

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİLERİ: HAVACILIK BAKIM MERKEZLERİNDE BİR UYGULUMA *

Tamer KILIÇ¹
İhsan SAYGILI²

ÖZ

Bu çalışmanın amacı; örgütsel iletişim ile çalışanların örgüt içinde karşılaştıkları sorunların çözümlenmesi sürecinde sessiz kalmaları şeklinde ortaya çıkan örgütsel sessizlik arasındaki etkileşimi araştırmaktır. Araştırma kapsamında örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan “kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik” arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışma için Ankara’da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde görevli 324 iş gören üzerinde görgül bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel iletişim ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından “kabul edilen sessizlik” ve “savunma amaçlı sessizlik” arasında da negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Diğer taraftan örgütsel iletişim ile örgütsel sessizliğin diğer alt boyutu “örgüt yararına sessizlik” arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik, Kabullenici Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON ORGANIZATIONAL SILENCE: AN INVESTIGATION IN AVIATION MAINTENANCE CENTERS

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the relationship between organizational communication and organizational silence. In that context, the interaction of organizational communication and organizational silence and its sub-dimensions (acquiescent/accepted silence, defensive silence, prosocial silence) were explored. With this aim, an empirical study was conducted on 324 employees working in aircraft maintenance centers in Ankara. According to the results of the study, it is proved that there is a significant negative association between organizational communication and organizational silence. It’s also determined that there is a significant negative relationship between organizational communication and accepted silence & defensive silence. On the other hand, the results indicated that there is a significant positive relation between organizational communication and prosocial silence (which is the other sub-dimension of organizational silence).

Keywords: Organizational Communication, Organizational Silence, Acquiescent/ Accepted Silence, Defensive Silence, Prosocial Silence

Giriş

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Çankaya Üniversitesi Çankaya Meslek Yüksekokulu tamerkilic@cankaya.edu.tr OrcId: 0000-0002-3419-4646

¹ YL öğrencisi Çankaya Üniversitesi SBE İnsan Kaynakları Yönetimi Programı ihsan.saygili@tai.com.tr OrcId: 0000-0001-7990-2063

* Bu makale, İhsan SAYGILI’nın Çankaya Üni. SBE İnsan Kaynakları Yönetimi programında Dr.Öğr. Üyesi Tamer KILIÇ danışmanlığında tamamladığı yüksek lisans tezinin bir kısmından üretilmiştir.

Received/Geliş: 04/01/2019 Accepted/Kabul: 27/03/2019, Research Article/ Araştırma Makalesi

Cite as/Alıntı: Kılıç, T., Saygılı, İ. (2019), “Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizliğe Etkileri: Havacılık Bakım Merkezlerinde Bir Uyguluma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt 28, sayı 1, s.111-125.

Organizasyonların rekabet üstünlüğü elde etmesinde insan unsuru önemli bir faktördür. Yöneticiler, işletme yönetiminin vazgeçilmezlerinden olan örgütsel iletişimi organizasyonların sürekli geliştirilmesi, çalışanların tatmini ve işletmelere daha fazla katkıda bulunmaları için kullanılabilirler. (Bovee ve Thill, 2010) Başka bir deyişle örgütsel iletişim, her çalışanın örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba göstermesi ve karşılaştığı sorunların çözümü için katkıda bulunması bakımından hâlen büyük önem taşımaktadır. Örgütsel iletişimin ayrıca çalışanların örgüt içinde karşılaşılabilecekleri sorunlarla ilgili sessiz kalmalarının önlenmesinde de etkili olduğu düşünülmektedir.

Yönetimin farklı düşüncelerden yararlanmak için açık ve samimi bir örgüt kültürü oluşturması, çalışanların görevleriyle ilgili bilgi, görüş ve önerilerini ifade etmelerine yardımcı olur. Aksi takdirde çalışanlar örgüt içerisinde sessiz ve tepkisiz bireyler dönüşebilir. (Çavuşoğlu, ve Sevinç, 2016: 116) Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, iş görenlerin örgütte karşılaşılan sorunlarla ilgili fikirlerini ifade etme konusunda çekingen davrandıklarını, tartışmaya girmenin ya da fikirlerini açıkça söylemenin kendilerini zor durumda bırakabileceğine inandıklarını ortaya koymaktadır (Çakıcı, 2007; Milliken, Pinder ve Harlos, 2001; Premeaux ve Bedeian, 2003). Organizasyonlarda daha fazla bilgi paylaşımı ve uyuma ihtiyaç duyulmasına rağmen, çeşitli nedenlerden dolayı çalışanların örgütsel sorunlara karşı kayıtsız ve sessiz kalmalarının, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını engellediği görülmüştür (Gül ve Özcan, 2011: 108).

Türkiye'deki hava araçlarının çeşit ve sayısı her geçen gün artmakta, havaalanlarının bulunduğu şehirde doğal olarak havacılık bakım merkezleri hizmete girmektedir. Havacılık işletmelerinin giderek büyümesi ve teknolojik gelişmelerin hızlı bir şekilde anılan işletmelerde kullanılması, rekabeti çoğaltmakta ve bu bağlamda havacılık bakım merkezlerinin önemi ve iş yükü de artmaktadır. Bakım merkezlerinde hava araçlarına sağlanan teknik hizmetlerin eksiksiz olarak yerine getirilmesi, ancak nitelikli, eğitilmiş ve deneyimli çalışanların varlığı ile mümkündür. Diğer taraftan kaliteli insan gücünün potansiyelinden yararlanabilmek için örgütsel iletişimin etkinliği önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Havacılık bakım merkezlerinde karşılaşılabilecek sorunların tespiti ve çözülmesi, bakım merkezlerinin amaç ve hedefini benimsemiş çalışanların bilgilerini, düşüncelerini ve değerlendirmelerini çekinmeden, herhangi bir kaygı duymadan rahatça ifade etmelerine bağlıdır. Bakım merkezlerindeki yönetimin etkinliği, sağlıklı ve etkili işleyen iletişim sürecine dayanır. Bu sürecin çalışanların sessizlik davranışlarının önlenmesinde olumlu bir rol oynadığı düşünülmektedir.

Hava araçları için bakım, onarım, yenileme vb. konularda hizmet veren resmi/özel organizasyonlarda; örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişkiyi incelemek, konuya ilişkin yazının zenginleşmesine katkı sağlayacaktır. Bu araştırma, örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir. Araştırma ayrıca Ankara'da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde iletişim etkinliğinin artırılması, huzurlu, verimli çalışma ortamlarının sağlanması, çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarının ortadan kaldırılması ya da azaltılması, diğer taraftan yöneticilerin iletişim becerilerinin geliştirilmesi konularına katkıda bulunması açısından önemlidir.

Araştırmanın ayrıntılarına geçmeden önce, konuyla ilgili bazı temel kavramları ve kapsamlarını ortaya koymakta yarar vardır. Bunlardan ilki örgütsel iletişim kavramıdır. **Örgütsel iletişim**; örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanların ileti alışverişi yapmaları, etkileşim ve işbirliği hâlinde olmaları şeklinde tanımlanabilir (Tutar, 2003: 83). Örgütsel iletişim; yöneticilerin çalışanları, çalışanların da yöneticileri etkilediği çift yönlü bir süreçtir. (Kelly, 2000 akt. Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009) Anılan süreç; iş görenlerin davranışlarını hedefler ışığında yönlendirmeyi, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri düzenlemeyi, örgüt içi (çalışanlar, gruplar veya bölümler arasındaki) sorunların tespitini, kontrolünü ve giderilmesini sağlar. (Paksoy ve Ark., 2001: 51; Gürgen, 1997: 37-38) Böylece iş görenler arasında güven oluşur ve pozitif anlamda işgören davranışları ortaya çıkar (Çalışkan, 2011; Bitmiş ve Diğerleri, 2014: 58). Örgütsel iletişim süreci ayrıca, üyelerin örgütlerinden ayrılma olasılığını ve devamsızlığını azaltırken, aidiyet duygularını güçlendirir (Erkutlu, 2015: 211-227). Sonuç olarak, örgütsel iletişim iş hayatındaki ilişkilerin kurulup geliştirilmesi ve devam ettirilmesi için büyük önem taşır.

Konuyla ilgili diğer bir kavram örgütsel sessizlik kavramıdır. **Örgütsel sessizlik**; çalışanların, yaptığı işleri ve organizasyonu iyileştirmeye dönük fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak saklaması, esirgemesi olarak tarif edilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000) Diğer taraftan algılanan adaletsizlikle ilgili çalışanların açıkça konuşmak yerine susmayı tercih etmesi de örgütsel sessizlik olarak kabul edilmiştir (Pinder ve Harlos, 2001)

Çalışanlar, çeşitli nedenlerden dolayı örgüt içinde sessizlik davranışı gösterirler. Söz konusu sessizlik davranışları, her zaman çalışanın kendi tercihi olmayabilir. Çalışanlar; olumsuz durumlardan kaçınmak, diğer çalışanlarla karşı karşıya gelmemek, değersiz hissettirilme korkusu, ekonomik sebepler, işi kaybetme korkusu ve utanç duyma gibi çeşitli nedenlerden dolayı sessizlik davranışı gösterirler (Elitok ve Elitok, 2016:456; Akyüz, 2015: 208).

Dyne, Ang ve Botero (2003) örgütsel sessizliğin üç farklı türü olduğu görüşünü ileri sürmüşler ve bu kapsamda kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik (Acquiescent Silence, Defensive Silence, and ProSocial Silence) kavramlarını ortaya atmışlardır. Daha sonra faydacı sessizlik kavramı, örgütsel sessizlik türlerine eklenmiştir. (Thomson ve Bunderson, 2003)

Kabullenici sessizlik (*Acquiescent Silence*); çalışanların örgüt içindeki bir konu, sorun ve/veya durum hakkında görüş, öneri ve düşüncelerini bilinçli olarak ifade etmemesi, söz konusu sorunu/durumu kendi isteği ile kabul etmesi olarak tanımlanır. Türkçe yazında “kabul edilen sessizlik” (Tayfun ve Çatır, 2013) ve “kabullenilmiş sessizlik” (Erenler vd. 2016) ifadeleri de aynı kavramı tarif etmek için kullanılmaktadır. Bu tür sessizlik durumunda çalışanlar, örgüt içindeki koşulları düzeltmek veya değiştirmek için çaba veya emek sarf etmek istemezler; çünkü mevcut durumu değiştiremeyeceklerini düşünürler (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

Savunma Amaçlı Sessizlik (*Defensive Silence*); çalışanların fikir, bilgi ve düşüncelerini ifade ettiği takdirde zarar göreceği korkusuyla bilinçli sessizlik davranışı içine girmesi, yapılan hatalı davranışları saklaması ve var olan sorunu görmezden gelmesi şeklinde tarif edilir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 141).

Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial Silence) ise çalışanların, örgütün ve çalışma arkadaşlarının çıkarlarını gözetererek örgüt içindeki bazı konulara ilişkin fikir, düşünce ve bilgileri bilinçli olarak ve isteyerek kendilerine saklaması şeklinde tarif edilir (Kılıç ve Diğerleri, 2013: 20, Durak, 2012: 57). Örgüt yararına sessizlik, çalışanları arkadaşlarıyla işbirliği içinde olmaya, onları düşünmeye, örgüt içinde ve dışında çıkabilecek sıkıntılara karşı sabırlı olmaya, sızlanmadan ve şikâyet etmeden çalışmaya sevk eder (Tayfun ve Çatır, 2013: 117).

Örgütsel sessizlik, çalışanlarda endişe, stres vb. sorunlara neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Diğer taraftan Aktaş ve Şimşek (2012), örgütsel sessizliğin bireyde tükenmişlik duygusuna yol açtığını belirlemişlerdir. Bienefeld ve Grote (2012) tarafından havacılık sektöründe çalışan uçuş mürettebatı ile yapılan çalışmada; en az sessizliğin kaptan pilotlarda görüldüğü, sessizliğin alt kademelerde daha yüksek düzeye ulaştığı ve genel olarak bütün çalışanların karşılaştıkları olayların yaklaşık yarısında sessiz kaldıkları belirlenmiştir. Roberts ve O'Reilly (1974) çalışanların üstleriyle iletişimlerinde olumsuz içerikli bilgileri iletmekten kaçındığını veya bilgideki olumsuzlukları azaltmaya çalıştıklarını tespit etmişlerdir. Detert ve Borris (2007); örgütsel sessizliğin karşıtı kabul edilen konuşma davranışının en önemli belirleyicileri arasında üstlerin liderlik davranışları olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca Premeaux ve Bedeion (2003), üst yönetime duyulan güvenin ve üst yönetimin sergilediği açıklık politikasının sessizlik davranışlarını azalttığını tespit etmişlerdir.

Örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik ilişkisini incelemek amacıyla ulusal düzeyde yapılan çalışmalarda, sessizlik davranışı gösterilen konunun veya sorunun, çalışanların sessizlik davranışı göstermesinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Örneğin öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada, öğretmenlerin sessiz kalma nedenleri arasında olumsuz sonuçlardan korkma, bir şeyleri değiştiremeyeceğini düşünme ve kişisel çıkar elde etme konuları yer almıştır (Ayduğ ve diğerleri, 2017). Diğer taraftan çalışanları sessizliğe iten nedenler arasında yönetici tavırları, örgütün hiyerarşik yapısı ve örgüt politikaları gibi örgütten veya yönetimden kaynaklan konular sıralanmıştır (Yeşilaydın, ve diğerleri, 2016).

Konuyla ilgili yapılmış çalışmaların sonuçları genel olarak incelendiğinde; sağlıklı ve etkili şekilde işleyen örgütsel iletişimin çalışanların sessiz kalma davranışlarını engellediği, onları motive ettiği ve performanslarına olumlu yönde katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Örgüt içerisinde bilginin ulaşılır olması ve rahatça dolaşması, yönetim/yöneticilere öneri ve şikâyetlerin kolaylıkla iletilmesi, çalışanların alınan kararlara katılması ve diğer çalışanlarla uyumlu ilişkiler kurması, örgütsel sessizlik davranışlarını azaltmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutları üzerindeki etkilerinin farklı sektörlerde araştırılmasının yerinde olacağı düşünülmektedir.

1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada; örgütsel iletişim ile çalışanların sessiz kalmaları şeklinde ortaya çıkan örgütsel sessizlik arasındaki etkileşimin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında öncelikle örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler ele alınmış, daha sonra örgütsel iletişim ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

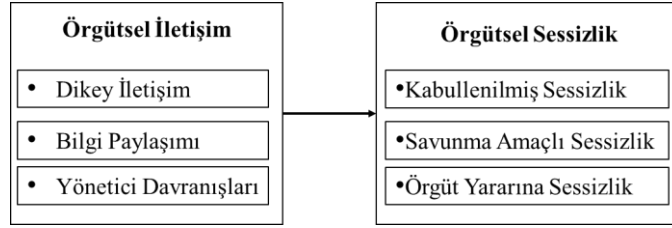
Araştırma; çalışanların huzurlu ve verimli çalışabilmeleri, örgütlerini daha fazla benimsemeleri, yöneticilerin iletişim becerilerini geliştirmeleri ve çalışanların örgüt içinde sessizliğinin engellenmesi konularına dikkat çekilmesi ve katkıda bulunması açısından önemlidir.

2. Araştırma Modeli, Dayandığı Varsayımlar, Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada; Ankara'da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde çalışan personele uygulanan anketlerle veriler toplanmış, daha sonra bu veriler kullanılarak söz konusu merkezlerdeki örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmanın problem cümlesi “Örgütsel iletişimin, çalışanların örgütsel sessizlik davranışı sergilemelerine etkisi nasıldır?” şeklinde belirlenmiştir.

2.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli literatür taraması esas alınarak geliştirilmiştir. Model oluşturulurken alt boyutlarıyla birlikte bir bağımsız ve bir bağımlı değişken kullanılmıştır. Modeldeki bağımsız değişken örgütsel iletişim, bağımlı değişken ise örgütsel sessizlik olarak belirlenmiştir. Örgütsel iletişim ve çalışanların örgütsel sessizliği ile bunların alt boyutları arasındaki ilişkilerin yer aldığı araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

2.2. Araştırmanın Dayandığı Varsayımlar

Araştırmada; örgütsel iletişim sürecinin, çalışanların örgütsel sessizlik davranışları göstermelerinde etkili olabileceği varsayılmış, uygulamada da bu varsayımın doğruluğu analiz edilmiştir.

Çalışanların sessizlik davranışı göstermesinin altında bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenlerin olduğu (Dilek ve Taşkiran, 2016: 403) değerlendirilmektedir. Bireysel nedenler arasında kişilik, statü ve rol, yöneticilere güvenilmemesi, olumsuz deneyimler, sosyal terk edilmişlik, ilişkilere zarar verme korkusu ve psikolojik baskıya maruz kalma korkuları bulunmaktadır (Yeşilaydın ve Diğerleri, 2016: 15). Örgütsel kaynaklı nedenler olarak merkezileşme, hiyerarşik yapı, bürokrasi, kültürel değerlerin etkisi, örgüt kültürü, örgüt iklimi, adalet algısı, sessizlik iklimi, örgütsel sosyalizasyon vb. başlıklar sayılabilir (Çakıcı, 2007: 157). Yönetsel kaynaklı nedenler ise yönetim/yöneticiler, yöneticilerden gelebilecek olumsuz geri bildirim korkusu, yöneticilerin inançları ve kişilik özellikleri ile örgütlerde işleyen iletişim süreci şeklinde sıralanmaktadır (Çakıcı, 2010: 29).

Bu çalışmanın araştırma modelinde, çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarına etkisi olduğu düşünülen örgütsel ve yönetsel nedenler üzerinde durulmuştur. Bu

kapsamda örgütsel iletişimin etkileri incelenirken; dikey iletişim, bilgi paylaşımı ve yönetici davranışları örgütsel iletişimin alt boyutları olarak alınmıştır. Dikey iletişim ve bilgi paylaşımı, çalışanların sessizlik davranışı göstermelerine tesir eden örgütsel nedenler arasında, yönetici davranışları ise yönetsel kaynaklı nedenler arasında kabul edilmiştir.

Araştırma evrenini; Ankara’da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem grubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu, katılımcıların anket sorularını yanıtlarken kişisel özelliklerini, görüş ve düşüncelerini içtenlikle ortaya koyduğu, anket sorularını doğru anladıkları ve doğru cevapladıkları varsayılmıştır.

Kullanılan istatistiksel tekniklerin ve yapılan analizlerin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H1: Örgütsel iletişimin çalışanların örgütsel sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Örgütsel iletişimin çalışanların kabullenici sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Örgütsel iletişimin çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Örgütsel iletişimin çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

2.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

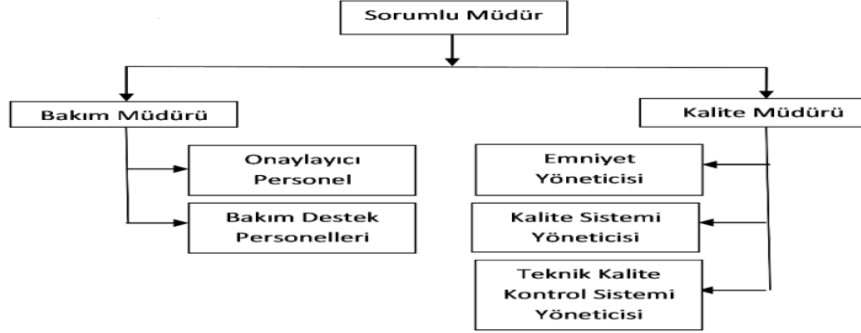
Bu araştırma, havacılık bakım merkezlerinde gerçekleştirilmiştir. Ülkemizde havacılık sektörü ile ilgili kural ve düzenlemeler, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığına bağlı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM)nün sorumluluğunda hayata geçirilmektedir.

SHGM tarafından hazırlanan Onaylı Hava Aracı Bakım Kuruluşları Yönetmeliği, 11.06.2013 tarihli ve 28674 Sayılı Resmî Gazetede yayımlanmıştır. Söz konusu Yönetmelikte “Havacılık bakım merkezi; ticari hava taşımacılığında kullanılan her türlü sivil hava araçları ile ticari hava taşımacılığında kullanılmayan büyük hava araçlarına ve/veya bileşenlerine bakım ve onarım yapmak için kamu kurum ve kuruluşları ile gerçek ve tüzel kişilere ait bakım kuruluşu olarak yetkilendirilmiş örgütler” olarak tarif edilmiştir (SHGM, 2013). Havacılık bakım merkezleri tarafından uygulanan genel organizasyon yapısı Şekil-2’de gösterilmiştir.

Araştırmanın sonuçları sadece Ankara’da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde çalışanlar için geçerlidir. Sonuçlar, Türkiye genelindeki havacılık bakım merkezlerine ilişkin yapılacak çalışmalarda dikkate alınmalı, Ankara dışındaki havacılık bakım merkezleri için genelleştirilememelidir.

Çalışma kapsamında yapılan değerlendirmeler, katılımcıların anket sorularına verdiği cevaplar dikkate alınarak yorumlanmıştır. Bu kapsamda yapılan yorum ve öneriler ankete katılanların düşünceleri, değer yargıları ve fikirleri için geçerlidir.

Araştırma verilerinin elde edilmesinde sadece nicel yöntemlerden yararlanılmıştır. Gözlem ve görüşme yoluyla sınırlı bilgi edinilmiştir.



Şekil 2: Havacılık Bakım Merkezi Organizasyon Yapısı

3. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın evrenini, Ankara'da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde çalışan 1730 iş gören oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü aşağıda gösterilen formül doğrultusunda hesaplanmıştır (Bal, 2001: 113-114). Formüle göre %95 güven aralığında temsil etme kabiliyeti olan örneklem büyüklüğü 314 olarak hesaplanmıştır.

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{[(N-1) * t^2] + (p * q * Z^2)}$$

Formülde kodlanan harflerin (n, N, t, p, q, Z) açıklamaları aşağıdadır:

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren büyüklüğü

t: Göz yumulabilir yanılğı (p<0.05)

p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı (0,50 olarak alınmıştır)

q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı (1-p)

Z: Güven düzeyine göre standart değer (normal dağılım %95 için 1.96)

$$n = \frac{1730 * 0.5 * 0.5 * 1.96^2}{[(1730-1) * 0.05^2] + (0.5 * 0.5 * 1.96^2)}$$

$$n = \frac{1661,5}{5,3}$$

n= 314 (değer yukarı yuvarlanmıştır.)

Veriler, Ankara'daki dört adet havacılık bakım merkezinin farklı kademelerinde çalışan ve kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş personele Şubat 2018-Mayıs 2018 tarihleri arasında uygulanan anket çalışmasıyla toplanmıştır. Ancak, örneklemin ana kütleyi iyi temsil etmesi gerektiği göz önünde bulundurularak, mümkün olduğunca farklı sosyo-kültürel ve sosyoekonomik özellikteki bireylere ulaşmaya çalışılmıştır. Katılımcılara dağıtılanlardan geri dönen toplam 324 adet anket, araştırma kapsamında incelenebilecek niteliktedir.

Veri toplamada kullanılan ankette yer alan örgütsel iletişim ölçeği, alanyazında daha önce örgütsel iletişim üzerine yapılmış çalışmalarda da kullanılmıştır. (Dereli, 2010: 134-135; Yılmaz, 2011: 121). Bu kapsamda toplam 21 madde içeren örgütsel iletişim ölçeği ile "dikey iletişim, bilgi paylaşımı, yönetici davranışları ve dedikodu-

söylenti (*çalışmada değerlendirilmeye alınmadı*)” alt boyutlarına ilişkin verilerin toplanması hedeflenmiştir. Diğer taraftan çalışanların sessizlik seviyesini belirlemek amacıyla Dyne ve diğerlerinin (2003) geliştirdiği, Eroğlu ve diğerlerinin (2011:114) araştırmalarında kullandığı 15 maddelik ölçek, örgütsel sessizlik ölçeği olarak ankette dâhil edilmiş ve veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Ankette toplam 44 adet soru yer almıştır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (8 adet), ikinci bölümde örgütsel iletişim ile ilgili sorular (21 adet), üçüncü bölümde ise örgütsel sessizlikle ilgili sorulara (15 adet) yer verilmiştir. Sorular hazırlanırken 5’li Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Anket sonuçları SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan veriler, Cronbach Alfa katsayısına göre değerlendirilmiştir. “Örgütsel iletişim” değişkeni (alfa=0,88) toplam 18 soru ile incelenmiştir. Örgütsel iletişimin alt boyutları olan “dikey iletişim” (alfa=0,77) altı soru, “bilgi paylaşımı” (alfa=0,82) beş soru ve “yönetici davranışları” (alfa=0,73) ise yedi soru sorularak araştırılmıştır. (*Örgütsel iletişimin bir diğer alt boyutu olan “dedikodu-söylenti” değişkeni ile ilgili üç soru, ölçeğin güvenilirliğini azalttığından değerlendirme dışı bırakılmıştır.*) Çalışanların örgütsel sessizliğine ilişkin görüşleri (alfa=0,74) ise 15 soruyla incelenmiştir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan “kabullenici sessizlik” (alfa=0,79), “savunma amaçlı sessizlik” (alfa=0,86) ve “örgüt yararına sessizlik” (alfa=0,75) değişkenlerinin her birisi toplam beşer soru sorularak araştırılmıştır.

4. Araştırma Bulguları

Ankete katılanların demografik bilgileriyle ilgili olarak; çalışanların %12,7’si kadın, %87,3’ü erkek, %74,1’i evli ve %25,9’u bekârdır. Katılımcıların %22,2’si 21-30 yaş, %40,1’i 31-40 yaş, %32,7’si 41-50 yaş, %4,9’u ise 51 ve daha büyük yaşta. Çalışanların büyük çoğunluğunun genç sayılabilecek 30-50 yaş arasında olduğu görülmektedir.

Eğitim durumu incelendiğinde; katılımcılar %1,5 ortaokul, %7,7 lise, %25,9 yüksekokul, %53,7 lisans, %10,8 yüksek lisans ve %0,3 oranında doktora eğitimi almıştır. Verilerden de anlaşılacağı üzere, teknik hizmet veren ve altyapı gerektiren Havacılık Bakım Merkezlerindeki personelin büyük çoğunluğu (yaklaşık %90) ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim almış çalışanlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların %1,9’u müdür, %4’ü şef, %10,8’i mühendis, %69,4’ü teknik personel, %7,7’si idari personel, %6,2’si diğer işlerde çalışanlardan oluşmaktadır. Ankete katılanların örgütteki görevleri incelendiğinde, Hava Araçları Bakım Merkezlerinde görevli çalışanların yaklaşık %80’inin teknik personel ve mühendislerden oluştuğu dikkat çekmektedir.

Çalışma süreleri incelendiğinde; yaklaşık %70 katılımcının aynı iş yerinde 5 yıldan uzun süredir çalıştığı ve mevcut örgütsel iletişim sistemi hakkında fikir yürütülebilecek birikime sahip olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, katılımcıların resmi kurum ve kuruluşlarda benzeri görevlerde çalışma süreleri incelendiğinde, 16-20 yıl deneyime sahip çalışanların en kalabalık grubu teşkil ettiği görülmektedir. (% 19,4 6-10 yıl; % 13 11-15 yıl; %23,5 16-20 yıl; %21,9 26 yıl ve üzeri mesleki deneyim)

Katılımcıların hiyerarşik yapı içerisindeki görevleri, toplam çalışma süresi, mesleki deneyimi ve aynı iş yerinde çalışma süreleri birlikte değerlendirildiğinde; Havacılık Bakım Merkezlerinde işini iyi bilen, konunun uzmanı ve profesyonel çalışanlar tarafından hizmet verildiği söylenebilir.

Örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarının yer aldığı Tablo 1’deki bilgilere göre; örgütsel iletişim ile çalışanların örgütsel sessizliği arasında %95 güvenilirlikte, zayıf düzeyde, negatif yönlü, anlamlı bir ilişki ($r=-0,121$, $p<0,05$) olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1: Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi (Korelasyon) Analizi

		Örgütsel Sessizlik	Örgütsel İletişim
Örgütsel Sessizlik	Pearson Correlation	1	-,121(*)
	Sig. (2-tailed)		0,029
Örgütsel İletişim	Pearson Correlation	-,121(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,029	

* $p<0.05$

Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulguları içeren Tablo 2’deki bilgilere göre; korelasyon sonuçlarının da işaret ettiği şekilde değişkenler arasındaki ilişkinin r değeri ($p=0,029 < 0,05$), hesaplanan $R=0,121$ ve oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu kapsamda değişkenlere ilişkin regresyon denklemi (*Örgütsel Sessizlik* $=3,219+(-0,121)*\text{Örgütsel İletişim}$) şeklinde yazılır.

Tablo 2: Örgütsel İletişim-Örgütsel Sessizlik Regresyon Modeli Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	3,219	0,162		19,833	.000
Örgütsel İletişim	-0,109	0,050	-0,121	-2,193	.029

($R=0,121$; $R^2=0,015$; Düzeltilmiş $R^2=0,012$; Standart Sapma=0,51586)

Elde edilen $R^2=0,012$ değerine göre; çalışanların örgütsel sessizlinin az bir kısmının (%1,2) örgütsel iletişim süreci ile açıklanabileceği söylenebilir. Başka bir deyişle örgütsel iletişimde oluşan bir birimlik artış, çalışanın örgütsel sessizlik davranışında -0,121 birim oranında değişime (azalmaya) neden olmaktadır. Bu durumda, örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Sonuç olarak “*Örgütsel iletişimin çalışanların örgütsel sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*” şeklindeki H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel iletişimin alt boyutları olan dikey iletişim, bilgi paylaşımı ve yönetici davranışları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkileri araştıran korelasyon analizi sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: Örgütsel İletişimin Alt Boyutları ile Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin (Korelasyon) Analizi

		Örgütsel İletişim	Dikey İletişim	Bilgi Paylaşımı	Yönetici Davranışları	Örgütsel Sessizlik	Kabullenici Sessizlik	Savunma Amaçlı Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik
Örgütsel İletişim	Pearson Correlation	1	,863(**)	,801(**)	,869(**)	-,121(*)	-,176(**)	-,273(**)	,170(**)
	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0,029	0,001	0	0,002
Dikey İletişim	Pearson Correlation	,863(**)	1	,646(**)	,630(**)	-,129(*)	-0,096	-,313(**)	,129(*)
	Sig. (2-tailed)	0		0	0	0,02	0,085	0	0,02
Bilgi Paylaşımı	Pearson Correlation	,801(**)	,646(**)	1	,542(**)	-,149(**)	-,160(**)	-,327(**)	,158(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0		0	0,007	0,004	0	0,004
Yönetici Davranışları	Pearson Correlation	,869(**)	,630(**)	,542(**)	1	-0,076	-,161(**)	-,158(**)	,134(*)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0		0,172	0,004	0,004	0,016
Örgütsel Sessizlik	Pearson Correlation	-,121(*)	-,129(*)	-,149(**)	-0,076	1	,676(**)	,654(**)	,574(**)
	Sig. (2-tailed)	0,029	0,02	0,007	0,172		0	0	0
Kabullenici Sessizlik	Pearson Correlation	-,176(**)	-0,096	-,160(**)	-,161(**)	,676(**)	1	,385(**)	0,019
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,085	0,004	0,004	0		0	0,74
Savunma Amaçlı Sessizlik	Pearson Correlation	-,273(**)	-,313(**)	-,327(**)	-,158(**)	,654(**)	,385(**)	1	-0,073
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0,004	0	0		0,193
Örgüt Yararına Sessizlik	Pearson Correlation	,170(**)	,129(*)	,158(**)	,134(*)	,574(**)	0,019	-0,073	1
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,02	0,004	0,016	0	0,74	0,193	

p<0.05, ** p<0.01

Tablo 3'teki analiz sonuçları incelendiğinde; örgütsel iletişim ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik ($r=-0,176$ $p<0,01$) ve savunma amaçlı sessizlik ($r=-0,273$ $p<0,01$) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Diğer taraftan örgütsel iletişim ile örgütsel sessizliğin diğer alt boyutu örgüt yararına sessizlik ($r=0,170$ $p<0,01$) arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı dikkat çekmektedir. Bu bilgiler ışığında, örgütsel iletişimde yapılacak iyileştirmelerle çalışanların kabullenici ve savunma amaçlı sessizliklerinin azaltılabileceğini söylemek mümkündür. Fakat örgütsel iletişim ile örgüt yararına sessizlik arasındaki pozitif yönlü ilişki, çalışanların örgütün ve çalışma arkadaşlarının çıkarlarını gözeterek örgüt içinde ve dışında çıkabilecek sıkıntılara karşı sabırlı olabileceklerine, sızlanmadan ve şikâyet etmeden çalışabileceklerine işaret etmektedir. Yöneticiler açısından başlangıçta olumlu bir durum şeklinde algılanabilecek örgüt yararına sessizliğin, orta ve uzun dönemde daha büyük sorunlara yol açabileceği göz ardı edilmemelidir.

Örgütsel sessizlik ile örgütsel iletişimin alt boyutları arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında; örgütsel sessizlik ile dikey iletişim arasında %95 güvenilirlikte, örgütsel sessizlik ile bilgi paylaşımı arasında ise %99 güvenilirlikte negatif yönlü anlamlı ilişkiler görülmektedir. Diğer taraftan örgütsel sessizlik ile yönetici davranışları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Bu veriler ışığında, dikey iletişimde ve bilgi paylaşımında yapılacak iyileştirmelerle çalışanların sessizliklerinin azaltılabileceği söylenebilir.

Örgütsel iletişimin, örgütsel sessizliğin alt boyutlarına (kabullenici sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik) etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda edinilmiş bazı bulgular Tablo 4'te özet olarak verilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel İletişim-Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		β	R ²	t değeri	p değeri
	B	Standart Hata				
(Sabit) Kabullenici Sessizlik	-0,221	0,069	-0,176	0,031	-3,216	0,001
	3,104	0,225			13,816	0,000
(Sabit) Savunma Amaçlı Sessizlik	-0,381	0,075	-0,273	0,075	-5,095	0,000
	3,626	0,245			14,826	0,000
(Sabit) Örgüt Yararına Sessizlik	0,276	0,089	0,170	0,029	3,089	0,002
	2,926	0,292			10,032	0,000
	2,926	0,292			10,032	0,000

Tablo 4'te yer alan bilgilere göre; standart hatanın sıfıra yakın çıkması, fonksiyonun iyi seçildiğini ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda r değeri ($p < 0,001$) ve oluşturulan regresyon modelleri istatistiksel olarak anlamlıdır.

Regresyon analizi sonuçları (Tablo 4); korelasyon sonuçlarında olduğu şekilde, örgütsel iletişimin çalışanların kabullenici sessizlik davranışlarını negatif yönde anlamlı olarak etkilediğini ($\beta = -0,176$, $R^2 = 0,031$, $p < 0,01$) göstermektedir. Başka bir deyişle örgütsel iletişimde oluşan bir birimlik artış, çalışanların kabullenici sessizlik davranışlarında -0,176 birim oranında değişime (azalmaya) neden olmaktadır. Bu sonuca göre “*Örgütsel iletişimin çalışanların kabullenici sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*” şeklindeki (H1a) hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4'teki verilere göre; örgütsel iletişim, çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışlarını negatif yönde anlamlı şekilde ($\beta = -0,273$, $R^2 = 0,075$, $p < 0,01$) etkilemektedir. Örgütsel iletişimde oluşan bir birimlik artış, çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışlarında -0,273 birim oranında değişime (azalmaya) neden olmaktadır. Bu sonuç; “*Örgütsel iletişimin çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*” şeklindeki (H1b) hipotezinin kabul edildiğine işaret etmektedir.

Yapılan regresyon analizi ile son olarak, örgütsel iletişimin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisi test edilmiştir. Bu kapsamda, örgütsel iletişimin çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği ($\beta = 0,17$,

$R^2=0,029$, $p<0,01$) belirlenmiştir. Başka bir deyişle, örgütsel iletişimdeki bir birimlik artışın, çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışlarında 0,170 birim oranında artışa neden olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre “*Örgütsel iletişimin çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*” şeklindeki (H1c) hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5: Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	R ²	t	Sig.	
	B	Standart Hata	Beta (β)				
Kabullenici Sessizlik	(Sabit)	2,708	0,191	-0,096	0,006	14,472	0
	Dikey İletişim	-0,098	0,057			-1,726	0,085
	(Sabit)	2,899	0,178	-0,16	0,023	16,27	0
	Bilgi Paylaşımı	-0,152	0,052			-2,916	0,004
	(Sabit)	2,893	0,176	-0,161	0,023	16,431	0
	Yönetici Davranışları	-0,156	0,053			-2,919	0,004
Savunma Amaçlı Sessizlik	(Sabit)	3,547	0,199	-0,313	0,098	17,834	0
	Dikey İletişim	-0,358	0,061			-5,907	0
	(Sabit)	3,55	0,19	-0,327	0,104	18,684	0
	Bilgi Paylaşımı	-0,344	0,055			-6,213	0
	(Sabit)	2,949	0,196	-0,158	0,022	15,029	0
	Yönetici Davranışları	-0,171	0,06			-2,875	0,004
Örgüt Yararına Sessizlik	(Sabit)	3,263	0,242	0,129	0,017	13,497	0
	Dikey İletişim	0,172	0,074			2,33	0,02
	(Sabit)	3,167	0,231	0,158	0,025	13,701	0
	Bilgi Paylaşımı	0,193	0,067			2,865	0,004
	(Sabit)	3,272	0,229	0,134	0,018	14,272	0
	Yönetici Davranışları	0,168	0,07			2,422	0,016

Örgütsel iletişimin alt boyutlarının (*dikey iletişim, bilgi paylaşımı, yönetici davranışları*), örgütsel sessizliğin alt boyutlarına (*kabullenici sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik*) etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizleri sonucunda edinilmiş bazı bulgular Tablo 5’te özet olarak verilmiştir. Burada dikkati çeken ilk husus, dikey iletişimin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin görülmemesidir. Diğer taraftan, örgütsel iletişimin alt boyutlarının her birisi, örgütsel sessizliğin her bir alt boyutu üzerinde anlamlı etkilere sahiptir. Özellikle,

korelasyon sonuçlarına benzer şekilde, dikey iletişim ($\beta=-0,313$, $R^2=0,098$, $p<0,01$) ve bilgi paylaşımının ($\beta=-0,327$, $R^2=0,104$, $p<0,01$) savunma amaçlı sessizliğe etkileri oldukça yüksektir. Dikkat çeken bir diğer konu, korelasyon sonuçlarında olduğu gibi dikey iletişim ($\beta=0,129$), bilgi paylaşımı ($\beta=0,158$) ve yönetici davranışları ($\beta=0,134$), örgüt yararına sessizliğe pozitif yönde etki yapmaktadır.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, örgütsel iletişimin çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarına etkisi araştırılmıştır. Araştırma modeli çerçevesinde ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesi ve oluşturulan hipotezlerin test edilebilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket uygulamasından elde edilen verilerin analiz sonuçları, araştırma hipotezlerinin desteklendiğini ortaya koymuştur.

Geçmişte yapılmış çalışmalar (Yeşilaydın vd., 2016), örgütsel iletişimin çalışanların örgütsel sessizliğini önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; örgütsel iletişim ile çalışanların örgütsel sessizliği arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca örgütsel iletişim, çalışanların kabullenici sessizliğini ve savunma amaçlı sessizliğini negatif yönde, örgüt yararına sessizliğini ise pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel iletişimin alt boyutlarının örgütsel sessizliğin alt boyutlarına etkileri incelenirken, dikey iletişimin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı dikkat çekmiştir. Diğer taraftan, örgütsel iletişimin alt boyutlarının her birisinin, örgütsel sessizliğin alt boyutları üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle, dikey iletişim ve bilgi paylaşımının savunma amaçlı sessizliğe etkileri oldukça yüksek gözlenmiştir. Dikkat çeken bir diğer konu; dikey iletişim, bilgi paylaşımı ve yönetici davranışlarının örgüt yararına sessizliği pozitif yönde etkilemesi olmuştur.

Örgütlerde çalışanların sessiz kalma davranışlarını azaltmak, ortadan kaldırmak ve örgüt içinde karşılıklı güveni tesis etmek, yöneticinin/yönetimin görevidir. Bu nedenle örgüt içinde sessiz kalma davranışına ilişkin sorunsalın çözümünde, yönetici/yönetim aktif olarak rol almalıdır. Yöneticiler, örgüt içinde sağlıklı ve etkin resmi iletişim sistemini oluşturulmalı; çalışanların, güvende hissedecekleri ortamı tesis etmeli, fikir, düşünce, sorun ve kaygılarını açıkça ifade etmelerine fırsat vermeli, onları içtenlikle dinlemeli ve destekleyici olmalıdır. Diğer çalışanlar da fikir ve düşüncelerini ifade etmede ısrarcı, yönlendirici ve teşvik edici olmalıdır.

Araştırma, Ankara'da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerindeki örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik yapılacak araştırma ve çalışmalara katkı sağlaması bakımından önem taşımaktadır. Bu çalışmanın sonuçları, çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarının azaltılması bakımından değerlendirilebilir. Örgütlerde yaşanan iletişim sorunları, çalışanların sessiz kalmalarına neden olmakta ve bu durum örgüt için ciddi sorunları beraberinde getirmektedir. Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüte katkı yapmasını engellemektedir. Bu tür olumsuzlukları sonuçlarını azaltmak, ortadan kaldırmak amacıyla sessizliğe neden olan faktörler doğru bir şekilde belirlenmelidir.

Kaynaklar

- Aktaş, H., Şimşek, E. (2012). Sükût ikrardan gelir mi? İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin tutumları ile iş tatmin düzeyleri ve duygusal tükenmişlik düzeyleri arasındaki etkileşim. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. 24-26 Mayıs 2012. İzmir: Dokuz Eylül Ü. İşletme Fak., 330-335.
- Akyüz, B. (2015), *Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Yaratıcılık Performansı İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 44. Sayı.
- Alparslan, A. M., Kayalar, M. (2012). *Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 4 Sayı: 6.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B., Turhan, E. (2017). Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin nitel bir araştırma ile incelenmesi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Bal, H. (2001). Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri. Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi, Yayın No: 20, Isparta.
- Bitmiş, M.G. vd. (2014). *İletişim Doyumunu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Rolü: Çoklu Aracılı Bir Model Testi*, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 32, 2.
- Bovee, Courtland L., & John V. Thill (2010). Business Communication Today. (Tenth Edition, Global Edition). New York: Pearson Company.
- Bienefeld, N., Grote, G. (2012). Silence that may kill: When air crew members don't speak up and why. Aviation Psychology and Applied Human Factors, 2, (1), 1-10. DOI: 10.1027/2192-0923/a000021.
- Çakıcı, A., (2007), *Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri*, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 145-162.
- Çakıcı, A., (2010), *Örgütlerde İşgören Sessizliği-Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, Detay Yayıncılık, 117 s., Ankara.
- Çalışkan, S. C. (2011). Çalışanların Psikolojik Güçlendirme Algıları Üzerinde İşyeri Arkadaşlıkları ve Örgütsel İletişimin Etkisi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3): 77-92.
- Çavuşoğlu, S., & Sevinç, K. Ö. S. E. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18 (1), 115-146.
- Detert, J.R., Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? Academy of Management Journal, 50, 869-884.
- Dilek, Y.ve Taşkıran, E. (2016), *Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 7, Sayı 13.
- Durak, G. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of management studies, Vol. 40 Issue 6, p1359-1392.

- Elitok, Y., Elitok, U. (2016). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kocaeli İlinde Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4, 28.
- Erenler T., E., Çetin, A., & Torun, T. (2016). Çalışanların Öz-Yeterlik Algılarının Sessizlik Davranışı Üzerine Etkisi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 12, Sayı 1: 71-88.
- Erkutlu, H. V.(2015), *Pozitif Örgütsel Davranış*, Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., Öztürk, A. G. U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2): 99-124.
- Gül, H., Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *KSU İİBF Dergisi*, 1 (2): 107-134.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M. K., ve Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi-Bir Uygulama-. *Yönetim*, Yıl: 20 (63) : 59-76.
- Kılıç, G. vd. (2013). *Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, İşl. Araştırmaları Dergisi. 5/1, 17-32.
- Morrison E.W. ve, Milliken F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Paksoy, M ve Ark. (2001), *Örgütsel İletişim*, Eskişehir Anadolu Üni.Yayınları, No: 964.
- Pinder C.C. ve Harlos K.P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.20: s. 331-369.
- 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), 1537-1562.
- Roberts, K.H., O'Reilly, C.A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59,321-326.
- SHGM, (2013), *SHY-145 Onaylı Bakım Kuruluşları Yönetmeliği*, Ankara.
- Şimşek, E., ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.: 14 - Sayı/No: 2 (121-136).
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5/3, 114-134.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., Yılmaz, M.K. (2013). *İletişim Genel ve Örgütsel Boyutlarıyla*, (Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş10. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yeşilaydın, G. vd. (2016). *Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Kamu Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18 (31), 14-22.