamaklar ve fonksiyonel iş birimleri arasındaki akışını etkin bir biçimde sağlayabilmektir. Özellikle de hiyerarşik yapının alt düzeylerinden yukarı doğru bilgi akışı ve farklı bakış açılarının paylaşımı örgütlerin sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Ancak örgütsel bağlamda sesin değişim, yaratıcılık, öğrenme ve yenilikçiliğin ana kaynağı olarak kabul edilmesine karşın, işgörenlerin çeşitli nedenlere bağlı olarak sahip oldukları düşünce, görüş ve endişelerini açık bir şekilde dile getirmekten kaçındıkları (Lui vd., 2009: 1647) ve/veya sessiz bırakıldıkları araştırmalara sıklıkla konu olmaktadır. Örgütsel davranış yazını içerisinde işgören sessizliği ya da örgütsel sessizlik olarak kavramsallaştırılan bu olgu Morrison ve Milliken'in (2000) belirttikleri gibi katılımcı bir örgüt yaratmanın önünde büyük engel olarak değerlendirilirken, artan önemine binaen son zamanlarda araştırmalara sıklıkla konu olmaktadır (Ozeren et al., 2016; Tangirala ve Ramanujam, 2008: 38). Ancak sessizlik araştırmalarına ilişkin sonuçlar, işgören sessizliğinin potansiyel olarak karmaşık ve çok boyutlu bir yapı sergilediğini ortaya

koyarken (Van Dyne vd., 2003: 1359, Tangirala, Ramanujam, 2008: 41); sessiz kalma davranışlarının farklı amaç, kişi ve konuların kombinasyonu içerisinde geniş bir alana yayıldığı görülmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 41). Bu çalışmada sessizlik olgusu spesifik olarak dört alt boyuttan oluşan yönetsel sessizleştirme başlığı altında ele alınmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Yenilikçi Davranış

Yenilikçi davranış genel olarak örgütün yararını gözeterek biçimde, problemin tanımlanması, bilinçli olarak yenilikçi fikir, davranış ve/veya çözümlerin geliştirilmesi, uygulanması ve bunun örgüt içerisinde yerleşik hale gelmesi/benimsenmesi/adaptasyonu şeklinde tanımlanmaktadır (Daft, 1978: 195; Scot ve Bruce 1994: 581 Janssen; 2000; Ardts vd.,2010; Carmeli vd., 2006; De Jong ve Den Hartog, 2008). Dolayısıyla yenilikçilik işletmelerde yalnızca ürün yada hizmet yenilikçiliği değil; yeni süreçler, yeni teknolojiler, yeni örgüt yapıları, yeni idari yapılanmalar, yeni yönetim uygulamaları, yeni iş yapma modelleri ve yeni sistemler (Ozeren vd., 2013; Damanpour, 1996; 2006; Hamel, 2006; Jamrog vd., 2006; Den Hartog, 2008) şeklinde geniş bir yelpazede değerlendirilmelidir. Bununla birlikte yenilikçilik üzerine araştırmaların genel olarak çok aşamalı modeller öne sürdükleri (Wang ve Ahmed, 2004; Scot ve Bruce, 1994: 581-582; Daft, 1978.; Kleysen ve Street, 2001:285) görülmektedir.

2.2. Hiyerarşik Bilgi Paylaşımı

Bilgi, yeni deneyimler ile var olan enformasyonu değerlendirmek ve birleştirmek için bir bakış açısı sağlayan deneyim, değerler, bağlamsal enformasyon ve uzman bakış açılarındaki içine alan akışkan bir karışım olarak tanımlanmaktadır (Ipe, 2003B: 340). Yine Ipe'a göre (2003a: 18) bilgi kişisel düzeyde ortaya çıkarken, problemlerin çözümünde ve özel durumlarda bireyler tarafından bağımsız olarak kullanılan kişiye ait bilgi ve kişiselleştirilmiş değerler bütünü şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte örgüt çalışmaları içerisinde bilgiye yönelik araştırmaların iki kısımda geliştiği anlaşılmaktadır. Bunlardan birincisi bilginin ne şekilde oluştuğunu konu edinirken; diğeri ise örgütlerde bilgi paylaşımını konu edinmektedir. Bilginin ne şekilde oluştuğuna ilişkin araştırmalar konuyu birey, birim-grup ve örgüt olarak farklı düzeylerde ele almaktadır (Roos ve Von Krogh, 1992; De Long ve Fahey, 2000). Bilgi paylaşımını konu alan araştırmalarda ise örtük ve açık bilgi ayrımı (Lam, 2000; Eraut 2000; Stenmark, 2001; Nonaka, 1994; Nonaka ve Takeuchi, 1995; King, 2001; Hansen vd., 2005) ve formel (resmi) ve enformel (gayri resmi) bilgi paylaşımı (King, 2001: 43-44; Marouf,2005:38) üzerinde durulduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel bağlamda bilginin insan yönüne doğru farkındalık ve yüksek bir ilginin oluştuğu ifade edilmektedir (Stenmark, 2001: 10; Ipe, 2003: 338). Nitekim bilginin bireysel düzeyde ortaya çıktığı ve bu nedenle paylaşılması gerektiği; paylaşılmadığıdaysa eğer etkisinin örgütler için sınırlı olacağı değerlendirilmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Dolayısıyla kişisel bilginin kolektif bilgiye dönüşme özelliği onun paylaşılabilir olmasından ileri gelmektedir (Ipe, 2003a). Bu bakımdan örgüt içerisinde farklı düzeylerde oluştuğu değerlendirilse de esas bilginin temellerini oluşturan kişisel düzeydeki bilgi paylaşımı örtük kalmış bilginin örgüt bilgisine dönüşmesini sağlamaktadır (Sezgin vd., 2015). Bununla birlikte Karaaslan vd., (2009: 142) bilgi paylaşımını, bilgi yönetimi kavramı içerisinde bilginin aktarılması sürecine ilişkin bir boyut olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca Sezgin vd., (2015) araştırmalarında, bilgi paylaşımının çalışanlar arasında bilginin etkileşimsel biçimde aktarılmasına yönelik değiş tokuşu içeren bir davranış olarak ele alınmasının, kavramı kişisel bilgi paylaşımı kavramına yakınlaştırdığı ifade etmektedirler. Nitekim tanımlamalara ilişkin birçok araştırmanın bireysel bilgi paylaşımı ve bilgi paylaşımı kavramlarını eş anlamlı olarak kullandıkları bu savı desteklen niteliktedir. İlgili yazında ele alınan bir diğer husus, bilgi paylaşımının en az iki taraf arasındaki bir ilişki olarak ifade edilmesidir. Birinci taraf bilgiye sahip ve bu bilgiyi bilinçli aktarmaya gönüllü iken; ikinci taraf ise bilgiyi elde etmek için bilinçli ve istekli olan taraftır (Ipe, 2003a; Ipe,2003b; King, 2001; Hendriks, 1999; Yeniçeri ve Demirel, 2007).

2.3. Yönetmel Sessizleştirme Kavramı

Yönetmel sessizleştirme kavramı, yöneticilerin eylem, söylem, pratik ve sahip oldukları inançlara dayalı olarak, işgörenlerin onları ne şekilde algıladıkları ve bu algı üzerinden sessiz kalmaya yönelik davranış ve tutumlarını ne şekilde düzenledikleri veya sessiz bırakıldıklarını ifade etmektedir.

Yönetmel etkilere dayalı oluşan kaygısal sessizlik, işgörenleri duyumsadıkları endişe temelinde bilinçli ve stratejik bir davranış biçimi olarak sessizleştiklerini ortaya koymaktadır. Nitekim birçok araştırmada, yönetmel endişelere dayalı olarak işgörenlerin hataları ve işyeri sorunlarına ilişkin konuşamamaları (Dyne vd., 2003: 1366; Alparşlan ve Kayalar: 2012: 141), endişelere dayalı sessiz kalmanın en astlarla sınırlı olmadığı (Detert ve Edmonson, 2006: 19), konuşmanın riskli olduğu inancı (Premeaux ve Bedian, 2003: 1537), misilleme olacağına yönelik endişeleri (Brinsfield, 2009: 223; Kish-Gephart vd., 2009), devamlı sorun arayan ve şikayetçi biri olarak görülme kaygısı (Milliken vd., 2003: 1473; Milliken ve Morrison, 2003: 1565), ihbarcı veya fitneci olarak etiketlenme (Ashford ve Humphrey, 1997; Morrison vd., 2003: 1469; Bowen ve Blackmon, 2003), terfi alamama ve iş kaybı (Milliken vd., 2003; Dutton vd., 2002; Morrison vd., 2003; Piderit ve Ashford, 2003: 1495), güven ve saygı kaybı, destek alamama ve kabul görmeme (Piderit ve Ashford, 2003: 1495), izole edilme endişesi (Milliken ve Morrison, 2003; Bowen ve Blackmon, 2003; Nikolaou vd., 2008), üstlerle olan sosyal ilişkilerin bozulması (Milliken vd., 2003: 1463; Çakıcı, 2010: 22) gibi endişeler üzerine yoğunlaştığı anlaşılmaktadır.

Kanıksanmış sessizlik, örgütsel durumların acı veren derin hislerle kabullenilmesi, durumun değişmeyeceğine kesin gözüyle bakılması ve var olan alternatiflerin sınırlı şekilde farkında olunduğunu ima etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 349). Burada işgören tarafından, duruma karşı sergilenen tavır oldukça pasif bir nitelik göstermektedir. İşgören içinde bulunduğu durumu değiştiremeyeceği veya durumla ilgili fikir veya önerilerinin dikkate alınmayacağını bildiğinden, belli bir amaç gütmeyen duruma razı gelmektedir. Kanıksanmış sessizlik, işgörenlerin mevcut duruma karşı temel olarak bir ilgisizlik halindedir ve işgörenler durumu değiştirmek için fikir, bilgi veya düşüncelerini açık bir şekilde dile getirmekte, farklı ya da daha fazla bir çaba sarf etmekte gönülsüz davranmakta (Knoll ve Dick, 2012) ve mevcut duruma boyun eğmektedirler (Dyne vd., 2003: 1366). İşgörenler konuşmanın bir fayda yaratmayacağını (Brinsfield, 2009) anladıklarından ümitsizlik duygusu içerisinde (Pinder ve Harlos, 2001; Brinsfield, 2009; Knoll ve Dick, 2012) duruma istemeyerek de olsa rıza göstermektedirler (Brinsfield, 2009, 41).

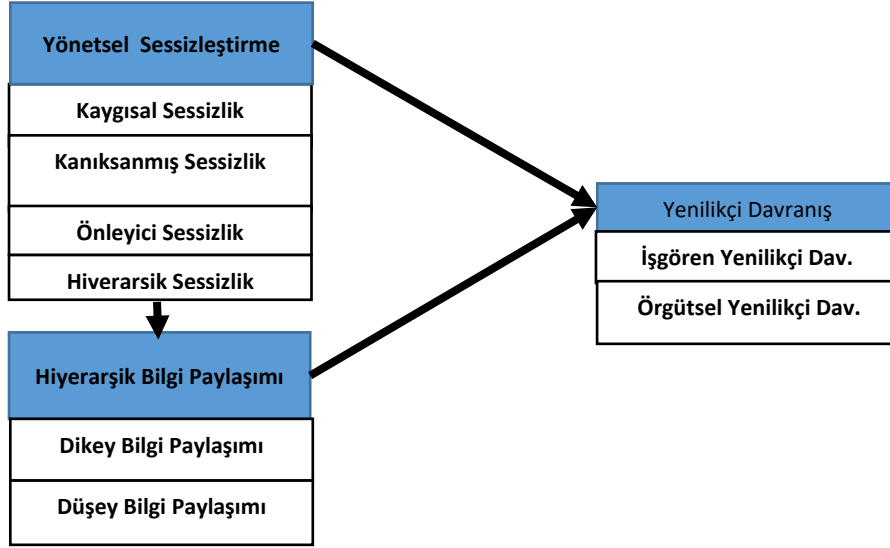
Önleyici sessizlik, işgörenin açık konuşmasından kaynaklı ceza alacağı düşüncesi üzerine temellenmektedir. Bu yönetmel sessizlik türü kişilerin korkularını tetikleyen tehdit edici durumları en aza indirip korkularını azaltmak için bu durumlardan güvenli bir biçimde kaçınma davranışı geliştirmelerine yönelik olarak ortaya koydukları doğal eğilimi ifade etmektedir. İşgörenler otoriteye karşı açık bir şekilde konuşmayı olumsuz sonuçlarla sıkı bir şekilde ilişkilendiriyorsa, açık şekilde konuşmaları için uygun ortam olsa bile sessizliği alışkanlık haline getirdikleri için sessiz kalacaklardır (Gephart vd. 2009: 172). Ceza alabilecekleri yönündeki algı kişilerin bilişsel süreçlerini aktifleştirerek, onların olayları takip ederken çok daha dikkatli ve derinlemesine değerlendirmeler yapmalarına neden olmaktadır (Edwards vd., 2009: 90). Bu deneyimler özellikle de üstlerle girilen etkileşimlerde daha fazla ön plana çıkarken, kişi kendisine zarar gelebileceği düşüncesiyle sessiz kalma kararı verebilmektedir. Örgüt içerisinde genel bir algıya dönüşen bu durumlar kişilerde farklı korkuların oluşmasına neden olmaktadır. Söz konusu bu korkulardan kaynaklı olarak bireyler, farklı fikirlerini, düşüncelerini, eleştirilerini, kaygılarını ve deneyimler sonucu elde etmiş oldukları bilgileri kendilerini koruma amacına yönelik bilinçli, stratejik ve proaktif olarak saklama eğilimi göstermektedirler (Pinder ve Harlos, 2001; Dyne vd., 2003; Schlenker ve Weigold, 1989; Bowen ve Blackmon, 2003; Knoll ve Dick, 2012; Kostiuik, 2010; Harvey, 1974).

Son olarak, hiyerarşik sessizlik ise bireylerin toplum içerisinde kötü haber ileticisi olmanın olumsuz imajından dolayı, olumsuz bilgileri iletmeye karşı genel anlamda bir gönülsüzlüğe/isteksizliğe sahip olmalarını ifade etmektedir (Rosen ve Tesser, 1970: 254; Conlee ve Tesser, 1973: 588, Tesser vd., 1972: 619; Morrison vd., 2003: 1454). Sosyolojik düzlemde Mum

Etkisi (Mum Effect) kuramı (Rossen ve Tesser, 1970) olarak kavramsallaştırılan olguyu örgütsel alana taşıyan çalışmaların olduğu görülmektedir (Athanassiades, 1973; Roberts ve O'Reilly, 1974; Morrison ve Milliken, 2003; Brinsfield, 2009). Bu araştırmalarda örgüt içerisinde aşağıdan yukarı doğru iletişimde bilginin çarpıtılması, yanlış aktarılması, yumuşatılması ya da olumsuz görülen bilginin aktarılmasından duyulan rahatsızlık gibi konular irdelenmiştir.

3. Araştırma Modeli Ve Araştırma Hipotezleri

Şekil 1: Araştırma Modeli



H1/a: Yönetmel sessizleştirme alt boyutlarından kaygısal sessizliğin yenilikçi davranış alt boyutlarından işgören yenilikçi davranışı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.

H1/b: Yönetmel sessizleştirme alt boyutlarından kanıksanmış sessizliğin yenilikçi davranış alt boyutlarından olan işgören yenilikçi davranışı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.

H1/c: Yönetmel sessizleştirme alt boyutlarından önleyici sessizliğin yenilikçi davranış alt boyutlarından işgören yenilikçi davranışı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.

H1/d: Yönetmel sessizleştirme alt boyutlarından hiyerarşik sessizliğin yenilikçi davranış alt boyutlarından işgören yenilikçi davranışı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.

H2/a: Yönetmel sessizleştirme alt boyutlarından kaygısal sessizliğin yenilikçi davranış alt boyutlarından örgütsel yenilikçi davranış üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.

H2/b: Yönetmel sessizleştirme alt boyutlarından kanıksanmış sessizliğin yenilikçi davranış alt boyutlarından örgütsel yenilikçi davranış üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.

H2/c: Yönetmel sessizleştirme alt boyutlarından önleyici sessizliğin yenilikçi davranış alt boyutlarından örgütsel yenilikçi davranış üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.

H2/d: Yönetmel sessizleştirme alt boyutlarından hiyerarşik sessizliğin yenilikçi davranış alt boyutlarından örgütsel yenilikçi davranış üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.

H3/a: Yönetmel sessizleştirme alt boyutlarından kaygısal sessizliğin hiyerarşik bilgi paylaşımı alt boyutlarından dikey bilgi paylaşımı üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

H3/b: Yönetmel sessizleştirme alt boyutlarından kanıksanmış sessizliğin hiyerarşik bilgi paylaşımı alt boyutlarından dikey bilgi paylaşımı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.

H3/c: Yönetmel sessizleştirme alt boyutlarından önleyici sessizliğin hiyerarşik bilgi paylaşımı boyutlarından dikey bilgi paylaşımı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.

H3/d: Yönetmel sessizleştirme alt boyutlarından hiyerarşik sessizliğin hiyerarşik bilgi paylaşımı alt boyutlarından dikey bilgi paylaşımı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.

H4/a: Yönetmel sessizleştirme alt boyutlarından kaygısal sessizliğin hiyerarşik bilgi paylaşımı alt boyutlarından düşey bilgi paylaşımı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.

H4/b: Yönetmel sessizleştirme alt boyutlarından kanıksanmış sessizliğin hiyerarşik bilgi paylaşımı alt boyutlarından düşey bilgi paylaşımı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.

H4/c: Yönetmel sessizleştirme alt boyutlarından önleyici sessizliğin hiyerarşik bilgi paylaşımı alt boyutlarından düşey bilgi paylaşımı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.

H4/d: Yönetmel sessizleştirme alt boyutlarından hiyerarşik sessizliğin hiyerarşik bilgi paylaşımı alt boyutlarından düşey bilgi paylaşımı üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.

H5/a: Hiyerarşik bilgi paylaşımı alt boyutlarından düşey bilgi paylaşımının yenilikçi davranışın alt boyutlarından işgören yenilikçi davranışı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H5/b: Hiyerarşik bilgi paylaşımı alt boyutlarından dikey bilgi paylaşımının yenilikçi davranışın alt boyutlarından işgören yenilikçi davranışı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H6/a: Hiyerarşik bilgi paylaşımı alt boyutlarından düşey bilgi paylaşımının yenilikçi davranışın alt boyutlarından örgütsel yenilikçi davranış üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H6/b: Hiyerarşik bilgi paylaşımı alt boyutlarından dikey bilgi paylaşımının yenilikçi davranışın alt boyutlarından örgütsel yenilikçi davranış üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

4. Yöntem

4.1. Araştırma Prosedürü ve Örneklem

Alan araştırmasının kullanılmış olduğu bu çalışma nesnelci bakış açısıyla tasarlanmıştır. Araştırma için ilk olarak araştırmada kullanılacak ölçekler belirlenmiştir. Sonrasında araştırma modelinde ortaya konan ilişkileri test etmek için analizler yapılmıştır. Öncelikle veriler geçerlilik, güvenilirlik ve faktör analizine tabi tutulmuş ve oluşturulan araştırma modeline ilişkin hipotezleri test etmek üzere korelasyon, tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma) ve son olarak regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu analizlerin uygulanmasında SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Windows 21.0 paket programından yararlanılmıştır. Kolayda örneklem yönteminin tercih edilmiş olduğu bu araştırmada örneklem büyüklüğünü 179 kamu ve özel sektör çalışanı oluşturmaktadır.

4.2. Araştırma Ölçekleri

Araştırma verilerinin elde edilmesi amacıyla yapılandırılmış soru formu (anket) kullanılmıştır. Soru formu toplam 42 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden 35'i çalışmada ele alınan değişkenleri yansıtan ölçeklere ilişkin iken; geriye kalan 7 madde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek üzere hazırlanmıştır. Araştırma değişkenlerinden yönetmel sessizleştirmeyi (Uçar ve Özeren, 2018) ölçmek için dört alt boyutu açıklayan toplam 19 ifade yer almıştır. Bu ifadelerden örnek olarak "Bu işyerinde çalışanlar buldukları pozisyonları kaybetmemek için üstleriyle aynı fikirdeymiş gibi davranır. Bu işyerinde, yöneticiler en iyisini ben bilirim anlayışı içerisindeyler. Bu işyerinde yöneticileri eleştiren çalışanlar çeşitli cezalarla karşılaşır. Bu işyerinde çalışanların sorun ve eleştirileri üst makamlara olduğundan farklı şekilde aktarılmaktadır." gösterilebilir. Bilgi paylaşımı değişkeni ölçmek için Lin (2007) ve Van Den Hoof and Van Weene (2004) çalışmalarından faydalanılmış ve bilgi paylaşımı dikey ve düşey bilgi paylaşımı olarak iki alt boyutta ele alınmıştır. Düşey ve dikey bilgi paylaşımına ilişkin ifadelerden örnek olarak "Amirlerim/üstlerim ihtiyacım olduğunda bilgilerini benimle paylaşırlar. Yeni bir şey öğrendiğimde bunu üstlerime/amirlerimle

paylaşım.” Gösterilebilir. Yenilikçi davranış değişkenini ölçmek için Scott ve Bruce (1994) ve Ramamoorthy vd.’nin (2005) çalışmalarından yararlanılmış ve kavram iki boyutlu olarak oluşturulmuştur. Bu alt boyutlar işgören yenilikçi davranışı ve örgüt yenilikçi davranışı olarak isimlendirilmiştir. İşgören yenilikçi davranışı ve örgü yenilikçi davranışına ilişkin ifadeler örnek olarak “Bu işyerinde çalışanlar problemler için özgün çözümler üretirler. Bu işyerinde yenilikçi fikirler kabul görür.” Gösterilebilir. Soru formunu oluşturan ölçekler 7’li şekilde olumsuzdan olumluya doğru (1- Kesinlikle Katılmıyorum’dan... 7- Kesinlikle katılıyorum) düzenlenmiştir.

5. Analiz ve Bulgular

Araştırma verilerinden elde edilen veriler üzerinde ilk olarak güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, yönetsel sessizleştirme ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı değeri $\alpha=,968$, bilgi paylaşımı ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı değeri sırasıyla $\alpha=,888$ ve yenilikçi davranış ölçeğine ait Cronbach Alfa değerinin ise $\alpha=,908$ olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar değişkenleri ölçen soru ifadelerinin güvenilir olduğunu ve alt boyutlar arasında iç tutarlılığın olduğunu göstermektedir. Daha sonra veriler üzerinde açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. İlk olarak yönetsel sessizleştirme ölçeğinden elde edilen veriler üzerinde açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ancak yönetsel sessizleştirme değişkeninin alt boyutlarından olan kaygısal sessizlik boyutunun 6. ifadesi (Bu işyerinde yöneticilerin sahip oldukları aşırı yetkiler, biz çalışanların doğruları konuşup konuşmaması yönünde kaygılanmamıza neden olmaktadır.) birden fazla faktöre 0,100’den daha düşük değerle yüklendiği için analizlerden çıkarılmış ve yeniden kalan maddeler üzerinde AFA uygulanmıştır. Promax rotasyonunun uygulandığı faktör analizi sonuçlarına göre, yönetsel sessizleştirme kuramsal çerçevede açıklandığı şekliyle dört boyutlu olarak tespit edilmiştir. Yönetsel sessizleştirme ölçeğine ilişkin KMO değeri, 948 olarak tespit edilmiş ve Bartlett test değeri (3101,461) $p= ,000<,001$ önem düzeyinde anlamlıdır ve toplam varyansı açıklama yüzdesi ise %79,538’dir. İkinci olarak bilgi paylaşımı üzerinde AFA uygulanmış ve 7 ifadeden oluşan ölçeğin 3. ifadesi (işyerimde astlar ve üstler arasında bilgi paylaşımı normal karşılanır) birden fazla faktöre 0,200 den daha düşük değerlerde yüklendiği için analizden çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Promax rotasyonunun uygulandığı AFA sonucunda bilgi paylaşımı değişkeninin iki faktöre ayrıştığı görülmüştür. Bilgi paylaşımı ölçeğine ilişkin KMO değeri, 948 olarak tespit edilmiş ve Bartlett test değeri (625,571) $p= ,000<,001$ önem düzeyinde anlamlıdır ve toplam varyansı açıklama yüzdesi ise %76.152’dir. Son olarak 9 ifadeye sahip yenilikçi davranış değişkeni üzerinde AFA uygulanmış ve 5. ifade (Bu iş yerinde yenilikçi fikirler kabul görür.) ikiden fazla faktöre 0,100’den daha düşük puanla yüklendiğinden analizlerden çıkarılmıştır. Promax rotasyonunun uygulandığı AFA sonucuna göre yenilikçi davranış değişkeninin iki boyuttan oluştuğu görülmüştür. Yenilikçi davranış ölçeğine ilişkin KMO değeri, 948 olarak tespit edilmiş ve Bartlett test değeri (1097,593) $p= ,000<,001$ önem düzeyinde anlamlıdır ve toplam varyansı açıklama yüzdesi ise %77.917’dir. Bununla birlikte değişkenlere ait alt boyutları açıklayan ifadelerin farklı boyutların altında toplanmadığı her biri için belirlenen alt boyutlarda toplandığı görülmüştür. Boyutlara ilişkin faktör yükleri Tablo: 2’den izlenebilir.

Tablo 1: Temel Bileşenler Analizi (Boyut Faktör Yükleri n=179)

	Yönetmel Sessizleştirme KMO: ,948 Cronbach Alpha: ,968 T. Varyans: %79,538				Bilgi Paylaşımı KMO: ,798 Cronbach Alpha: ,888 T. Varyans: %76,152		Yenilikçi İş Davranışı KMO: ,868 Cronbach Alpha: ,908 T. Varyans: %77,917	
	Boyutlar				Boyutlar		Boyutlar	
MADDELER	1	2	3	4	1	2	1	2
Kaygısal-1	,911							
Kaygısal-2	,863							
Kaygısal-3	,890							
Kaygısal-4	,731							
Kaygısal-5	,615							
Kanıksanmış1		,678						
Kanıksanmış2		,835						
Kanıksanmış3		,801						
Kanıksanmış4		,970						
Kanıksanmış5		,810						
Önleyici-1			,670					
Önleyici-2			,770					
Önleyici-3			,742					
Önleyici-4			,867					
Hiyerarşik-1				,623				
Hiyerarşik-2				,542				
Hiyerarşik-3				,671				
Hiyerarşik-4				,922				
Düşey B.Pay1					,848			
Düşey B.Pay2					,846			
Düşey B.Pay3					,935			
Dikey B.Pay-1						,772		
Dikey B.Pay-2						,937		
Dikey B.Pay-3						,816		
Ynlkç işgrn.D1							,902	
Ynlkç işgrn D2							,947	
Ynlkç işgrn.D3							,773	
Ynlkç işgrn.D4							,577	
Ynlkç örgüt D1								,989
Ynlkç örgüt D2								,820
Ynlkç örgüt D3								,881
Ynlkç örgüt D4								,907

Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Ortalama Standart Sapma Ve Korelasyon Analizleri

	Ort.	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1 Kaygısal Sessizlik	4,0648	1,78075							
2 Kanıksanmış Sessiz.	3,8838	1,83558	,758**						
3 Önleyici Sessizlik	3,4511	1,70757	,736**	,796**					
4 Hiyerarşik Sessizlik	3,9106	1,65987	,728**	,748**	,751**				
5 Yenilikçi İşgör. Dav.	4,9693	1,33374	-,203**	-,223**	-,236**	-,120			
6 Yenilikçi Örgüt dav.	4,8638	1,43071	-,370**	-,425**	-,454**	-,302**	,714**		
7 Dikey Bilgi Paylaşımı	4,7283	1,54470	-,262**	-,256**	-,275**	-,106	,689**	,589**	
8 Düşey Bilgi Paylaşımı	5,2460	1,30753	-,001	-,012	-,015	,088	,510**	,423**	,647**

Not: **p < 0,005, * p < 0,5

Tablo 3: Yönetmel Sessizleştirme Alt Boyutlarının İşgören Yenilikçi Davranışı Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	5,588	,244		22,857	,000
Kaygısal Sessizlik	-,152	,055	-,203	-2,763	,006
Bağımlı değişken: işgören yenilikçi davranışı; R: ,203 ^a ; R ² : ,041; Düzeltilmiş R ² : ,036; DW: 1,770; Model için F(7637)=p<.01.					
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	5,598	,229		24,490	,000
Kanıksanmış Sessizlik	-,162	,053	-,223	-3,042	,003
Bağımlı değişken: işgören yenilikçi davranışı; R: ,223 ^a ; R ² : ,050; Düzeltilmiş R ² : ,044; DW: 1,802; Model için F(9252)=p<.01.					
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	5,604	,220		25,524	,000
Önleyici Sessizlik	-,184	,057	-,236	-3,226	,001
Bağımlı değişken: işgören yenilikçi davranışı; R: ,236 ^a ; R ² : ,056; Düzeltilmiş R ² : ,050; DW: 10,405; Model için F(7637)=p<.01.					
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	5,352	,256		20,918	,000
Hiyerarşik Sessizlik	-,097	,060	-,120	-1,606	,110
Anlamlı bir etki tespit edilememiştir.					

Tablo 4 incelendiğinde yönetsel sessizlik alt boyutlarından hiyerarşik sessizlik hariç diğer üç boyutun (Kaygısal sessizlik, Kanıksanmış sessizlik ve Önleyici sessizlik) yenilikçi davranış alt boyutlarından işgören yenilikçi davranışı üzerinde olumsuz yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla **H1/d hipotezi reddedilirken, H1/a, H1/b H1/c** hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 4: Yönetmel Sessizleştirme Boyutlarının Örgütsel Yenilikçi Davranış Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	6,073	,249		24,403	,000
Kaygısal Sessizlik	-,297	,056	-,370	-5,301	,000
Bağımlı değişken: örgüt yenilikçi davranışı; R: 370 ^a ; R2 : ,137; Düzeltilmiş R2 : ,132; DW: 1,888; Model için F(28,100)=p<.01.					
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	6,150	,228		27,007	,000
Kanıksanmış Sessizlik	-,331	,053	-,425	-6,244	,000
Bağımlı değişken: örgüt yenilikçi davranışı; R: ,425 ^a ; R2 : ,180; Düzeltilmiş R2 : ,176; DW: 1,934; Model için F(38,982)=p<.01.					
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	6,178	,216		28,616	,000
Önleyici Sessizlik	-,381	,056	-,454	-6,788	,000
Bağımlı değişken: örgüt yenilikçi davranışı; R: 454 ^a ; R2 : ,207; Düzeltilmiş R2 : ,202; DW: 1,912; Model için F(46,073)=p<.01.					
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	5,877	,263		22,320	,000
Hiyerarşik Sessizlik	-,261	,062	-,302	-4,203	,000
Bağımlı değişken: örgüt yenilikçi davranışı; R: 302 ^a ; R2 : ,091; Düzeltilmiş R2 : ,086; DW: 1976; Model için F(17,669)=p<.01.					

Tablo 5 incelendiğinde yönetsel sessizlik boyutlarının tümünün yenilikçi davranış boyutlarından yenilikçi örgüt davranışı üzerinde olumsuz yönde ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla **H2/a, H2/b, H2/c, H2/d** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5: Yönetmel Sessizlik Boyutlarının Dikey Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkileri

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	5,652	,279		20,248	,000
Kaygısal Sessizlik	-,227	,063	-,262	-3,610	,000
Bağımlı değişken: Dikey bilgi paylaşımı; R: 262 ^a ; R ² : ,069; Düzeltmiş R ² : ,063; DW: 1,853; Model için F(13,304)=p<.01.					
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	5,565	,263		21,199	,000
Kanıksanmış Sessizlik	-,216	,061	-,256	-3,525	,001
Bağımlı değişken: Dikey bilgi paylaşımı; R: ,256 ^a ; R ² : ,066; Düzeltmiş R ² : ,060; DW: 1,862; Model için F(12,425)=p<.01.					
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	5,587	,252		22,210	,000
Önleyici Sessizlik	-,249	,065	-,275	-3,808	,000
Bağımlı değişken: Dikey bilgi paylaşımı; R: 275 ^a ; R ² : ,076; Düzeltmiş R ² : ,070; DW: 1,892; Model için F(14,498)=p<.01.					
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	5,118	,297		17,232	,000
Hiyerarşik Sessizlik	-,099	,070	-,106	-1,421	,157
Anlamlı bir etki saptanmamıştır.					

Tablo 6 incelendiğinde yönetmel sessizlik boyutlarından hiyerarşik sessizlik hariç olmak üzere diğer üç boyutun (Kaygısal sessizlik, Kanıksanmış sessizlik ve Önleyici sessizlik) hiyerarşik bilgi paylaşımı alt boyutlarından dikey bilgi paylaşımı üzerinde olumsuz yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu izlenmiştir. Dolayısıyla **H3/d** hipotezi reddedilirken, **H3/a**, **H3/b** ve **H3/c** hipotezi kabul edilmiştir. Yönetmel sessizleştirme alt boyutlarından hiçbirinin hiyerarşik bilgi paylaşımı alt boyutlarından düşey bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi izlenmemiştir. Dolayısıyla **H4/a**, **H4/b**, **H4/c** ve **H4/d** hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 6: Dikey Bilgi Paylaşımının İşgören Yenilikçi Davranışı Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,092	,242		8,643	,000
Hiyerarşik Sessizlik	,601	,051	,664	11,821	,000
Bağımlı değişken: işgören yenilikçi davranışı; R: 664 ^a ; R2 : ,441; Düzeltilmiş R2 : ,438; DW: 1,966; Model için F(139,746)=p<.01					
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,421	,435		5,566	,000
Hiyerarşik Sessizlik	,423	,081	,365	5,220	,000
Bağımlı değişken: örgüt yenilikçi davranışı; R: 335 ^a ; R2 : ,133; Düzeltilmiş R2 : ,129; DW: 2,111; Model için F(27,250)=p<.01					
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,324	,385		6,039	,000
Hiyerarşik Sessizlik	,477	,072	,447	6,648	,000
Bağımlı değişken: işgören yenilikçi davranışı; R: 447 ^a ; R2 : ,200; Düzeltilmiş R2 : ,195; DW: 2,048; Model için F(44,201)=p<.01					
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,981	,283		7,013	,000
Hiyerarşik Sessizlik	,585	,059	,595	9,858	,000
Bağımlı değişken: örgüt yenilikçi davranışı; R: 595 ^a ; R2 : ,354; Düzeltilmiş R2 : ,351; DW: 2,069; Model için F(97,181)=p<.01					

Tablo 7 hiyerarşik bilgi paylaşımı alt boyutlarının tümünün yenilikçi davranış boyutları üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla **H5/a**, **H5/b**, **H6/a** **H6/b** hipotezleri kabul edilmiştir.

6. Sonuç ve Değerlendirme

Araştırma sonucunda yönetsel sessizleştirme alt boyutlarından hiyerarşik sessizlik hariç diğer boyutlar kaygısal, kanıksanmış ve önleyici sessizlik boyutları yenilikçi davranış alt boyutlarından işgören yenilikçi davranışı üzerinde olumsuz yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Bu tespit örgütlerde yaşanan sessizlik olgusuna ilişkin yönetsel birtakım etkilerin çalışanların yenilikçi ve özgün düşüncelerini aktarmalarını engellediğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte hiyerarşik sessizlik ve yenilikçi işgören davranışı arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin bulunmayışının da açıklanması gerekmektedir. Araştırmanın kavramsal kısmında da değinildiği üzere, hiyerarşik sessizlik aslında bireyin sessiz kalma şekli değil, bir sessiz bırakılma durumudur. Dolayısıyla işgören bildiklerini, düşüncelerini, fikirlerini açıklamaktadır. Ancak bu iletiler, yönetsel basamaklar arasında kesintiye uğramakta ya da dönüştürülmektedir. Diğer bir ifade ile işgören düşüncelerini aktarmaya çabalamaktadır; ancak bu iletiler yönetsel basamaklar arasında kesintiye

uğramaktadır. Bu bağlamda hiyerarşik sessizlik ve yenilikçi işgören davranışı arasında herhangi bir anlamlı ilişkini bulunmayışı da beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Yenilikçi davranışın bir diğer boyutu olan örgütsel yenilikçi davranış üzerinde yönetsel sessizleştirme alt boyutlarının tümünün anlamlı ve daha yüksek olumsuz etkilere sahip olduğu görülmektedir. Bu, işgörenlerin korku ve kaygılarına dayalı olarak sessiz kalmayı bilinçli olarak tercih ettiklerini göstermektedir. Bununla birlikte çalışanların dikkate alınmadıkları ve önemsenmediklerini hissettiklerinden herhangi bir konuyu üstleriyle paylaşmalarının kendileri için bir değişiklik yaratmayacağı yönünden bir inanç oluşturmaktadır. Dolayısıyla yönetsel sessizleştirme, örgüt içerisinde yenilikçi bir iklim oluşumunu engellemektedir. Nitekim, Senge'nin de (1990: 242) belirtmiş olduğu gibi düşünmenin çoğulcu doğasının sadece insanlar iletişimdeki gözlenebilir ve bu durum kolektif bilincin oluşmasına katkı sağlar. Bu bakımdan "ses" (bilgi paylaşımı) işgörenlerin, zorluklar karşısında birlikte hareket edecekleri, çözümü zor ve çatışmalı sorunları ortadan kaldıracabilecekleri bir ortam hazırlayarak takım olma bilinci içerisinde çalışmalarını mümkün kılmaktadır (Senge, 1990: 242).

Yönetsel sessizleştirmenin alt boyutlarından hiyerarşik sessizlik hariç olmak üzere diğer üç boyutunun da hiyerarşik bilgi paylaşımı alt boyutlarında dikey bilgi paylaşımını olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte hiyerarşik sessizliğin alt boyutlarından hiçbirinin düşey bilgi paylaşımıyla ilişkili olmadığı görülmüştür. Son olarak dikey ve düşey bilgi paylaşımının işgören yenilikçi davranışı ve örgütsel yenilikçi davranış üzerinde olumlu ve yüksek düzeyde etkileri bulgulanmıştır. Bu durum iletişim kanallarının ve bilgi paylaşımının etkin olduğu örgütlerde yaratıcı düşüncenin bireysel ve örgütsel düzeyde geliştiğini ve yenilikçi fikirlerin oluşmasına uygun ortamın oluştuğunu göstermektedir.

Bu çalışmada işgören sessizliğinin spesifik olarak yönetsel sessizleştirme başlığı da altında ilk kez kavramsallaştırılması, bilgi paylaşımının düşey ve dikey ekseninde irdelenmesi ve yenilikçi davranışın örgütsel ve işgören yenilikçi davranış boyutlarıyla bir araştırmaya konu olması, söz konusu çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, yönetsel sessizleştirme, hiyerarşik bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkilerin ele alınmış olduğu bu çalışmada tasarımılanan araştırma modelini oluşturan hipotezlerin büyük bir kısmı kabul edilmiştir. Dolayısıyla çalışmanın temel sonucu olarak, yenilikçi bireylere dayalı yenilikçi bir örgüt yaratmak için işgörenlerin korku ve kaygı duymadan düşüncelerini açık bir şekilde iş arkadaşları ve üstleriyle paylaşabilmeleri gerekmektedir. Buradan hareketle işgörenlerin sessizleşmesine neden olan yönetsel ve yapısal unsurların ortadan kaldırılarak işgörenlerin iş ve uygulamalar hakkındaki yenilikçi düşüncelerinin önemsendiği vurgulanmalıdır. Bu bakımdan yenilikçi bir örgüt inşası için aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışını engelleyen unsurların ortadan kaldırılması ve bu bilgi akışının garantiye alınması gerekmektedir.

Tüm bunlarla birlikte araştırmanın belirli kısıtlarının olduğu bilinmektedir. Örneğin katılımcı sayısının azlığı bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle ele alınan modelin daha geniş bir örnekleme, farklı sektörlerde DFA ve yapısal eşitlik modeli kullanılarak sınanması bu araştırmaya ilişkin sonuçları daha genellenebilir ve somut hale getirecektir.

Kaynakça

- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.
- Ardts, J. C., Van Der Velde, M. E. ve Maurer, T. J. (2010). The Influence of Perceived Characteristics of Management Development Programs on Employee Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 21(2), 411-434.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, Ronald H. (1997). The Ubiquity and Potency of Labeling in Organizations. *Organization Science*, 8(1), 43-58.

- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. H. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ohio State: Ohio State University, USA.
- Bysted, R. (2013). Innovative Employee Behaviour: The Moderating Effects of Mental Involvement and Job Satisfaction on Contextual Variables. *European Journal of Innovation Management*, 16(3), 268-284.
- Clapham, S. E. ve Cooper, R. W. (2005), Factors of Employees' Effective Voice in Corporate Governance. *Journal of Management & Governance*, 9(3-4), 287-313.
- Carmeli, A., Meitar, R. ve Weisberg, J. (2006). Self-Leadership Skills And Innovative Behavior At Work, *International Journal of Manpower*, 27, 75-90.
- Conlee, M. C. ve Tesser, A. (1973). The Effects of Recipient Desire To Hear on News Transmission *Sociometry*, 36(4), 588-599.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgülerde İşgören Sessizliği. Neden sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Daft, Richard L. (1978), A Dual-Core Model of Organizational Innovation, *Academy of Management Review*, 21, 193-210.
- De Jong, J. ve Deane, N. D. H. (2008). Innovative Work Behavior: Measurement and Validation. *EIM Business and Policy Research*, 27(1) 1-27.
- De Long, D W. ve Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Demirel, Ö. ve Yeniçeri, Y. (2007). Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 12(9), 221-234.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2008). Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 189-202.
- Detert, James R. ve Edmondson, A. C. (2006). Everyday Failures in Organizational Learning: Explaining the High Threshold for Speaking Up at Work. *Harvard Business School Working Paper Series*, 6-24.
- Doğan, Ö. (2007). *Teknoloji Yönetimi ve Küresel Rekabet, Teknoloji Yönetimi*. Bursa: Dora Yayınları.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., Lawrence, K. A. ve Miner-Rubino, K. (2002). Red Light, Green Light: Making Sense Of The Organizational Context For Issue Selling. *Organization Science*, 13(4), 355-369.
- Dyne, L. V., Ang, Soon, B. ve Isabel C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ellonen, R., Blomqvist, K. ve Puimalainen, K. (2008). The Role of Trust in Organisational Innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.
- Eraut, M. (2000). Non-Formal Learning and Tacit Knowledge in Professional Work. *British Journal of Educational Psychology*, 70(1), 113-136.
- Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.

- Hamel, Gary (2006). The Why, What and How of Management Innovation, *Harvard Business Review* (February), 72-84.
- Hansen, Morten T., Mors, M. L. ve Løvås, B. (2005). Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases. *Academy of Management Journal*, 48(5), 776-793.
- Hendriks, P. (1999). Why Share Knowledge? The Influence of ICT on The Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100.
- Hippel, E. V. ve Krogh, G. V. (2003). Open Source Software and the "Private-Collective" Innovation Model: Issues for Organization Science. *Organization science*, 14(2), 209-223.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organisations, and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ipe, M. (2003a). *The Praxis of Knowledge Sharing in Organizations: A Case Study*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Minnesota. Düzenleyen CIE 2009. *International Conference on IEEE*. 6-9 Temmuz 2009.
- Ipe, M. (2003b). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Jamrog, J., Vickers, M. ve Bear, D. (2006). Building And Sustaining A Culture That Supports Innovation. *Human Resource Planning*, 29(3), 9-19
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions Of Effort-Reward Fairness And Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K. ve Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in organizational behavior*, 29, 163-193.
- Kleysen, R. F. ve Street, C. T. (2001). Toward A Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior, *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Kogut, B. ve Zander, U. (1992). Knowledge of The Firm, Combinative Capabilities, and The Replication of Technology" *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 21(3), 487-513.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Liu, Dan, Wu, Jun, ve Ma, Jiu-Cheng (2009). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in A Telecommunication Company. 39. In *Computers ve Industrial Engineering*, 1647-1651).
- Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions For Future Research. *The Academy Of Management Review*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Nader, L. (2001). Breaking the Silence-Politics and Professional Autonomy. *Anthropological Quarterly*, 75(1), 161-168.
- Nikolaou, I., Vakola, M. ve Bourantas, D. (2008). Who Speaks Up At Work? Dispositional Influences on Employees' Voice Behavior. *Personnel Review*, 37(6), 666-679.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation. Oxford University <http://scholar.google.com>.
- Ozeren, E., Ucar, Z. ve Duygulu, E. (2016). Silence Speaks in the Workplace: Uncovering the Experiences of LGBT Employees in Turkey. In Köllen, T. (Ed.) *Sexual Orientation and Transgender Issues in Organizations – Global Perspectives on LGBT Workforce Diversity*, pp.217-232. Springer, Cham.
- Ozeren, E., Ozmen, O. N. T. ve Appolloni, A. (2013). The relationship between cultural tightness–looseness and organizational innovativeness: a comparative research into the Turkish and Italian marble industries. *Transition Studies Review*, 19(4), 475-492.
- Piderit, S. K. ve Ashford, S. J. (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477-1502
- Pinder, Craig C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *In Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of self-Monitoring in Predicting Speaking Up in The Workplace. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Premeaux, S., Fontenot, B. ve Arthur G. (2003). Breaking The Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in The Workplace. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Quinn, R E. ve Spreitzer, G. M. (1997). The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Answer. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-50.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T. ve Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work Behaviour: Development and Test Of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150.
- Roberts, K. H., O'reilly I. ve Charles A. (1974). Failures In Upward Communication in Organization Three Possible Culprits. *Academy of Management Journal*, 17(2), 205-215.
- Roos, J. ve Von Krogh, G. (1992). Figuring Out Your Competence Configuration. *European Management Journal*, 10(4), 422-427.
- Rosen, S. Ve Tesser, A. (1970). On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect. *Sodometr*, 33, 253-263
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M. ve Gunn, L. K. (1982). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230.
- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009). Çağdaş Yönetim Teknikleri (1. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.

- Scott, R. L. (1993). Dialectical Tensions Of Speaking And Silence. *Quarterly Journal of Speech*, 79(1), 1-18.
- Scott, S. G. ve Bruce, Reginald A. (1994). Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580–607.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learningorganization*. New-York: Doubleday:
- Sezgin, O. B., Uçar, Z. ve Duygulu, E. (2015). Güven, Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(2), 1-20.
- Shalley, C. E. ve Gilson, Lucy L. (2004). What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors that Can Foster or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Shalley, C. E., Zhou, J. ve Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go From Here?. *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Shojaie, S. Matın, H. Z. ve Baranı, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It” *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Spender, J. C. ve Grant, R. M. (1996). Knowledge and the Firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17, 5-9.
- Stenmark, D. (2001). Leveraging Tacit Organizational Knowledge, *Journal of Management Information Systems*, 17(3), 9-24.
- Tangerala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.
- Tesser, A., Rosen, S. ve Conlee, M. C. (1972). News Valence and Available Recipient As Determinants of News Transmission. *Sociometry*, 35, 619-628.
- Turgut, E. ve Begenirbaş, M. (2014). İlişkisel Sosyal Sermayenin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Rolü. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 146-160.
- Uçar, Z. ve Özeren, E. (2018). Yönetmel Sessizleştirme Kavramına Yönelik Keşifsel Bir Araştırma, Business & Organization Research (BOR) Conference, 28-35, 12-14 Eylül, Safranbolu/Karabük
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Den Hooff, B. De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organisational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Wang, C. L. ve Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Yang, J. T. (2007). The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning and Effectiveness *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 83-90.

AN EMPIRICAL APPLICATION ON THE RELATIONSHIPS BETWEEN MANAGERIAL SILENCING, HIERARCHICAL INFORMATION SHARING AND INNOVATIVE BEHAVIOR

Extended Abstract

Aim: In this study, the effects of managerial silencing and hierarchical knowledge sharing were investigated on innovative business behavior. The construct of managerial silencing focuses on how people are silent or silenced based on managerial influences. Based on the literature review, it is understood that the concept consists of four dimensions and these dimensions are labeled as worrying silence, acquiescent silence, defensive silence, and hierarchical silence. Hierarchical information sharing involves the horizontal and vertical flow of information between hierarchical steps within an organization

Method(s): This research, in which field research has been used, is designed with an objectivist perspective. In this section, firstly the scales to be used for research are determined. Afterwards, analyzes have been made to test the relationships put forward in the research model. First of all, data were subjected to validity, reliability and factor analysis and regression analyzes were performed to test the correlations, descriptive statistics (mean, standard deviation) and finally hypotheses to test the hypotheses about the research model. SPSS (Statistical Package for Social Sciences) software was used in the implementation of these analyzes.

Findings: The research hypotheses developed in this study, where the relationships between managerial silence, hierarchical information sharing and innovative behavior have been addressed, have been largely accepted. In this study, it is revealed that the originality of the study stems from the fact that is one of the first studies with a unique conceptualization of managerial silencing. As a result of the study, except for hierarchical silence from the managerial silence sub-dimensions, the other dimensions were found to have a significant negative effect on the innovative behavior. Based on the fear and concern of employees, they consciously choose to remain silent. However, as employees feel that they are to a large extent being ignored, they believe that sharing any matter with their superiors will not create a change for themselves. Therefore, managerial silencing negatively affects synergy and prevents an innovative climate within an organization.

In addition to hierarchical silence from the sub-dimensions of managerial silencing, the other three dimensions have a negative effect on the vertical sharing of information in hierarchical information sharing sub-dimensions. However, none of the sub-dimensions of managerial silencing were associated with vertical information sharing. This situation shows that creative thinking develops at individual and organizational levels in organizations where communication channels and information sharing are effective and that an environment suitable for the creation of innovative ideas is formed.

Conclusion: As a result, it is necessary to ensure the effectiveness of the information flow from bottom to up, especially for the construction of an innovative organization. In addition, it should be emphasized that the managerial and structural elements that cause the employees to be silent should be designed in a way that employees' innovative thoughts about work and practices are largely taken into consideration.