



**T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**WEB OF SCIENCE (WOS) VERİ TABANINDA YER
ALAN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KONULU
MAKALELERİN BİBLİYOMETRİK ANALİZ
YÖNTEMİ İLE İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

BÜŞRA ARSLAN

İZMİR – 2022

**T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**WEB OF SCIENCE (WOS) VERİ TABANINDA YER
ALAN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KONULU
MAKALELERİN BİBLİYOMETRİK ANALİZ
YÖNTEMİ İLE İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

BÜŞRA ARSLAN

DANIŞMAN: DOÇ. DR. EVRİM MAYATÜRK AKYOL

İZMİR – 2022

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Web of Science (WOS) Veri Tabanında Yer Alan Örgütsel Sessizlik Konulu Makalelerin Bibliyometrik Analiz Yöntemi ile İncelenmesi” adlı çalışmanın; tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

22/07/2022

Büşra ARSLAN

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

WEB OF SCIENCE (WOS) VERİ TABANINDA YER ALAN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KONULU MAKALELERİN BİBLİYOMETRİK ANALİZ YÖNTEMİ İLE İNCELENMESİ

Büşra ARSLAN

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Günümüzün küresel ölçekte rekabet ile iç içe geçmiş yapısı içerisinde örgütlerin gelişim süreçleri üzerinde etkili olan konulara yönelik artan bir ilginin varlığından söz etmek mümkündür. Bu gelişim süreci üzerinde en yüksek etkiye sahip konulardan biri de örgütsel sessizlik kavramıdır. Rekabet içerisinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından çoğu zaman küçük detayların büyük farklılıklar yarattığı düşünüldüğünde kavram olarak örgütsel sessizliğin ne olduğunun, bu kavramın örgütlerde ortaya çıkmasına sebep olan unsurların ve bu kavramın sonuçlarının detaylı bir şekilde değerlendirilmesinin gerekliliği de görülmektedir.

Örgütsel sessizlik kavramının derinlemesine incelenmesinin hedeflendiği bu araştırmanın en temel amaçlarından biri örgütsel sessizlik ile ilgili literatürün çeşitli parametreler eşliğinde değerlendirilmesidir. Bu amaca uygun olacak şekilde gerçekleştirilen araştırmada yöntem olarak bibliyometrik analiz tercih edilmiştir. Bu yöntem kapsamında Web of Science (WOS) veri tabanında yer alan ve 2003-2022 yılları arasında yayınlanmış örgütsel sessizlik konulu 125 makale araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

İlgili makalelerin bibliyometrik analizi sonucunda; son yıllarda örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmaların arttığı, Türkiye kaynaklı çalışmaların ilk sırada yer aldığı ve buna bağlı olarak da Türk yazarların ve dergilerin üst sıralarda bulunduğu, konu ile ilgili çalışmaların en fazla işletme ekonomisi alanı ile ilişkilendirildiği, en fazla atıf alan makalenin “*Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational*

voice” başlığını taşıdığı ve tarama ifadesi olması itibariyle en çok kullanılan anahtar kelimenin de “*örgütsel sessizlik*” olduğu saptanmıştır. Söz konusu ifadeyi sırasıyla takip eden kavramların ise; *çalışan sessizliği*, *sessizlik*, *hasta güvenliği*, *iletişim* ve *örgütsel bağlılık* olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Sessizlik, Bibliyometrik Analiz



ABSTRACT

Master's Thesis

**Analyzing the Articles on Organizational Silence in the Web of Science (WOS)
Database with Bibliometric Analysis Method**

Büşra ARSLAN

İzmir KâtipÇelebi University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Program

It is possible to talk about the existence of an increasing interest in the issues that are effective on the development processes of organizations in today's structure that is intertwined with competition on a global scale. One of the issues that have the highest impact on this development process is the concept of organizational silence. Considering that small details often create big differences in terms of the survival of organizations in competition, it is seen that organizational silence as a concept, the factors that cause this concept to emerge in organizations and the results of this concept should be evaluated in detail.

One of the main purposes of this research, which aims to examine the concept of organizational silence in depth, is to evaluate the literature on organizational silence in the context of various parameters. Bibliometric analysis was preferred as the method in the research, which was carried out in accordance with this purpose. Within the scope of this method, 125 articles in the Web of Science (WOS) database and published in 2003-2022 on organizational silence constituted the sample of the research.

As a result of the bibliometric analysis carried out on the relevant articles within the scope of the research, studies on organizational silence have increased in recent years, studies originating from Turkey are in the first place and accordingly Turkish authors and journals are at the top, studies on the subject are mostly associated with the field of business economics, and the most cited article is “*Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice*” and it was determined that the

most used keyword is "organizational silence" as it is a reviewing criterion. The concepts that follow the expression in question are; employee silence, silence, patient safety, communication and organizational commitment.

Keywords: Organizational Silence, Silence, Bibliometric Analysis



İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
ÖNSÖZ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK OLGUSUNUN KAVRAMSAL, TARİHSEL VE KURAMSAL ARKA PLANI

1.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLARA DAİR TANIMLAR	3
1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK OLGUSUNUN TARİHSEL GELİŞİMİ	11
1.2.1. Başlangıç Dalgası.....	12
1.2.2. İkinci Dalga	12
1.2.3. Mevcut Dönem	13
1.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN DAYANDIĞI KURAMLAR.....	13
1.3.1. Beklenti Kuramı.....	14
1.3.2. Fayda Maliyet Analizi Kuramı	14
1.3.3. Sessizlik Sarmalı Kuramı	15
1.3.4. Kendini Uyarılama Kuramı	17
1.3.5. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	18
1.4.1. Kabullenici Sessizlik	21
1.4.2. Korunmacı (Savunmacı) Sessizlik.....	21

1.4.3. Korumacı Sessizlik	23
1.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ	23
1.5.1. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Örgüt Kaynaklı Unsurlar	24
1.5.2. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Yönetimsel Unsurlar	25
1.5.3. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Bireysel Unsurlar	27
1.5.4. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Toplum/Örgüt Kültürü Kaynaklı Unsurlar	28
1.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI	29

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ BİBLİYOMETRİK BİR ÇALIŞMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE SORULARI	31
2.1.1. Araştırmanın Amacı	31
2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	32
2.3. İLGİLİ LİTERATÜRE İLİŞKİN VERİ SETİNİN OLUŞTURULMASI	33
2.4. ANALİZ VE GÖRSELLEŞTİRME	34
2.4.1.1. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Yıllara Göre Dağılımı.....	34
2.4.1.2. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Yazarlara Göre Dağılımı	35
2.4.1.3. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Kurumlara Göre Dağılımı	36
2.4.1.4. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Dergilere Göre Dağılımı.	36
2.4.1.5. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Araştırma Alanlarına Göre Dağılımı	37
2.4.1.6. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Ükelere Göre Dağılımı	38
2.4.2. Bilimsel Haritalama ve Ortak Kelime Analizi	40
2.5. TARTIŞMA	42

2.5.1. Bulgularla İlgili Tartışma	42
2.5.1.1. En Çok Atıf Alan Makalelerin Değerlendirilmesi.....	42
2.5.1.2. 2022’de Yayımlanan Çalışmaların Değerlendirilmesi	45
2.5.2. Alandaki Farklı Çalışmalarla İlgili Tartışma	47
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	50
KAYNAKÇA	52



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Sessizlik ile Bağdaştırılan Kavramlara Dair Bazı Tanımlar/Yorumlar	7
Tablo 2: Korunmacı ve Kabullenici Sessizliğin Farklı Boyutlar Kapsamında Değerlendirilmesi	22
Tablo 3: Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Yıllara Göre Dağılımı	344
Tablo 4: Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Yazarlara Göre Dağılımı....	355
Tablo 5: Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Kurumlara Göre Dağılımı ..	366
Tablo 6: Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Dergilere Göre Dağılımı	377
Tablo 7: Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Araştırma Alanlarına Göre Dağılımı.....	388
Tablo 8: Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Ülkelere Göre Dağılımı	39
Tablo9: En Fazla Atıf Alan Makaleler.....	40
Tablo 10: Örgütsel Sessizlik Makalelerine İlişkin Ortak Kelime Analizi Tablosu.....	42

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Sessizlik Kademeleri	11
Şekil 2: Örgütsel Sessizlik İle İlgili Dönemsel Gelişim Çizelgesi.....	11
Şekil 3: Sessizlik Sarmalının Yapısı	4
Şekil 4: Sessizlik ile İlgili Çalışan Doğası, Güdüleri ve Temel Davranış Şekilleri	19
Şekil 5: Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Ülkelere Göre Dağılımı.....	39
Şekil 6: Ortak Kelime Analizi – Yazar Anahtar Kelimeleri Bağlamında Ağ Haritası.....	41

ÖNSÖZ

Gerçekleştirdiğim tez çalışmam boyunca bana yol gösteren ve desteklerini esirgemeyen tez danışmanım Sn.Doç. Dr. Evrim MAYATRK AKYOL'a ve bu süreçte yanımda olan aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Büşra ARSLAN

İzmir-2022



GİRİŞ

Örgütler günümüzde toplumlar açısından öncül bir düzenleyici role sahiptir. Bu rol aynı zamanda örgütlerin hedefe ulaşma odaklı doğası ile birleştiğinde ortaya örgüt çalışanlarının duygusal ve zihinsel olarak tatmini veya sağlıklı olmalarının sağlanması yoluyla örgütü de işlevli kılma yaklaşımı çıkmaktadır. Bu durum aynı zamanda, örgüt içinde yer alan bireylerin özgün fikirlerinin dinlenilmesi veya bu bireylerin fikirlerini ifade etme rahatlığına sahip olduklarına inanmasının örgütün yenilikçi ve işlevsel bir yapıya kavuşmasına yönelik olumlu etkilerini de ortaya koymaktadır.

Bu noktada örgütlerin başarılı veya başarısız olmalarında belirleyici unsur olan örgüt çalışanlarına dair sessizlik kavramı karşımıza çıkmaktadır. Çalışan sessizliğini; örgüt içinde yer alan birey veya bireylerin farkettileri sorunları, yenilikçi fikirlerini, görüşlerini bilinçli bir şekilde söylememeyi tercih etmesi olarak tanımlamak mümkündür (Pacheco vd., 2015: 294). Dolayısıyla, örgütsel hedeflerin yakalanması açısından çalışan sessizliğine dair kavramların detaylı bir şekilde incelenerek anlaşılması büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel sessizlik; örgüt kültürü, toplumsal yapı, bireysel özellikler gibi pek çok farklı unsurdan kaynaklı olarak ortaya çıkabilen ve örgütlerin işleyişi, gelişim süreçleri gibi noktalarda önemli sonuçlar doğurabilen kritik bir kavramdır. Böylece söz konusu kavramın ortaya çıkmasına sebep olan unsurların değerlendirilmesi, örgütsel sessizlik kaynaklı sonuçların incelenerek bu durumların tekrarlanmamasına yönelik çalışmaların yapılması her geçen gün daha da önem kazanmaktadır.

Bu değerlendirmenin yapılmasına aracılık edebilecek en önemli yollardan biri de, örgütsel sessizlikle ilgili akademik çalışmalara yönelik analizlerdir. Belirli zaman aralıklarında literatüre kazandırılan akademik yayınların birtakım kriterler ve parametreler eşliğinde incelenerek analiz edilmesi yoluyla bu kavrama yönelik yaklaşımların değerlendirilmesi de mümkün olabilecektir.

Bu çalışmanın; örgütsel sessizlik literatürünün mevcut durumu hakkında tespitler yapması, konuyla ilgili sistematik literatür taramasına zemin hazırlaması ve böylece gelecek çalışmalar için bir rehber oluşturması vebu bağlamda daha önce

yapılmış benzer bir araştırmaya rastlanılmaması açısından katkı sağlayacağı ve önem taşıdığı düşünülmektedir.

Tez çalışması, iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, örgütsel sessizlik olgusunun kavramsal, tarihsel ve kuramsal arka planı değerlendirilmekte; ardından sözü edilen olgu, türleri, nedenleri ve sonuçları açısından incelenmektedir. İkinci bölümde ise; yapılan bibliyometrik analizin amacına, yanıt aradığı sorulara, aşamalarına ve bulgularına dair detaylara yer verilmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK OLGUSUNUN KAVRAMSAL, TARİHSEL VE KURAMSAL ARKA PLANI

Örgütsel sessizliğe dair kavramsal detayların ve kuramsal yapının ortaya konulacağı bu bölümde, konuyailişkin bir çerçeve çizilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaca yönelik olarak birinci bölümde; sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramları ilişkili oldukları kavramlar ile birlikte ele alınmakta; örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimi, dayandığı temel kuramlar, çeşitleri, nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmaktadır.

1.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLARA DAİR TANIMLAR

Örgütsel sessizlik ile birlikte ele alınabilecek en temel kavramlardan biri seslilik kavramıdır. Yine seslilik kavramıyla bağlantılı olarak ortaya konulabilecek çalışan sesliliği ise literatürde çalışan sessizliğinin tam karşıtı olarak tanımlanmaktadır. Morrison'a (2014: 174) göre çalışan sesliliği, çalışanın çalıştığı kurumda iyileşme sağlamak amacına yönelik olarak, işle ilgili fikir, özveri, endişe, bilgi ve görüşlerini bu konuda uygun eylemde bulunabilecek kişilere iletmesidir.

Bowen ve Blackmon (2003: 1394) da sesliliği benzer ifadelerle tanımlamıştır. Seslilik kavramında iletilen mesajın içeriği bir şeylerin nasıl farklı yapılabileceğinden, mevcut veya olası ciddi problemlere kadar geniş bir yelpazede yer alır. Mesajın alıcısı kurumun tepe yöneticisi olabileceği gibi çalışma arkadaşı, bölüm yöneticisi veya kurum dışından birileri de olabilir. Sesin iletilme yolu ise resmi (toplantılar) veya gayri resmi (dedikodu) kanallar olabilir (Morrison, 2014: 175).

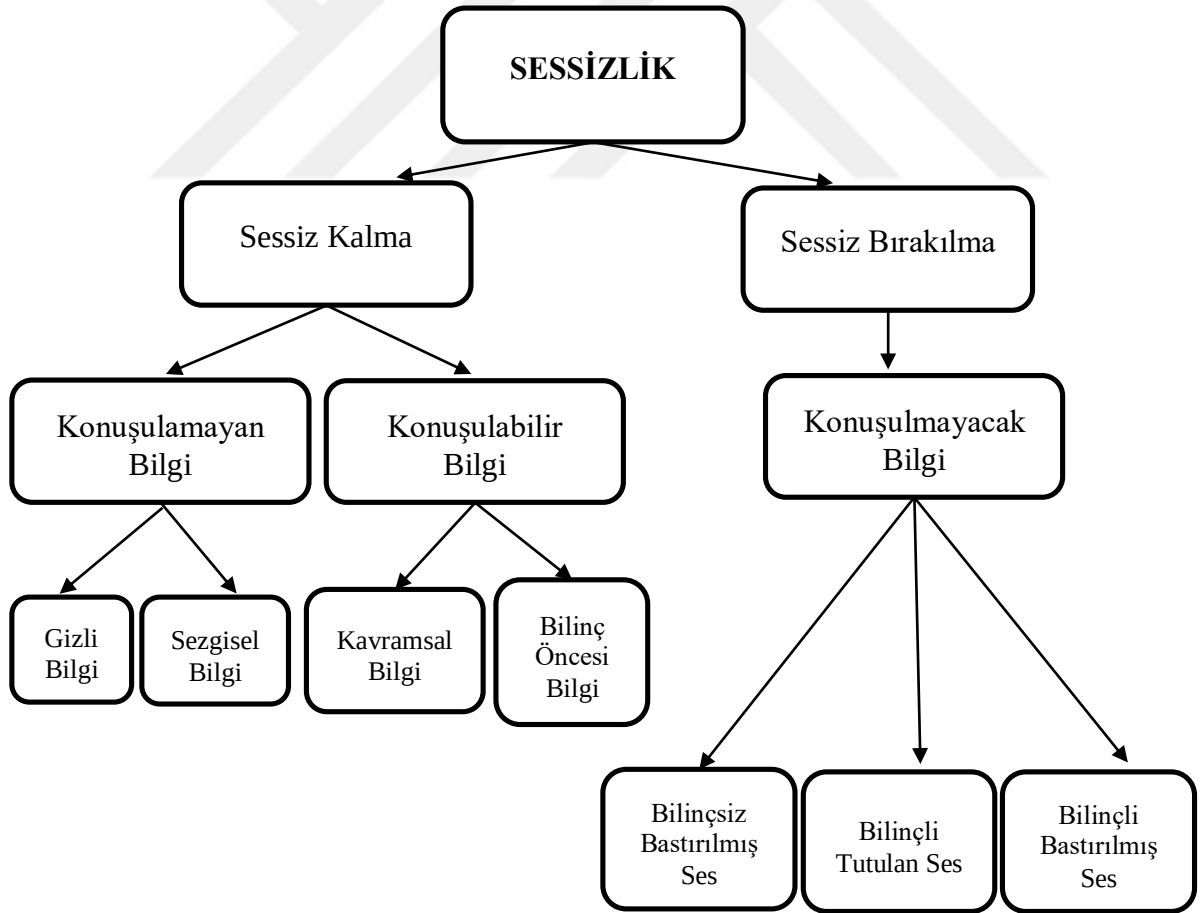
İş ortamında sessizlik ya da çalışan sessizliği ise, çalışanın bilinçli bir tercih sonucu olarak işle ilgili görüşlerini, yaşanan problemlerle ilgili bilgisini, işle ilgili endişelerini ve fikirlerini iletmemesi, ortaya koymaması durumudur (Pacheco vd., 2015: 294). Sessizlik, örgütsel sessizlik gibi kavramlarla ilişkilendirilebilen bir unsur olan çalışan sessizliğibenzer bir yaklaşımla Milliken vd., (2003: 1456) tarafından,

Çalışanların iş ortamında problemler ve endişeler konusunda konuşmamayı tercih etmesi şeklinde tanımlanmıştır.

Kişide sıklıkla edilgen bir algı yaratan sessizlik kavramı özellikle rgterler söz konusu olduğunda etken bir yapıya bürünebilmektedir. Bu açıdan yaklaşıldığında bir başka bireye, gruba veya meydana gelen bir olaya yönelik tepki amaçlı gerçekleştirilen bir sessizlik hali etken bir özellik göstermektedir. Benzer şekilde sessizlik dışında bir davranış şekli sonucunda herhangi bir fayda elde edilemeyeceği veya durumun daha da karmaşıklaşacağına yönelik düşüncelerle tercih edilerek eylemleştirilen sessizlik de etkin sessizlik olarak nitelenebilir (Tutar, 2016: 332).

Aşağıdaki şekilde sessizlik kavramının farklı kademeleri gösterilmektedir:

şekil 1: Sessizlik Kademeleri



Kaynak: Blackman ve Sadler-Smith, 2009: 573

Yukarıdaki şekilden de anlaşılabileceği gibi örgüt içerisindeki bireylerin sessizlik davranışı bireysel tercihlerinden kaynaklanabildiği gibi bu bireyler istekleri dışında da bir sessiz kalma durumu içerisinde olabilmektedir (Blackman ve Sadler-Smith, 2009: 573). Dış faktörlerin etkisiyle, kendi tercihleri dışında sessiz bırakılan bireylerin bilinçsiz bastırılmış ses, bilinçli tutulan ses ve bilinçli bastırılmış ses gibi davranışları sergilemeleri olasıdır (Güvenli, 2014: 31).

Bunun yanı sıra bireyler örgüt içinde fikirlerini ortaya koymak isteseler dahi kimi zaman geçmiş tecrübelerinden, kimi zaman ise başkalarının yaşadıkları durumlara şahit oldukları için sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Moçoşoğlu, 2019: 64).

Sessizlik, otokratik veya istismar odaklı yönetici tiplerinin çalışanlarda yarattığı adaletsizlik algısı sonucu ortaya çıkan bir tepki olarak değerlendirilmelidir. Bu yöndeki yönetici uygulamalarına karşı saldırgan veya savunmacı yapıda sessizlik ile tepki verilmesi olasıdır (Lim vd., 2011: 5). Bu açıdan sessizlik, bir çeşit boykot olarak da tanımlanabilmektedir. Fakat bu noktada sessizliğin tercih edilmesini veya zorla sessiz kalınması halini birbirinden ayrı değerlendirmek gerekmektedir (Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 96).

Sessizlik kavramına atfedilen çeşitli işlevler ve anlamlardan bahsetmek mümkündür. Pinder ve Harlos (2001: 338) bu anlamları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Konuşmaktan veya gürültü yapmaktan kaçınmak
- Herhangi bir ses veya gürültünün olmaması durumu
- Bilginin engelleniyor oluşu veya açıklanmaması
- İletişimde başarısızlık
- Kayıtsız kalma hali ve belirsizlik

Sessizlik ve çalışan güdülleri ve davranışları arasında derin bir bağ olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanın pasif veya aktif olduğu farklı durumlara dair temel güdüler ve belirli davranış şekillerinden de bahsedilebilmektedir.

Bilgi çağı olarak da adlandırılan günümüzün örgüt yapıları içerisinde bilginin ve entelektüel örgüt sermayesinin yönetilmesi ve doğru şekillerde paylaşılması çok daha önemli bir hale gelmiştir. Bu noktada örgüt yapılarında iletişime engel oluşturan unsurların kaldırılması, etkin iletişim kanallarının açılması gibi konuların söz konusu

olduğu yerlerde ise;örgütsel sessizlik sıklıkla üzerinde durulan kavramlardan biri haline gelmiştir (Blackman ve Sadler-Smith, 2009: 571). Karmaşık ve çok boyutlu bir yapısı olan örgütsel sessizlik kavramının tanımlanmasına yönelik çeşitli yaklaşımlardan bahsetmek mümkündür.

Örneğin Kolay (2012: 8) örgütsel sessizliği, örgüt içerisinde değişim ve gelişim süreçleri üzerinde etki sahibi olabilecek kişilerin kişisel tercihleri sonucunda bu süreçlere etki edebilecek görüşlerini yazılı veya sözlü olarak ifade etmekten kaçınmaları şeklinde tanımlamaktadır. Benzer şekilde Pinder ve Harlos (2001: 337) da örgütsel sessizliği örgüt içerisindeki bireylerin kendi öznel değerlendirmeleri sonucunda bilgi paylaşımından uzak durmaya çalışması şeklinde açıklamaktadır.

Örgütsel sessizlik örgüt çalışanlarının kişisel hayatları ve iş yaşamlarında karşılaştıkları bazı unsurların veya faktörlerin etkisiyle örgütsel gelişim düzeyine katkıda bulunmaktan kaçınmaları, bilinçli bir şekilde katkı vermeyi reddetmeleri olarak da tanımlanabilir. Çalışanlar, yapacakları bilgi paylaşımı sebebiyle örgüt içerisinde sorun yaratan biri olarak görülmek istemedikleri için de bu tavrı tercih edebilmektedirler (Taşkıran, 2011: 69).

Tangirala ve Ramanujam (2008: 39) örgütsel sessizlik kavramının örgüt çalışanlarının örgütleri ile ilgili önemli konuları kendilerine saklayarak başkaları ile paylaşmaktan kaçınmaları şeklinde tanımlarken, McGowan (2004: 1) ise bu kavramı çalışanların örgütle ilgili konularda yaşadıkları bireysel sıkıntıların etkisiyle görüş belirtme tavrını bilinçli olarak bastırmaları şeklinde açıklamaktadır.

Araştırmacılar tarafından sessizlik farklı kavramlar ile bağdaştırılarak da tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1: Örgütsel Sessizlik ile Bağdaştırılan Kavramlara Dair Bazı Tanımlar/Yorumlar

Araştırmacı	Odaklanılan Kavramlar	Tanım/Yorum
Morrison ve Milliken (2000)	Örgütsel Sessizlik	Çalışanların işbirliği içerisinde işe dair sorunları veya konuları ifade etmekten kaçınmaları ya da ifade edememeleri halidir.
Williams (2001)	Sosyal Dışlanmışlık	Bireyler içinde yer aldıkları toplumlardan dışlandıklarını hissettikleri noktada kendilerini tam olarak ifade edememektedirler.
Pinder ve Harlos (2001)	İş Gören Sessizliği	Örgüt ile ilgili değişim üzerinde etkisi olabilecek veya süreçleri düzeltebilecek bireylerin ilgili konularda fikirlerini esirgeme davranışı göstermeleridir.
Pinder ve Harlos (2001)	İşten Geri Çekilme	Çalışanlar örgütün sorunlarına dair konuşmanın bir yarar getirmeyeceğini düşündüklerinde iş ile ilgilerini kesmek zorunda hissetmektedirler.
Dyne vd. (2003)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Örgütlerde bireyler diğer bireyleri düşünme, işbirliği gibi durumlardan dolayı örgüt için faydalı olabilecek düşüncelerini ve önerilerini başkalarının işine yarayacağı için açıklamayabilirler.
Henriksen ve Dayton (2006)	Örgütsel Sessizlik ve Sağlık Sektörü	Örgütsel sessizlik, bir örgütün karşılaştığı önemli sorunlara yönelik olarak çok az şey söyleme veya yapma olarak ifade edilebilecek kolektif düzeyde bir fenomeni ifade eder.
Slade (2008)	Örgütsel Sessizlik	Örgütler açısından sessizlik genel olarak olumsuz ve engelleyici bir unsur olarak algılanıyor olsa da, bazen örgütsel istikrar ve değişimin çatışan güçleri arasında bir denge mekanizması olarak ön plana çıkabilmektedir.
Park ve Keil (2009)	Örgütsel Sessizlik ve IT Sektörü	Çoğu çalışan, kuruluş içindeki belirli konular ve sorunlar hakkındaki gerçeği bilir ancak bu gerçeği üstlerine söylemeye cesaret edemez. Bu durumu örgütsel sessizlik veya çalışan sessizliği şeklinde adlandırmak mümkündür.
Liu vd. (2009)	Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Memnuniyeti	Sessizlik kültürünün nasıl kırılacağı ve çalışanların sesini teşvik etmek için özgür bir ortamın nasıl oluşturulacağı, yöneticilerin karşılaştığı büyük zorluklardan biridir. Bu açıdan örgütsel sessizlik, bir örgütün karşılaştığı önemli sorunlara yanıt olarak çok az

		şey söyleme veya yapma konusunda kolektif düzeyde bir fenomendir.
Shojaie vd. (2010)	Örgütsel Sessizliğin Altyapısı	İnsanların işyerinde aldıkları en temel kararlardan biri, fikirlerini ve endişelerini ifade edip etmemek ya da bunu yapmanın mümkün olup olmadığıdır. Bireylerin örgütsel sorunlarla ilgili fikirlerini ifade etmemeye karar vermeleri olarak açıklanabilecek örgütsel sessizlik, örgütlerin çalışanlarının sesini duymalarını engelleyen ve çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili görüş ve endişelerini saklamayı tercih etmelerine yol açan bir durumdur.
Zehir Erdoğan (2011)	Örgütsel Sessizlik, Etik Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisi	Çalışanlar genellikle işlerini ve organizasyonlarını iyileştirmeye yönelik yapıcı yollar için fikir, bilgi ve görüşlere sahiptir. Bazen bu çalışanlar fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini dile getirir ve ifade ederken diğer zamanlarda sessiz kalarak fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini saklayabilir. Bu açıdan ifade etme ve saklama davranışları zıt kutuplar gibi görünebilir, çünkü sessizlik konuşmama anlamına gelirken ses, organizasyonlardaki önemli meseleler ve problemler hakkında konuşmayı ima eder.
Nikmaram vd. (2012)	Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Aidiyeti	Örgüt çalışanlarının fikirlerinden kaçınma kararı, iş tatminsizliğinin artması, örgütsel bağlılık düzeyinin düşmesi gibi zorluklara yol açan örgütsel sessizlik olgusunun oluşmasına neden olur.
Zarei vd. (2012)	Örgütsel Sessizlik	Bilgi ve güven eksikliği ve örgütsel sessizliğin varlığı, örgütün başarısının önündeki en önemli engellerden biridir. Örgütsel sessizlik, çalışanların olası sorunlar hakkında bilgi, fikir ve önerilerini sakladığı durumları ifade eder.
Panahi vd. (2012)	Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Aidiyeti	Günümüzde pek çok örgütte hiç şüphesiz birçok çalışan, örgütsel sorunlar hakkında görüş ve yorum yapmaktan kaçınmaktadır. Aslında, birçok organizasyonda, çalışanlara fikirlerine değer verilmediğini hissettiren bir iklim vardır. Bu olgu örgütsel sessizlik olarak incelenmektedir.
Aeen vd. (2014)	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık	Örgüt yöneticilerinin en kritik görevlerinden biri, çalışanlarının örgütlerinin çalışmaları, değerleri ve inançları ile ilgili bağlılığını oluşturmaktır. Yöneticiler, personel açısından birkaç temel davranışsal zorlukla karşılaşır. Bunlar, çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen örgütsel söylentiler ve örgütsel sessizliktir.

Tan (2014)	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet	Her ne kadar örgütler bir uyum içerisinde çalışmanın zorunluluk olduğunun farkında olsalar da örgüt içi bazı özel durumlar çalışanların sessizliğini tetikleyebilmektedir. Çoğunlukla bu sessizlik yöneticiler tarafından itaat kapsamında değerlendirilse de günümüzde bu durumun bir tepki olarak ele alınması da söz konusu olmaktadır. Bu açıdan örgütsel sessizlik dikkatle irdelenmesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.
Fard Karimi (2015)	Örgütsel Güven, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi	Örgütsel sessizlik, örgütsel düzeyde ortaya çıkan ve karar verme süreçleri, yönetim, kültür ve çalışanların algıları gibi örgütsel özelliklerin çoğundan etkilenen sosyal bir olgudur.
Acaray Akturan (2015)	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık	Örgütsel sessizlik bir örgütsel düzeyde gerçekleştirilmesi planlanan değişim ve gelişim faaliyetleri açısından tehlikeli ve bulaşıcı bir olumsuzluklar zincirini tetikleyebilecek bir fenomendir.
Fatima vd. (2015)	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık	Örgütler hedeflerine ulaşabilmek adına duyarlı bireylere ihtiyaç duymaktadır. Ancak bazı çalışanlar, kurum için önemli olan konular hakkında seslerini duyurmak ve endişelerini dile getirmekten çekinerek sessizliği tercih etmektedirler. Bir yandan, kurumların uyanık ve dışavurumcu çalışanlara ihtiyacı varken öte yandan, çalışanlar da endişelerine değer veren kurumları ararlar. Örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılması halinde çalışanlarda ve örgütte daha iyi performans seviyelerine ulaşılacak ve yüksek motivasyon ortaya çıkacaktır.
Nafei (2016)	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık	Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütün gelişimi için görüş ve önerilerini sunma konusundaki isteksizliği ve ayrıca örgütün önemli iş konuları ile etkileşim eksikliği de dahil olmak üzere, iş örgütleri içindeki birçok boyutun ve değişkenin bir yansımasıdır. Örgütsel sessizlik, her tür ve büyüklükteki iş örgütleri için geçerli olan bir olgudur ve çalışanların örgütle ilgili önemli konular hakkında sessiz kalma eğiliminde oldukları anlamına gelir.

Pozveh ve Karimi (2016)	Örgütsel Sessizlik ve Örgüt İklimi	Sessizlik basitçe söylememeyi değil, yazmamayı, katılmamayı, duymamayı ve görmemeyi de ifade edebilir. Sessizlik ayrıca özgünlük olmadan konuşma veya yazma anlamına gelir. Buna ek olarak, sessizlik, konuşmayı durdurma, sansürleme, bastırma ve ezme, marjinalleştirme, değer kaybetme, yoksun bırakma gibi olumsuz kavramlara da işaret edebilmektedir.
Alqarni (2020)	Örgütsel Sessizlik ve Eğitim Sektörü	Çalışanlar, potansiyel olarak kritik endişeleri veya paylaşacakları değerli düşünceleri olduğunda genellikle hem amirleri hem de meslektaşları ile konuşmaktan çekinirler. Bu davranış örgütsel sessizlik olarak tanımlanır. Daha spesifik olarak örgütsel sessizlik, çalışanların amirleriyle veya yetkili konumdaki kişilerle paylaşamadıkları potansiyel olarak yararlı bilgilerin veya kritik endişelerin saklanması anlamına gelir.

Kaynak: Araştırmacı tarafından ilgili kaynaklardan derlenmiştir.

1970ler'den 2000ler'e kadar sessizliğin genel olarak onaylamak anlamına gelen ses çıkarmama şeklinde açıklandığını söylemek mümkündür (Çakıcı, 2010: 10).

2000'li yıllara gelindiğinde Morrison ve Milliken sessizlik kavramını kolektif bir olgu şeklinde incelemiş ve örgütsel sessizliği ortaya çıkarmışlardır (Çakıcı, 2010: 10). Morrison ve Milliken sessizlik kavramını, örgüt çalışanlarının, çalıştıkları organizasyon ile ilgili problemlere ilişkin fikirlerini ve kaygılarını paylaşmaktan kaçınmaları durumu olarak ifade etmektedir (Cemaloğlu ve Yenel, 2017: 307). Burada sessizlik kavramı örgütsel değişme ve gelişmeyi engelleyen bir durum şeklinde ele alınmaktadır (Daşcı, 2014: 26).

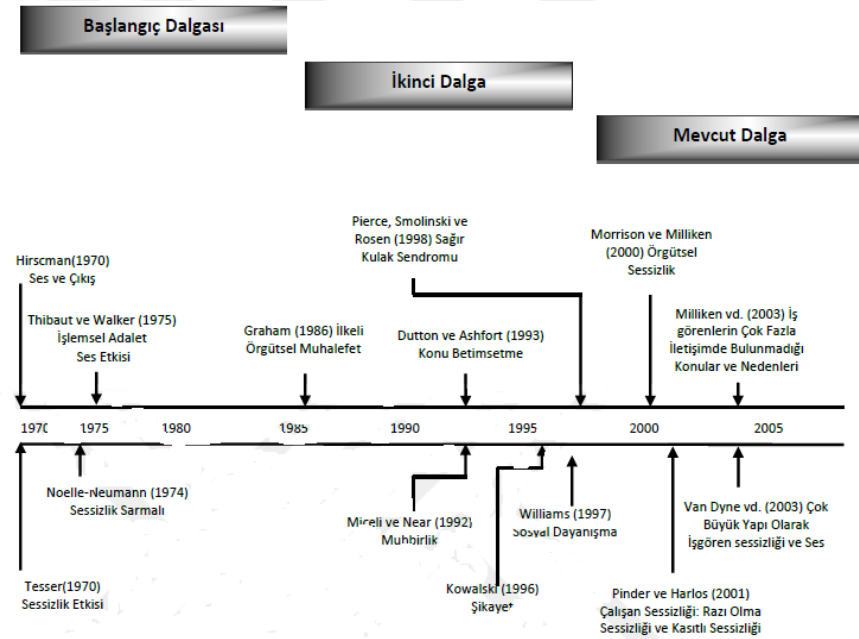
1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK OLGUSUNUN TARİHSEL GELİŞİMİ

İş gören veya çalışan sessizliği kavramı ilk olarak 1970 yılında Hirschman tarafından pasif fakat bağlılık içeren bir tepkiyi açıklamak adına kullanılmıştır. Bu açıdan örgütsel sessizlik iş gören sessizliğinin kapsamının daha genişlemiş bir hali olarak da değerlendirilebilir (Pinder ve Harlos, 2001: 334).

Örgütsel sessizliğin gelişim süreci incelendiğinde bu sürecin başlangıç dalgası, ikinci dalga ve mevcut dönem şeklinde 3 ana döneme ayrılması mümkündür.

Aşağıdaki şekilde bu dönemlere dair ayrıntılar yer almaktadır:

Şekil 2: Örgütsel Sessizlik ile İlgili Dönemsel Gelişim Çizelgesi



Kaynak: Brinsfield ve Edwards, 2020: 9

Örgütlerde seslilik ve sessizlik ile ilgili gerçekleştirilen çalışmaların kronolojik sıralaması ve dönemleri incelendiğinde başlangıç dalgasında daha çok seslilik ele alınmış; ikinci dalgada bu kez sessizlik de devreye girmiştir. İkinci dalgada sessizlik, başka kavramlarla birlikte ele alınıp detaylı incelenmeye başlanmıştır. Mevcut dalgada ses ve sessizlik bağımlı veya bağımsız değişken olarak ele alınıp çeşitli ilişkilendirme çalışmalarında araştırma konusu olarak kullanılmaya başlanmıştır (Moçoşoğlu, 2019: 38).

1.2.1. Başlangıç Dalgası

Brinsfield ve Edwards (2020: 9) örgütsel sessizlik kavramının başlangıç dönemine dair gelişimini aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- 1970’li yıllar ile başlayıp 1980’lerin ortalarına kadar devam etmiş olan dönemdir.
- Bu süreçte sessizlik kavramı ile ilgilenen araştırmacılar bu kavramın farklı ortaya çıkış şekillerine odaklanarak bu şekilleri sınıflandırmaya çalışmışlardır.
- Bu dönemde sessizlik ile ilgili öne çıkan kavramlar arasında ses ve sessizlik etkisi, işlemsel adalet ve sessizlik sarmalı sayılabilmektedir.

Özellikle ses ve sessizlik ile ilgili bu döneme denk gelen çalışmalar incelendiğinde bu kavramların sınıflandırılması ve susma etkisi üzerinde oldukça sıklıkla durulduğunu söylemek mümkündür (Durak, 2012: 46).

Bu dönemde örgütsel sessizlik literatürüne katkı anlamında gerçekleştirilen çalışmalar hakkında aşağıdaki detayları vermek mümkündür (Afşar, 2013: 4-5):

- Bu dönemde örgütsel ses kavramı ilk olarak örgüt içi tatminsizliklere bir tepki olarak ele alınmıştır. Bu tepkiyi değerlendiren Hirschman söz konusu tatminsizlik durumunda bireyin örgütten çıkmak veya ses vermek (şikayet etmek) gibi iki temel tepki üzerinden hareket edebileceğini belirtmiştir.
- Farrell ise, bu tatminsizlik karşısında bireyin ihmal olarak değerlendirilebilecek bir tepki altında sessizlik, aldırmaçlık veya ilgisizlik gibi davranış kalıpları geliştirebileceğini belirtmiştir.

1.2.2. İkinci Dalga

Örgütsel sessizlik kavramının tarihsel gelişimi içerisindeki İkinci Dalga Dönemine dair aşağıdaki detaylardan bahsetmek mümkündür (Brinsfield ve Edwards, 2020: 9):

- 1980’lerin ortasından 2000’li yılların başına kadar devam eden süreçtir.
- Bu dönemde sessizlik ile ilgili odaklanılan konulara şikayet, muhbirlik, sağır kulak sendromu, sosyal dışlanma gibi yenileri eklenmiştir.

Yine bu dönemde Cohen gibi araştırmacılar diğer pek çok araştırmacının aksine sessizlik durumunun her koşulda bir kabullenme anlamına gelmediğini bunun dışında anlamlar da içerebileceğini savunmaya başlamıştır. Parker ve August gibi bazı araştırmacılar ise, bu dönemde gerçekleştirdikleri çalışmalarında bireylerin tatminsizlik karşısında örgütten sessizce ayrılmayı tercih edebileceklerini belirtmiştir (Ruçlar, 2013: 70).

1.2.3. Mevcut Dönem

2000’li yıllardan itibaren örgütsel sessizlik ile ilgili gerçekleştirilen çalışma sıklığının arttığını söylemek mümkündür. Özellikle Morrison ve Milliken tarafından 2000 ve 2003’te, Dyne ve arkadaşları tarafından 2003’te yapılan örgütsel sessizlikle ilgili çalışmalar bunlara örnek gösterilebilir (Durak, 2012: 47). Söz konusu araştırmacılar bu dönemde özellikle algılanan adaletsizlik konusunun açıkça konuşup konuşmamaya dair iş gören kararları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Pinder ve Harlos iş gören sessizliği kavramını geliştirmiş ve bu sessizliği ortaya çıkaran ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model önermişlerdir (Çakıcı, 2010: 118).

Örgütsel sessizlik açısından güncel dönem ile ilgili olarak aşağıdaki detaylar aktarılabilir (Brinsfield ve Edwards, 2020: 9):

- 2000’li yıllardan günümüze devam etmekte olan dönemdir.
- Bu dönemin sessizlik ile ilgili çalışma yapan önemli araştırmacıları arasında Morrison, Miliken, Pinder ve Harlos, Dyne gibi isimler sayılabilir.
- Bu dönemde sessizlik ve örgütsel sessizlik ile ilişkili olarak işlenen temel kavramlar arasında işten ayrılma, örgütsel öğrenme gibi konu başlıkları yer almaktadır.

1.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN DAYANDIĞI KURAMLAR

Örgütsel sessizlik ile ilgili literatür incelendiğinde bu alanda çalışan araştırmacılar tarafından ortaya atılmış çeşitli teorik açıklamalar ve kuramlardan bahsetmek mümkündür.

1.3.1. Beklenti Kuramı

Vroom (1964) tarafından ortaya atılan Beklenti Kuramı temel olarak herhangi bir davranışın gelişmesine veya ortaya çıkmasına sebep olan faktörlerin bireylerin kişisel özellikleri ve çevre koşulları etkisiyle belirlenerek yönlendirilebildiğini savunmaktadır. Bu kurama göre bireyler dünyaya bakış açıları, tecrübeleri gibi unsurların etkisiyle çalıştıkları veya çalışacakları örgütlerden çeşitli beklentiler içine girmektedir. Bireyin çalıştığı örgüte vereceği katkı ise, tüm faktörlerin bütünsel etkisi sonucu belirlenmektedir (Eren, 2013: 14).

Bu kuramın temelinde yer alan beklenti kavramını bireylerin belirli bir alandaki çabalarının sonucunda istediklerini alıp alamama durumları ile ilişkilendirmek gerekmektedir. Bireylerin beklentileri olasılıklar kapsamında değerlendirilebilmektedir. Kişiler farkında olmasalar da bir işi yapmadan önce veya bir görevi yerine getirecekleri zaman henüz o işe başlamadan dahi ilgili işin yaratacağı olası sonuçlardan etkilenebilmektedir. Dolayısıyla birey bir işi yapmadan önce o iş sonucunda elde edeceklerini karşılaştırma eğilimi göstermektedir. Bireyin işe dair çabası, o iş sonucunda elde edeceği ödülün tatmin olma seviyesi ile doğrudan ilişkilidir (Koçel, 2012: 30).

Bu koşullar altında çalışanlar, bekledikleri sonucu veya ödülü elde edemeyeceklerine inandıklarında o işe karşı olumsuz bir motivasyon geliştirmektedir. Bu olumsuz motivasyon da çalışanların örgütün gelişimine yönelik çabalarını azaltmaktadır. Tüm bu olumsuz koşulların bir sonucu olarak da çalışanlar ilerleyen zamanla birlikte sessizliği tercih etmeye başlayabilir (Karaman Kepenekçi ve Nayir, 2015: 15).

1.3.2. Fayda Maliyet Analizi Kuramı

Kar ve zarar ile ilgili değerlendirmeler, davranış biliminin de odaklandığı unsurlar arasındadır. Bir örgüt içinde çalışanlar bu fayda ve maliyet veya kar-zarar değerlendirmeleri sonucunda da sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu anlamda bireylerin konuşarak elde edecekleri fayda ile konuşmalarından kaynaklı olarak katlanmak durumunda kalacakları maliyetleri karşılaştırmaları söz konusudur (Çakıcı, 2010: 16).

Fayda-Maliyet Analizi Kuramı'na göre çalışanlar enerji ve zaman kaybı gibi maliyetlerden doğrudan etkilenmektedir. İtibar kaybı, aksi görüş bildirilen kişilerin verecekleri tepkiler, muhalif olmaktan kaynaklanacak risk ve çatışma durumları ve görüşü dikkate alınmadığında hissedilecek olumsuz hisler ise dolaylı olarak çalışanları etkileyen faktörler arasında gösterilebilir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 54). Bunların yanı sıra beklenen terfiyi alamama veya işte atılma gibi olumsuz durumlar da söz konusu olabilmektedir. Her ne kadar bu kuram Beklenti Kuramı ile benzerlikler taşıyor gibi görünse de bu kuramın temel amacı maksimum faydayı elde etmektir. Beklenti kuramı kapsamında göreceli olarak düşük fayda elde edilmesi de yeterli olabilmektedir. Bunun yanı sıra özellikle finansal detaylarla ilgili olarak fayda-maliyet değerlendirmesi çok daha net sonuçlar vermektedir (Şahin ve Kavas, 2016: 229).

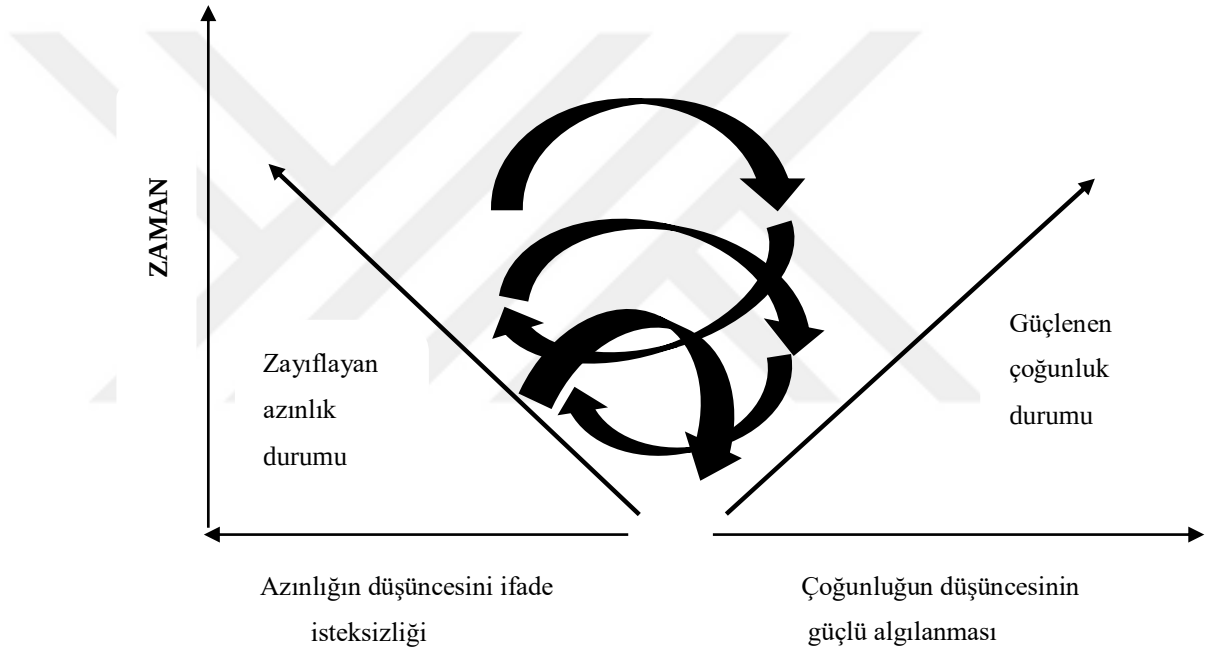
1.3.3. Sessizlik Sarmalı Kuramı

Sessizlik Sarmalı Kuramı'nın temelinde, bireylerin herhangi bir görüşlerine dair azınlık olduklarını hissetmeleri durumunda inandırıcılıklarının düşük olacağı ve buna bağlı olarak da görüşlerine değer verilmeyeceği varsayımı ile kişisel fikirlerini saklama eğilimi göstermeleri yer almaktadır (Çakıcı, 2010: 124). Neumann tarafından geliştirilen bu kuramın temelinde beş temel varsayım bulunmaktadır. Bu varsayımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Cemaloğlu ve Yenel, 2017: 309):

- Toplumda yer alan genel uzlaşmanın dışına çıkan bireyler toplum tarafından dışlanmakla tehdit edilmektedir.
- Bireylerin sürekli bir dışlanma korkuları söz konusudur.
- Bireyler hissettikleri dışlanma korkusu sebebiyle kanaat ortamlarına dair sürekli bir gözlem ve değerlendirme çabası içindedir.
- Bireyler kanaat ortamlarına dair gerçekleştirdikleri gözlemlerden elde ettikleri sonuçlara göre fikirlerini ifade etme veya kendilerine saklama yoluna gitmektedir.
- Her ne kadar özellikle izolasyona maruz kalma korkusu ile fikir beyanından kaçınıyor olsa da birey genel örgütsel kamuoyu açısından kaçınılmaz bir şekilde azınlık olarak nitelendirilme durumu ile karşı karşıya kalmaktadır.

Pinder ve Harlos (2001)'a göre çalışma ortamlarında oluşan bu sessizlik sarmalı örgütlerin değişmesi ve gelişmesinin önündeki en büyük engellerden biridir. Sessizlik sarmalı, düşünceyi ifade etmeden önce bu düşüncenin kamuoyu desteğini değerlendirme durumudur. Sarmalın devam etmesi için düşük seviyedeki kamuoyu desteğinin anlaşılıp insanların izolasyon tehlikesinin farkına varması ve izolasyondan korkması gerekmektedir (Moreno-Riano, 2002: 67). Sessizlik sarmalının yapısı aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 3: Sessizlik Sarmalının Yapısı



Kaynak:Bowen ve Blackmon, 2003: 1397

Bowen ve Blackmon (2003: 1397) sessizlik sarmalının genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Çalışanların örgüt tarafından dışlanmakla tehdit edilmesi söz konusudur.
- Çalışanlar sürekli bir dışlanma endişesi taşımaktadır.
- Dışlanma endişesi veya tehdidi ile birlikte çalışanlar örgüte dair iç değerlendirmeler yapmak durumunda kalmaktadır.
- Bu değerlendirmeler sonucunda genellikle sessizlik tercih edilmektedir.

Alman sosyolog Noelle-Neumann tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı modeline göre bireyler örgütlerde yalnız kalmak istemediklerinden ve kabul görme ihtiyaçlarından dolayı çoğunlukla aynı fikirde olmasa dahi dışlanmamak için çoğunluğun fikrine uyarlar. Çalışanlar çoğunlukla farklı görüşte azınlık durumda iken kendi görüşlerinin önemsenmeyeceğini veya kendilerinin görüşüne itibar edilmeyeceğini düşünerek düşüncelerini açıklamaktan kaçınırlar (Canitez, 2018: 37).

Bu modele göre, sessizliğin var olması için yalıtılma korkusunun mevcut olması gerekmektedir. Model, süreç içerisinde muhalif fikirleri olan azınlığın ses çıkarmaması bununla birlikte baskın fikirlerin, hâkim gerçek görüş gibi kabul görmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Cemaloğlu ve Yenel, 2017: 307). Bowen ve Blackmon'ın üzerinde değişimler yaparak şekillendirdiği “sessizlik sarmalı”, kişilerin şahsi fikirlerinin örgütte üstün olacağına güvendikleri durumda fikirlerini açıkladıklarını fakat aksi durumda fikirlerinin üstün olmayacağına inandıkları zamansa fikirlerini gizleyeceklerini belirtmektedir (Erok, 2018: 45).

Sessizlik sarmalı, örgütlerde önem arz eden grup tartışmalarını, düşünce ile bilgi alışverişini ve yenilikten yana olan fikirlerin doğmasını engelleyebilir. Yeni fikirlerin açık bir şekilde ifade edilebilmesi, örgütün gelişimi ve yeniliklere açık olabilmesi için sessizlik sarmalının aşılması zorunludur (Kahveci, 2012: 12).

1.3.4. Kendini Uyarlama Kuramı

Bu kuramın temelinde ise çalışanların örgüt yapısına ve çalışma ortamına yönelik bir adaptasyon geliştirecekleri düşüncesi yatmaktadır. Bu düşünceye göre bireyler diğer bireylerle arasında oluşan ilişkilerde karşısındaki kişilerin tepkilerine göre fikirlerini ve yaklaşımlarını sunarken çeşitli ayarlamalar yaparlar (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 54). Bir başka deyişle bireyler içinde yer aldıkları örgütlerde kendilerini kabul ettirebilmek adına örgütün gereksinim ve beklentilerine uyumlu davranma eğilimi göstermektedir (Paşa, 2015: 20).

Kendini uyarlama kuramında, kişiler ortamın gerektirdiği koşullara göre sergiledikleri davranışları adapte etmek için hassas oldukları noktaları yine ortama göre değişikliğe uğratırlar. Kendini uyarlama, “insanların kişiler arası ilişkilerinde kendilerini göstermelerinin, kamudaki görüntülerini gözlemlemelerinin, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmelerinin derecesiyle ilgilidir” (Greenberg ve Baron,

1993: 90). Kendini uyarlama konusunda başarılı kişiler, çalışma ortamında iyi bir intiba oluşturmak için, kişiler arası davranışlarını kasıtlı olarak değişikliğe uğratma kabiliyeti olan, bununla birlikte durumun işaretlerini değerlendiren bireylerdir. Tam tersi olacak şekilde kendini uyarlama konusunda başarısız kişiler, bireysel davranışlarını, fikirlerini, duygularını, kararlarını olduğu gibi ortaya koyma yönelimindedirler. Bahsi geçen özellikteki kişiler kendini uyarlama konusunda başarılı olan bireylere göre daha açık olarak konuşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541).

Teoride bilhassa altı çizilen noktalar, topluluğun görüşleri ile kişinin veya azınlığın görüşleri arasındaki bağlantı ve kişilerin toplumdan dışlanma korkularıdır. Bu korku sessiz kalma davranışını olumlu etkileyerek devamlılığını sağlamaktadır (Batmunkh, 2011: 58).

1.3.5. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Örgüt çalışanları genel olarak örgütle ilgili işlerde gösterdikleri çabalar karşılığında kendilerine eşit davranıldığını görme beklentisi içindedir ve bu durumun gerçekleşmesi çalışan motivasyonunun artırılması açısından çok önemlidir. Adams tarafından ortaya atılan bu kurama göre örgüt içinde çalışan motivasyonunun temelinde bu eşitlik algısı yatmaktadır. Bu yaklaşıma göre eşitsizlik algısının oluştuğu noktada örgütsel sessizlik de kaçınılmaz hale gelmektedir. Oluşan bu sessizlik ortamı da iş yavaşlatma, düşük performans gösterme, işe devamsızlık gibi sonuçlar doğurmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015: 52).

Eşitlik Kuramı'na göre bir eşitsizlik algısının oluşması halinde çalışanlar açısından iki temel alternatif his ortaya çıkmaktadır. Birey, diğer örgüt çalışanlarına göre daha az ödüllendirildiğini düşündüğünde bu durumu düzeltme adına bir şeyler yapmaya güdülenebilir veya kendisinin gereğinden fazla ödüllendirildiğini düşündüğü noktada ise bir suçluluk hissi içine girebilir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 211).

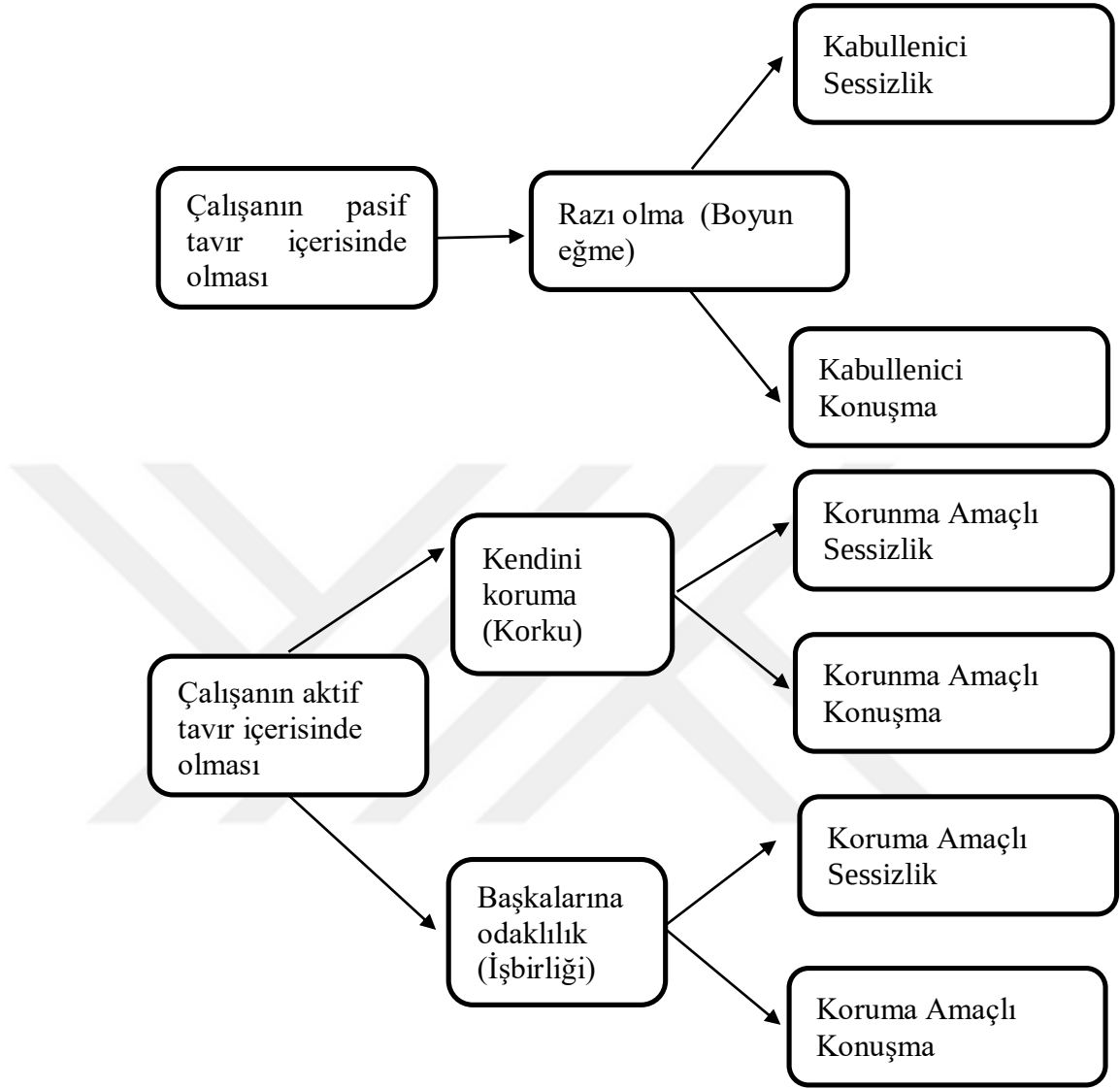
Eşitlik teorisine göre, çalışanların eşitliğe ilişkin duyarlılıkları aynı değildir. Çalışanların bireysel özelliklerine bağlı olarak her birey girdi ve çıktı dengesinden kaynaklı aynı düşünce içerisinde olamamaktadır. Çalışanların bazıları bu dengenin daha azıyla yetinirken bazıları daha fazlasını istemekte bazılarıysa eşit davranılmanın yeterli olacağını düşünmektedir (Ulutaş, 2019: 553). Eşitlik Kuramı, örgüt

alışanlarının işe ilişkin davranışlarının anlaşılması açısından önemli katkılar sunmuştur. Hissedilen eşitlik durumları, çalışanların işe yönelik davranışlarını, ilgili planlarını ve iş çevresine yönelik tepkilerini de yakından etkileyebilmektedir (şimşek ve Aktaş., 2014: 134).

1.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ

Örgütlerde alışanların birbirleriyle veya başkalarıyla fikirlerini paylaşmaktan kaçınmaları şeklinde oluşan örgütsel sessizlik farklı şekillerde kendini gösterebilmektedir. Örgütsel sessizliğin ortaya çıkma veya kendini gösterme şekilleri arasında diğerlerinin görüşlerine uygun davranmak için sessiz kalma, kendini korumak veya görüş belirtmenin bir anlam ifade etmeyeceğine dair algı nedeniyle sessizliğı tercih etme veya başkalarını düşünerek sessiz kalma gibi durumlar gösterilebilmektedir. Örgütsel sessizliğin farklı türleri arasında en sıklıkla karşılaşılanlar kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve korunmacı sessizliktir (Dyne vd., 2003: 1365). Sözü edilen sessizlik türleri, şekil 4'te görselleştirilmektedir.

Şekil 1:Sessizlik ile İlgili Çalışan Doğası, Gündüleri ve Temel Davranış Şekilleri



Kaynak: Dyne vd., 2003: 1362

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi çalışanın pasif bir tavır sergilediği durumlarda razı olmaya bağlı bir kabullenici sessizlik hali veya yine kabullenici yapıda bir konuşma hali oluşmaktadır. Çalışanın aktif bir tavır sergilediği durumlarda ise kendini koruma odaklı veya başkalarına odaklı olarak korunma veya koruma temelinde davranış tipleri görülebilmektedir.

1.4.1. Kabullenici Sessizlik

Bu örgütsel sessizlik türünde çalışanlar bir yandan ortamın koşullarını onaylama eğilimi gösterirken bir yandan da bu koşulların değiştirilmesine yönelik bir seçeneğe sahip olduklarını anlamamaktadır. Bu nedenle ilgili koşullara razı olarak herhangi bir değişim talebine yönelik ses çıkarmama durumu söz konusudur (Pinder ve Harlos, 2001: 356). Kabullenici sessizliğin söz konusu olduğu durumlarda işgörenler arasında örgüte dair koşullarla ilgili bilinçli bir ilgisizlik veya çok düşük seviyede ilgili olma durumu görülmektedir (Çakıcı, 2010: 33).

Örgütteki işgören bireyler örgüte dair var olan bir durumu değiştirebilmeye muktedir olduklarına inanmadıklarında veya bireysel yeterliliklerinin buna uygun olmadığını düşünmelerinden kaynaklı olarak farklı fikirlere veya önerilere en düşük seviyede katkı ve katılım gösterme eğilimi içine girebilirler. Bu durum en basit haliyle, çalışanların örgütle olan bağlarını kesmelerinin bir sonucu olarak da değerlendirilebilmektedir (Dyne vd., 2003: 1366).

Kabullenici sessizlik özellikle iş yaşamında “boşa kürek çekme, böyle gelmiş böyle gider” gibi kalıplaşmış ifaların altında yatan bakış açısıdır. Özellikle öğrenilmiş çaresizlik içerisinde olan çalışanlar açısından kaçınılmaz bir sonuç olarak da değerlendirilebilecek olan bu durum çalışanların tamamen içlerine kapanmalarına da sebep olmaktadır (Taşkiran, 2011: 79).

Bu sessizlik şeklinde ortaya çıkan duygular arasında korku, öfke, karamsarlık sayılabilir. Bu duyguların da etkisiyle çalışanlar fikir ve görüşlerini örgütten esirgemeye, fark yaratma arzusunu kaybetmeye ve kalıcı bir şekilde kendilerini örgütle ilgili süreçlere katkı vermekten geri çekmeye başlamaktadır.

1.4.2. Korunmacı (Savunmacı) Sessizlik

Bu sessizlik türünü bireyin kendisini dış tehditlerden sakınmak veya korumak amacıyla görüşlerini ifade etmekten kaçınması şeklinde açıklamak mümkündür. Bu tavır, bireyin geleceğe dönük olarak bilinçli bir şekilde sessizliği bir tedbir unsuru olarak kullanması şeklinde değerlendirilebilmektedir. Korunmacı sessizliğin kabullenici sessizlikten farkı, bu durumun söz konusu olduğu örgüt ortamlarında bireylerin koşulların değişimine yönelik farklı alternatiflerin olduğunun farkında

olmalarına rağmen konuşmayı riskli gördükleri için sessizliği tercih ediyor oluşlarıdır (Dyne vd., 2003: 1367).

Korunmacı sessizlik, bireyin şahsi olarak açık bir şekilde konuşmasının ihtiyatı sonuçlarından korkmasından ötürü kasıtlı bir şekilde sessiz kalmayı tercih etmesi durumu olarak ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 348). Aşağıdaki tabloda korunmacı ve kabullenici sessizlik kavramlarının farklı boyutlar açısından değerlendirilmesi yer almaktadır.

Tablo 2: Korunmacı ve Kabullenici Sessizliğin Farklı Boyutlar Kapsamında Değerlendirilmesi

Boyut	Korunmacı Sessizlik	Kabullenici Sessizlik
<i>Gönüllü Olma</i>	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
<i>Bilinçli Olma</i>	Bilinçli	Daha az bilinçli
<i>Kabullenme</i>	Düşük	Yüksek düzeyde
<i>Stres Seviyesi</i>	Yüksek	Düşük
<i>Alternatiflerin Farkında Olma</i>	Yüksek	Düşük
<i>Ses Çıkarma Eğilimi</i>	Yüksek	Düşük
<i>Ayrılma Eğilimi</i>	Yüksek	Düşük
<i>Baskın Duygular</i>	Korku, öfke, umutsuzluk, depresyon	Boyun eğme, itaat

Kaynak: Pinder ve Harlos, 2001: 350

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi korunmacı sessizliği tercih eden bireyler bu davranışı gönüllü ve bilinçli bir şekilde sergilemektedir. Bu koşullar altında bireyin kendini korumak adına bu davranış şeklini tercih ettiğini söylemek mümkündür. Bu nedenle korunmacı sessizliğin söz konusu olduğu durumlarda bireylerin yüksek stres altında oldukları ve korku, öfke, umutsuzluk gibi duygular hissettikleri görülmektedir. Bu tür durumlarda bireylerin örgütten ayrılma eğilimleri ise yüksektir.

Kabulllenici sessizlik durumunda ise korunmacı sessizliğin aksine bir boyun eğme ve itaat durumundan bahsetmek mümkündür. Her ne kadar bu durum göreceli olarak daha az gönüllü bir şekilde ortaya konulmuş olsa da, kabullenme seviyesinin yüksek olmasından dolayı örgütten ayrılma eğilimi oldukça düşük kalmaktadır.

1.4.3. Korumacı Sessizlik

Örgütlerde bireyler bazı durumlarda diğer bireylerin veya genel olarak örgütün çıkarını gözettikleri için ya da işbirliğine yönelik güduları ağır bastığından sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu durumun korunmacı bir sessizlik hali olarak değerlendirilmesi mümkündür (Cemaloğlu ve Yenel, 2017: 312). Bahsi geçen sessizlik çeşidinde savunmacı sessizlikte de gerçekleştiği gibi kişiler seçenekleri bilmekteve kasıtlı olarak görüşlerini, bilgilerini ve duygularını saklamaktadırlar. Fakat savunmacı sessizlikten farklı olarak koruma amacıyla gerçekleşen sessizlik kişinin bireysel menfaatlerinden çok başka kişilerin faydası için gerçekleştirilmektedir (Öztürk, 2014: 10).

Korumacı sessizlikte seçenekler değerlendirilip bilinçli bir karar ile sessiz kalma durumu söz konusu olduğundan fedakârlık ön plana çıkmaktadır. Korumacı sessizlikte çalışan, örgütle ilgili gizli bilgileri dışardan kimseye ifşa etmemekte, çalışanların kişisel bilgilerini hem örgütün hem de örgütteki öteki çalışanların zarara uğramaması için kimseyle paylaşmamaktadır (Dyne vd., 2003: 1368). Koruma amaçlı sessizlikte başka insanların faydası düşünülerek bilinçli ve istekli bir davranış sergilenmektedir. Koruma amaçlı sessizlik, bilinçli ve düşünülerek gerçekleştirilen bir davranış biçimidir (Durak, 2012: 57).

1.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ

Çalışanların örgüte dair konularla ilgili fikirlerini veya bilgilerini saklayarak sessiz kalmayı tercih etmelerine sebep olan nedenlerin irdelenmesi ve buna sebep olan koşulların araştırılması örgüt açısından kritik öneme sahip bir konudur (Çakıcı, 2010: 18). Literatür incelendiğinde örgütsel sessizliğin sebeplerinin ortaya konulmasına yönelik pek çok araştırma göze çarpmaktadır. Bu çalışmalar incelendiğinde örgütsel sessizliğe neden olan unsurların genel olarak örgütsel, yönetsel, bireysel ve kültürel unsurlar şeklinde gruplandığını söylemek mümkündür. Bu ana grupların altında ise adaletsizlik kültürü, örgüte hakim olan sessizlik iklimi, yöneticilerin olumsuz geri

bildirimlerine yönelik korku duyma, çalışanlara dair önyargılar, bireysel güvensizlik hissi, ayrıştırılma korkusu, kültürel normlar ve refleksler gibi alt grupların varlığı öne çıkmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Miliken vd., 2003; Bowen ve Blackmon, 2003; Çakıcı, 2010; Demir ve Cömert, 2019).

Bu açıdan literatürde yer alan sınıflandırmaya uygun olacak şekilde örgütsel sessizliğe sebep olan unsurları benzer şekilde gruplamak faydalı olacaktır.

1.5.1. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Örgüt Kaynaklı Unsurlar

Örgütsel sessizliğe sebep olan en temel unsurlardan biri örgüt içinde yer alan bireylerin örgüt içinde adalet dağıtımına yönelik hissettikleri adaletsizlik algısıdır (Taşkıran, 2011: 122). Adalet algısının düşük olduğu örgütlerde örgütsel sessizlik seviyesinin arttığını söylemek mümkündür (Cemaloğlu ve Yenel, 2017: 318). Buna göre örgüt içindeki bireyler örgütle ilgili süreçlerin, işleyişin, ödül tercihlerinin, kişilere verilen görevlerin, bireylere yönelik davranışların adil olma durumuna göre fikirler edinerek bu fikirlerine bağlı bir tutum geliştirmektedir (Greenberg, 1993: 399).

Örgüt yapıları incelendiğinde özellikle gözetim seviyesi yüksek, iş ilişkilerine insani ilişkilerden daha fazla önem verilen, otoriter bir yönetim tarzının egemen olduğu, iletişim seviyesi düşük örgütlerde örgütsel sessizliğin çok daha baskın olduğu görülmektedir (Çakıcı, 2010: 26).

Tangirala ve Ramanujam (2008: 39), örgütü yöneten kişilerin çalışanların performanslarını değerlendirip buna göre ödüllendirme yaparken adil davrandığı koşullarda; çalışanların düşüncelerini aktarma eğilimlerinin de daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Örgütün adil bir ortama sahip olduğunu gören örgüt çalışanları fikirlerini daha net, açık ve dürüst bir şekilde ifade etmeyi tercih edebilmektedir (Erol, 2012: 56).

Örgüt yapısı itibariyle merkezileşme derecesi yüksek örgütlerde özellikle yukarı yönlü geri bildirimlerin işlevsizleştiği durumlarda örgütsel sessizlik açısından tetikleyici bir durumun oluştuğunu söylemek mümkündür. Örgüt çalışanlarının karar süreçlerinden dışlandığı durumlarda her ne kadar örgüt yöneticileri olumsuz geri bildirimlerinin önünü kesmiş olsalar da bunun bir başka sonucu da örgütsel sessizlik halinin ortaya çıkmasıdır (Takhsha vd., 2020: 205).

Örgütlerde sistematik olarak değerlendirilebilecek özellikte işleyen bir geri bildirim mekanizmasının bulunmaması ya da bu mekanizmaların eksik çalışıyor oluşu da örgütsel sessizliğe neden olan örgüt kaynaklı durumlardan biridir. Bu durum, örgüt içinde her boyutta önyargının gelişmesine ön ayak olacağından az sayıdaki geri bildirimin de sıklıkla yanlış yorumlanmasına yol açabilmektedir (Choi ve Hyun, 2022: 2010).

Ayrıca yönetici konumundaki bireyler ile çalışan statüsündekiler arasında derin demografik farklılıkların olduğu örgüt yapılarında da bu farklılıklardan kaynaklı yaygın bir sessizlik halinin görülebileceğinden bahsetmek mümkündür (Wang vd., 2020: 6).

1.5.2. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Yönetimsel Unsurlar

Örgütlerde yöneticilerin fikirleri ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan davranışlar, kaçınılmaz olarak çalışanlar üzerinde de bir etki yaratmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 710). Hatta çoğu zaman daha alt kademelerden gelecek olası eleştiriler karşısında savunmaya geçme eğilimi gösteren yöneticilerin bu davranışları örgüt içerisinde çalışanların çeşitli rahatsızlıklar ve tedirginlikler duymasına yol açacak şekilde de gelişebilmektedir.

Örgütlerin işleyişinde genel olarak ödül, kaynak, görev gibi unsurların kontrolü yöneticilerde olduğu için bu tür durumlarda çalışanlar yöneticileri ile ilişkilerini daha fazla tehlikeye atmamak için sessizliği tercih edebilmektedir (Morrison, 2014: 180). Bu kapsamda yöneticilerin özelliklerinden kaynaklanan, yöneticilerin olumsuz özellikteki geri bildirimlere yönelik korkuları, işlere ve çalışanlara yönelik önyargıları yönetim kaynaklı sessizlik sebepleri arasında değerlendirilebilmektedir (Gökçe, 2013: 289).

Örgüt çalışanları çoğu zaman örgütle ilgili konularda yapılması gerekenler, sorunların çözüm yolları veya doğrular hakkında bilgi sahibi olmalarına rağmen yöneticilerle aralarında bir güven eksikliğinin söz konusu olmasından dolayı objektif fikirlerini dile getirmekten kaçınabilmektedir. Bu durumun bir diğer temel sebebi olarak çoğu örgütte yöneticilerin temel beklentisinin açık konuşma kültürünün varlığından çok emirlerin yerine getirilmesi şeklinde gerçekleşmesi gösterilebilir (Morrison ve Miliken, 2000: 711).

Bireylerde konuşmanın tehlikeli olduğuna dair bir algı geliştiğinde bu durum örgütte bir sessizlik ikliminin oluşmasını tetiklemektedir. Yöneticilerin çalışanlara olumsuz geri bildirimlerde bulunması durumunda çalışanların yöneticilerini yok saymaya başlaması veya güvensizlik hissi beslemeye başlaması söz konusu olabilmektedir. Bunun doğal sonucu olarak çalışanlar kendileri ile veya örgütle ilgili konularda fikir beyan etmekten çekinmeye başlamaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2013: 80).

Bunun yanı sıra örgütsel sessizliğin yönetim kaynaklı temel sebeplerinden bir diğeri de, yöneticilerin çalışanlarına yönelik farkındalık eksiklikleri veya çalışanlarının özelliklerini görmezden gelen tavırlarıdır. Bu bağlamda yöneticiler çalışanlarına karşı aşağıdaki olumsuz tutumları geliştirebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 711):

- “Herşeyin en iyisini ben bilirim” inancı
- “Çok seslilik iş yerinde birliği bozar” yaklaşımı
- “Çalışanlar çıkarıcı ve güvenilmezdir” inancı

Herşeyin en iyisini bildiğine yönelik inancının bir sonucu olarak yönetici, vereceği direktiflere çalışanların sorgulamadan uyması beklentisi içine girmektedir. Bu durum da örgütsel sessizlik ortamının oluşmasına sebep olmaktadır (Yörür, 2016: 39). Yöneticilerin çalışanların fikirlerini dile getirmesi sonucunda örgütün bütünlüğünün riske gireceğine dair bir inancı olması durumunda örgütsel sessizliğin yöneticiler tarafından daha da ön plana çıkarılması durumu söz konusu olmaktadır (Algın, 2014: 20). Çalışanların egoist ve kendi çıkarlarına göre hareket eden, güvenilmez bireyler olduklarına dair bir inanca sahip olan yöneticiler ise, çalışanlarına karşı ciddi bir güvensizlik geliştirmekte ve iletişim kanallarını kapatarak örgütsel sessizliği körükleyebilmektedir (Oruç ve Kutanis, 2015: 42).

Çalışanların çıkar odaklı ve güvenilemeyecek bireyler olduğu inancı, McGregor tarafından ortaya atılan “X-Y Teorisine” benzerlik göstermektedir. McGregor X teorisinde çalışanların sadece bireysel çıkarlarını önemsediklerini, çalışmak istemediklerini ve güvenilmez olduklarını savunmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 33).

Diğer bir deyişle, yöneticilerin en doğru olanı onların bildiklerine yönelik inançları, örgüt içinde sessizliği tetiklemektedir. Bu yaklaşım yöneticiler odaklı bir kontrol tavrı olarak görülmekte ve yöneticilerin kapalı olarak değerlendirilebilecek bir davranış tarzını ifade etmektedir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 50). Morrison ve Miliken'e (2000: 710) göre sessizlik örgüt içinde birliği bozan bir etmendir. Fikir çatışmaları aslında örgüt sağlığı açısından önemli bir koşul olarak ele alınmalıdır.

1.5.3. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Bireysel Unsurlar

Örgütsel sessizliğin en temel nedenlerinden biri sessizliğe yönelik bireysel yatkınlık halidir (Çakıcı, 2010: 23). Bireyler arasında sessiz kalma tercihi üzerinde etkili olan faktörler veya olaylara sessizlik kapsamında gösterilen tepkiler farklılaşabilmektedir. Bunun en belirgin nedenlerinden biri farklılaşan kişisel özelliklerdir (Özücağlayan, 2015: 11).

Örgütsel sessizliğe sebep olan en temel bireysel unsurlardan biri, çalışanın işverenine veya yöneticisine yönelik güven duygusudur. Çalışanın bu güven duygusunu şekillendiren en önemli unsur ise, yöneticinin veya işverenin ahlaklı ve adil olarak algılanan kararlarıdır (Algın, 2014: 23). Adil olmayan başarı değerlendirme kriterleri, yönetimdekilerin etkililiğinin az olması, karar verme işlemlerinde liderlerin işgörenleri bu işlem sürecine katmamaları; işgörenlerin yöneticilerine güven duymamalarına sebep olmaktadır. İşgörenleri sessiz kalmaya ve iş değişikliğine zorlayan nedenlerin ilkinin liderlere güvenmemek oluşturmaktadır.

Bireylerin örgüt içerisindeki süreçlere dair açık fikirli ve paylaşımcı davranışları halinde bu tavrın kendilerinin örgüt içerisinde olası yükselmeleri açısından bir engel teşvik edeceğine dair düşünceleri, onları fikirlerini açık şekilde ifade etmekten geri bırakmakta; bunun doğal sonucu olarak da örgütsel sessizlik hali oluşmaktadır (Premeaux ve Bodeian, 2003: 24). Ayrıca yine bireylerin sessizliği bozmaları halinde sorun çıkaran unsur olarak etiketlenmekten kaçınmaları da gelişmeler karşısında sessiz kalmayı tercih etmelerine yol açmaktadır (Ceviz, 2017: 36).

Organizasyonların hedeflerini gerçekleştirebilmesi için çalışanların birbirleriyle olan bağlantılarının iyi durumda olması önemlidir (Tecimen, 2013: 22). Çalışanlar görev yaptıkları organizasyonlarda örgüt şemasının ve mekanizmasının zayıf

yönlerinin farkına vardıkları halde, başka çalışanların bu durumdan memnuniyet duymayacağını düşünerek çıkış yolu bulmaktan geride durabilirler. Bu geri durma durumunun arka planında çalışanların tepki alarak onlarla aralarındaki ilişkinin bozulmasından endişe duymaları bulunmaktadır. Örgütlerde sessizliği tercih etmenin önemli bir kaynağı da çalışanlar arasında önem atfedilen ilişkilerin bozulmaması için çaba göstermektir (Morrison ve Milliken, 2000: 711).

Çalışanların sosyal ilişkiler konusunda güçlü olmamaları, duygusal durumları, iletişim yeteneği eksiklikleri gibi unsurlar da bireysel özellikler kaynaklı örgütsel sessizlik nedenleri arasında sayılabilmektedir. Bunun yanı sıra kendine saygı, iletişim kaynaklı endişeler ve fazla kontrol odaklı olma gibi durumlar da yine bireysel sessizlik eğilimini arttırmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 355).

1.5.4. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Toplum/Örgüt Kültürü Kaynaklı Unsurlar

Kültürel normların çalışanların algıları ve beklentileri üzerindeki etkisi göz önüne alındığında örgütsel sessizliğin en temel nedenlerinden birinin kültür kaynaklı unsurlar olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle yaşanan olaylara karşı sessizliğin tercih edildiği toplumlarda sessizliğin benimsenme durumu nedeniyle bireyler, benzer davranış şeklini içinde bulundukları örgütlerde de aynı şekilde uygulamaktadır (Huang vd., 2005: 459).

Gerek toplumsal gerekse de örgütsel ölçekte bireylerin zihnine kazınmış kültürel normların değiştirilmesi veya esnetilmesi oldukça zordur (Hassan vd., 2019: 118). Bu normlar sessizliği teşvik eder özellikte olduğunda bireylerin örgüt içerisinde var olan örgütsel sessizliği kırarak buna aksi yönde davranmaları da zorlaşmaktadır (Brinsfield ve Edwards, 2020: 145).

Örgütsel sessizliğe sebep olan kültür kaynaklı unsurlardan biri de güç mesafesidir. Örgüt içerisinde gücün adil dağıtımı konusunda inancı olmayan ve göreceli olarak diğerlerinden daha güçsüz olarak nitelenebilecek çalışanların bu algılarından kaynaklı olarak ortaya çıktığı düşünülen güç mesafesinin yoğun olduğu örgütlerde sessizlik de yüksek olmaktadır (Arrindell vd., 2003: 861). Bu durumun aksine güç aralığının veya mesafesinin daha az olduğu örgütler ise daha demokraik ve

eşitlikçi ilişki ağlarına sahip olduklarından örgüt içi çok seslilik için daha uygun bir ortamın oluştuğunu söylemek mümkündür (Ertürk, 2014: 44).

Örgütsel sessizlik ile bağdaştırılabilecek bir başka kültür odaklı unsur ise bireylerin kabul görme veya kabul edilme isteğidir. Örgüt içerisinde yer alınan grupların beklentilerinin bireyin beklentisiyle uymadığı noktalarda birey bu kabul görme isteği nedeniyle kendini bu duruma uyum sağlamak zorunda hissedebilir (Hassan vd., 2019: 118). Grup baskısı olarak da tanımlanabilecek bu kültür kaynaklı unsurun yoğun olduğu örgütlerde sessizlik çok sık ortaya çıkan bir sonuçtur (Choi ve Hyun, 2022: 213).

1.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Sessizlik örgütler açısından gerek örgütün işleyişi gerekse de hedeflerine erişebilmesi ile ilgili konularda önemli sonuçlar yaratabilmektedir. Genel olarak bu sonuçların örgütlerin verimliliği ve sonuç odaklılığı üzerinde ciddi etkileri olduğunu söylemek mümkündür. Sessizliğin yoğun yaşandığı örgütlerde sessizlik kaynaklı olarak ortaya çıkan sonuçlar çoğu zaman yine sessizlik nedeniyle geç farkedildiğinden bu noktalara yönelik önlemler alınması da güçleşmektedir (Miliken vd., 2003: 1455)

Sessizlik, çalışanların kendileri aralarında ve yöneticilerle gerçekleştirecekleri tüm iletişim faaliyetleri için önemli bir engel teşkil etmektedir. Çalışan sessizliği aynı zamanda örgüt yöneticilerinin örgütün devam eden süreçleri, örgütte yer alan bireylerin görevleri veya işleri gibi konularda yeteri kadar bilgi sahibi olamadıkları anlamına da gelmektedir. Bunun yanı sıra çalışan sessizliğinin yoğun olduğu örgütlerde bu durum psikolojik bir stres ortamı da yaratmaktadır (Robbins ve Judge, 2018: 146).

Örgütsel sessizliğin sebep olacağı önemli sıkıntılar arasında örgüt içi bilgi akışı gösterilebilir. Örgüt çalışanlarından gelecek öneriler ve yeni yaklaşımlar kurumlar açısından yeni fırsat kapılarının açılmasına yardımcı olabileceği gibi örgütün sorunlarına dair bir iletişim kanalının varlığı ilgili sorunların düzeltilmesi bakımından çok daha bilinçli ve isabetli kararların alınmasını sağlayabilir (Ashford vd., 2009: 178). Diğer bir deyişle sessizlik, yürütülen faaliyetlerle ilgili yöneticilerin eksik bilgilenmesi gibi bir sonuca yol açmaktadır. Bunun sonucunda da alınan kararların hatalı olması,

kurumun zarar etmesi gibi olumsuzlukları ortaya çıkarabilir (Milliken vd., 2003: 1455).

Henriksen ve Dayton (2006: 1539) örgütsel sessizliği kolektif bir yansıma olarak nitelendirmekte ve bir örgütün karşılaştığı anlamlı problemlerden dolayı çok az şeyin söylenmesi veya yapılması olarak tanımlamaktadırlar. Sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışanların yöneticileriyle kişisel veya örgütsel birtakım sorunlardan dolayı sağlıklı bir şekilde iletişim kuramamaları, örgütün değişim ve gelişimini duraklatıp örgüt içi hedefleri olumsuz yönde etkileyecektir (Tunbul, 2018: 5).

Pinder ve Harlos (2001: 338) sessizlik kavramına dair aşağıdaki beş temel saptama ile bu kavramı açıklamaya çalışmaktadır:

- Sessizlik bireyleri bir araya getirebildiği gibi belirli bir noktadan itibaren bireylerin birbirinden uzaklaşmasına da sebep olabilmektedir.
- Sessizlik belirli yönlerden çalışanlar için faydalı olabilse de çoğunlukla zararlı yönlerinin daha fazla olduğu düşünülebilir.
- Her ne kadar sessizlik örgütle ilgili bilgilerin gizli kalmasına sebep olsa da örgüte dair bir fikir verme açısından bilgi sağlayıcı da olabilmektedir.
- Sessiz kalma hali derin bir düşüncenin belirtisi olabildiği gibi düşüncesizliğin işareti de olabilir.
- Sessizlik onaylama anlamına gelebildiği gibi karşıtlık belirtisi olarak da değerlendirilebilir.

Örgütsel düzeyde çalışan sessizliği, çalışanların örgütün problemleri karşısında duygu ve fikirlerini dile getirmemeleri olgusuna dayanan ortak bir davranış biçimidir (Slade, 2008: 50). Çalışan sessizliği genel anlamda, örgüt yöneticilerinin tutum ve davranışlarının, örgütün uygulama ve politikalarıyla birleştiği noktada belirli bir imaja bürünerek, iş görenlerin sessiz kalmalarına yol açan bir çevre yaratmaktadır. Bu durumun örgütsel değişimin ve gelişimin önünde önemli bir problem olarak değerlendirilmesi söz konusudur (Morrison ve Milliken, 2000: 712).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ BİBLİYOMETRİK BİR ÇALIŞMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE SORULARI

2.1.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzün yoğun rekabet içeren çalışma ortamı içerisinde çalışanların karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan biri örgütsel sessizliktir. Örgütlerin gelişim süreçlerinde yöneticilerin çalışanlarından; yaratıcı olmaları, iş yerine yönelik sorumluluk sahibi bir yaklaşımı benimsemeleri, sorun veya kaygılarını paylaşmaları, süreçleri iyileştirmeye yönelik öneriler getirmeleri gibi beklentilerinin ön planda olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte söz konusu beklentilere uygun bir çalışma ortamı ve örgüt kültürü oluşturulmadığı sürece çalışanlarda dışlanma korkusu, sorun yaratan bir unsur olarak görülme ya da fikirleri ile olumlu bir etki yaratamayacaklarına inanma gibi durumlar oluşacağından başarılı bir sonuç elde etmek de zorlaşmaktadır.

Örgütlerde ortaya çıkan sessizlik, var olan yanlışların göz ardı edilmesi nedeniyle örgütlerin gelişimi açısından önemli bir engel teşkil etmektedir. Örgütlerin gelişim süreçleri açısından bilginin paylaşımı ve sağlıklı bir iletişim ortamında bilginin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Örgütsel sessizliğin gelişim sürecine yönelik etkileri düşünüldüğünde bu olgunun sebeplerinin ve sonuçlarının incelenerek çözüm önerilerinin sunulması daha da kritik hale gelmektedir. Söz konusu araştırma ile de örgütsel sessizlik alanının yapısını ortaya çıkarmak, bu alanın entellektüel yapısını ve zaman içerisindeki evrimsel gelişimini ortaya koymak, alandaki üretkenliği tanımlamak amaçlanmaktadır. Diğer bir deyişle, daha önce örgütsel sessizlik konusunda gerçekleştirilmiş bir bibliyometrik analiz çalışmasına rastlanmamış olması sebebiyle önem taşıdığı düşünülen bu çalışmada, alana dair çalışmaların incelenmesi yoluyla kavramsal detayların değerlendirilmesi hedeflenmektedir.

2.1.2. Araştırmanın Soruları

Yapılan araştırmada yanıt aranan sorular aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Örgütsel sessizlik alanında en çok çalışması olan yazarlar, üniversiteler ve ülkeler hangileridir?
- Örgütsel sessizlik alanını yönlendiren (en çok çalışmanın yayınlandığı) akademik dergiler hangileridir?
- Örgütsel sessizlik alanındaki en etkili (en çok atıf alan) çalışmalar hangileridir?
- Örgütsel sessizlik alanında yıllar itibari ile makale sayılarındaki artış veya azalış ne durumdadır?
- Örgütsel sessizlik alanında en çok çalışılan konu ya da kavramlar hangileridir?
- Örgütsel sessizlik alanında en çok çalışılan konular ya da kavramlar arasındaki ilişki ağı nasıldır?

2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Temel olarak bibliyometri; belirli bir disiplin kapsamında gerçekleştirilmiş yayınlara dair yazar, atıf, konu, kaynak, ülke, kurum ve yayın yılı gibi veriler kullanılarak bu disiplinin çeşitli istatistiksel yaklaşımlar aracılığıyla değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Yöntemsel olarak bibliyometrik analiz ise, ilgili alana ilişkin literatürde yer alan çalışmaların belirli göstergeler aracılığıyla incelenerek özetlenmesidir (Thelwall, 2008). Bibliyometrik analizin temel amacı, belirli bir bilimsel alandaki literatürü (veya literatürün bir kısmını) tanımak, değerlendirmek ve anlamaktır. Herhangi bir literatürü kapsamlı bir şekilde değerlendirebilme adına bibliyometrik analiz geleneksel yöntemlere “alt yapı” sağlayabilmekte ve bir yardımcı görevi üstlenebilmektedir (Öztürk ve Gürler, 2021: 2-3).

Bibliyometrik çalışmalar incelendiğinde bu çalışmalarda sıklıkla ilgili konudaki literatürden yazarlar, dergiler, araştırılan alanlar, ülkeler, yayınlarda kullanılan anahtar kelimeler ve atıflar gibi detaylara ait veri toplamanın amaçlandığını söylemek mümkündür. Bibliyometrik analiz odaklı çalışmalar belirli bir alandaki araştırmaların bilimsel açıdan değerlendirilmesine dayalı doküman incelemeleri olarak da ifade

edilmekte(Deng vd., 2009) ve geleneksel literatür incelemeleri ile içerik analizleri için bir girdi olarak kullanılabilir (Şimşir, 2021: 17).

Bu yönleriyle bibliyometrik analiz çalışmaları bir disipline ait mevcut literatürü ortaya çıkararak değerlendiren kullanışlı araçlardır (Wang vd., 2016). Bibliyometrik analiz yöntemi, özellikle diğer verilerle birleştirildiğinde bilimsel süreçlerin geniş ve zengin bir karakterizasyonunu sağlayabilmektedir (Kim ve Mcmillan, 2008).

Gerçekleştirilen bu araştırmada da, yukarıdaki özellikleri nedeniyle araştırmanın amacına ve sorularına en iyi yanıtları vereceği düşünüldüğü için bibliyometrik analiz yöntemi tercih edilmiştir.

2.3. İLGİLİ LİTERATÜRE İLİŞKİN VERİ SETİNİN OLUŞTURULMASI

WOS dünyanın en eski ve en yaygın kullanılan veri tabanı olması, çoklu veri tabanlarına ve atıf verilerine kolayca erişim sağlaması sebebiyle bu çalışmada tercih edilmiştir. Veri tabanına erişimin kolaylığı, veri tabanında taranan dergilerin etki faktörleri ve alanı yönlendirme potansiyeli, bibliyometrik analizlerin yapılmasında başvurulacak paket programlara uygun dosya tipinde veri indirme imkânı, bibliyometrik analizde araştırma amacına ve araştırma sorularına cevap verebilecek paket programa göre istenen veriyi filtreleyebilme özellikleride bu tercihin önemli sebepleridir (Gürler vd., 2021: 57).

Veri tabanında tarama yapılırken “temel arama” kısmı kullanılmış; “topic” seçeneğinin tercih edilmesi ile başlığında, özetinde ve anahtar sözcüklerinde “organizational silence” ifadesini içeren yayınlara erişim sağlanmıştır. Veri seti üzerinde yapılan tek filtreleme işlemi, tüm yayınlar içinden makalelerin seçilmesidir. Bu noktada, bildirilerin genellikle tamamlanmamış bilgi, kitap ve kitap bölümlerinin ise tanımlayıcı düzeyde ve birbirini tekrar eden türde bilgi oldukları için bibliyometrik araştırmalarda kapsam dışı bırakılması görüşü etkili olmuştur (Gürler, 2021: 61).

Bu süreç sonucunda 18 Temmuz 2022 tarihi itibarıyla ulaşılan 125 makale, araştırmanın örneklemini oluşturmuş ve söz konusu veri seti, paket programda çalıştırmaya uygun bir format olan Plain Text şeklinde indirilmiştir.

2.4. ANALİZ VE GÖRSELLEŞTİRME

VOSviewer, Hollanda Leiden Üniversitesi'nden Nees Jan van Eck ve Ludo Waltman tarafından bir bilimsel haritalama analizi yazılım aracı olarak geliştirilmiştir (Şimşir, 2021: 13). Bu araştırmada da, veri setiyle uyumlu bir biçimde çalışması, indirilmesi ve kullanımının kolaylığı sebebiyle VOSviewer tercih edilmiştir.

2.4.1. Performans Analizi (Ölçme ve Sınıflandırma)

Bu bölümde örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmaların yıllara, ülkelere, yazarlara, yazarların kurumlarına, dergilere, araştırma alanlarına ve atıf sayılarına göre dağılımları incelenmektedir.

2.4.1.1. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Yıllara Göre Dağılımı

WOS veri tabanında yer alan ve 2003-2022 yılları arasında yayınlanan 125 adet makalenin yıllara göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Söz konusu tabloda en az 4 çalışmanın yapıldığı yıllar gösterilmektedir.

Tablo 3: Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Yıllara Göre Dağılımı

Sıra No	Yayın Yılı	Yayın Sayısı	%
1	2016	17	13.60
2	2020	17	13.60
3	2021	17	13.60
4	2019	12	9.60
5	2017	11	8.80
6	2018	10	8.00
7	2022	8	6.40
8	2012	6	4.80
9	2014	5	4.00
10	2011	4	3.20
11	2013	4	3.20
12	2015	4	3.20

Yıllara göre dağılımlar incelendiğinde en fazla çalışmanın 17 makale ile 2016, 2020 ve 2021 yıllarında gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu yıllarda yapılan çalışmaların tüm yıllar içindeki payları ayrı ayrı %13.60 şeklindedir. Makale sayılarına ilişkin tabloya bakıldığında; gerek 2020 ve 2021'in en fazla çalışma yapılan yıllar arasında yer alması gerekse 2022 yılının ilk yarısında 8 çalışmanın

gerçekleştirilmesison yıllarda örgütsel sessizlik konusunun araştırmacıların daha fazla dikkatini çektiğini göstermektedir.

2.4.1.2. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Yazarlara Göre Dağılımı

WOS veri tabanında yer alan ve 2003-2022 yılları arasında yayınlanan 125 adet makalenin yazarlara göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Söz konusu tabloda, konuyla ilgili en az 2 makalesi bulunan yazarlar gösterilmektedir.

Tablo 4: Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Yazarlara Göre Dağılımı

Sıra No	Yazarlar	Yayın Sayısı	Yayın Yüzdesi
1	Keil M.	4	3.20
2	Yalcin B.	3	2.40
3	Baykal U.	2	1.60
4	Daniellou F.	2	1.60
5	Demirtas Z.	2	1.60
6	Garon M.	2	1.60
7	Gerede E.	2	1.60
8	Kim M.	2	1.60
9	Labrague LJ.	2	1.60
10	Mollo V.	2	1.60
11	Park C.	2	1.60
12	Pope R.	2	1.60
13	Rocha R.	2	1.60
14	Turkmen E.	2	1.60
15	Tutar H.	2	1.60
16	Under I.	2	1.60
17	Van Der Sanden MCA	2	1.60
18	Van Dick R.	2	1.60
19	Verouden NW	2	1.60

Çalışma kapsamında yazarlara göre dağılım incelendiğinde, 125 makalenin toplam 288 yazar tarafından yazıldığı tespit edilmiştir. Konuya en fazla katkısı 4 makale ile Mark Keil sağlamıştır. Onun ardından gelen isim ise, örgütsel sessizlik konusunda 3 makalesi bulunan Türk akademisyen Bahar Yalçın'dır. Bunun yanı sıra tablodaki ilk 5 yazardan 3'ünün Türk olduğu görülmektedir.

2.4.1.3. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Kurumlara Göre Dağılımı

WOS veri tabanında yer alan ve 2003-2022 yılları arasında yayınlanan 125 adet makalenin yazarların kurumlarına göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Söz konusu tabloda, konuyla ilgili en az 3 makalenin çıktığı kurumlar gösterilmektedir.

Tablo 5: Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Kurumlara Göre Dağılımı

Sıra No	Kurumlar	Yayın Sayısı	Yayın Yüzdesi
1	Islamic Azad University	7	5.60
2	University System Of Georgia	5	4.00
3	California State Univiersity System	3	2.40
4	Fırat University	3	2.40
5	Georgia State University	3	2.40
6	Istanbul University Cerrahpasa	3	2.40
7	Koc University	3	2.40
8	Mugla Sıtkı Kocman University	3	2.40
9	Mustafa Kemal University	3	2.40

Örgütsel sessizlik ile ilgili makalelerin çıktığı toplam 216 kurum vardır. Ortak yazarlı makalelerin, her bir yazarın kendi kurumunda ayrı ayrı gösterilmesi nedeniyle kurumlardaki makale sayısı toplamı, 125'ten yüksek çıkmıştır. En fazla yayının yapıldığı kurum, 7 adet makale ile Islamic Azad University olup; tablodaki kurumlariçinde Türkiye'den 5 üniversitenin yer aldığı görülmektedir.

2.4.1.4. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Dergilere Göre Dağılımı

WOS veri tabanında yer alan ve 2003-2022 yılları arasında yayınlanan 125 adet makalenin yayınlandıkları dergilere göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Söz konusu tabloda, konuyla ilgili en az 2 makalenin yayınlandığı dergiler gösterilmektedir.

Tablo 6: Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Dergilere Göre Dağılımı

Sıra No	Dergiler	Yayın Sayısı
1	Hacettepe University Journal Of Education	4
2	German Journal Of Human Resource Management Zeitschrift Fur Personalforschung	3
3	Journal Of Business Ethics	3
4	Organizacija	3
5	Academic Medicine	2
6	Ege Academic Review	2
7	Eskisehir Osmangazi University Journal Of Economics And Administrative Sciences	2
8	European Journal Of Contemporary Education	2
9	International Journal Of Business Communication	2
10	Journal Of Advanced Nursing	2
11	Journal Of Nursing Care Quality	2
12	Journal Of Nursing Management	2
13	Perspectives In Psychiatric Care	2
14	Turkish Online Journal Of Design Art And Communication	2
15	Yuksekogretim Journal	2

Makalelerin yayınlandığı dergilere göre dağılımları incelendiğinde en fazla çalışmanın (4 adet) Türkiye’den Hacettepe Üniversitesi Eğitim Dergisi’nde yayınlandığı görülmektedir. Söz konusu dergiyi sırasıyla; German Journal Of Human ResourceManagementZeitschrift Fur Personalforschung, Journal Of Business Ethics ve Organizacijatakip etmektedir.

2.4.1.5. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Araştırma Alanlarına Göre Dağılımı

WOS veri tabanında yer alan ve 2003-2022 yılları arasında yayınlanan 125 adet makalenin araştırma alanlarına göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Söz konusu tabloda, konuyla ilgili en az 4 makalenin dâhil olduğu araştırma alanları gösterilmektedir.

Tablo 7: Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Araştırma Alanlarına Göre Dağılımı

Sıra No	Yayın Alanları	Yayın Sayısı	Yayın Yüzdesi
1	İşletme Ekonomisi (Business Economics)	52	41.6
2	Eğitim ve Eğitim Araştırmaları (Education Educational Research)	18	14.40
3	Hemşirelik (Nursing)	15	12.00
4	Psikoloji (Psychology)	13	10.40
5	Sosyal Bilimlerde Diğer Konular (Social Sciences Other Topics)	11	8.80
6	Bilgisayar (Computer Science)	6	4.80
7	İletişim (Communication)	5	4.00
8	Sağlık hizmetleri (Health Care Sciences Services)	5	4.00
9	Bilişim ve Kütüphanecilik (Information Science Library Science)	4	3.20
10	Psikiyatri (Psychiatry)	4	3.20

Örgütsel sessizlik ile ilgili makaleler, toplam 29 alana dağılmıştır. Konu üzerine en çok çalışılan ilk 5 alan sırasıyla; işletme ekonomisi (52 makale), eğitim araştırmaları (18 makale), hemşirelik (15 makale), psikoloji (13 makale), sosyal bilimlerde diğer konular (11 makale) şeklindedir. Bazı çalışmalar birden fazla alana dâhil edildikleri için, toplam sayı 125'ten fazla olmaktadır.

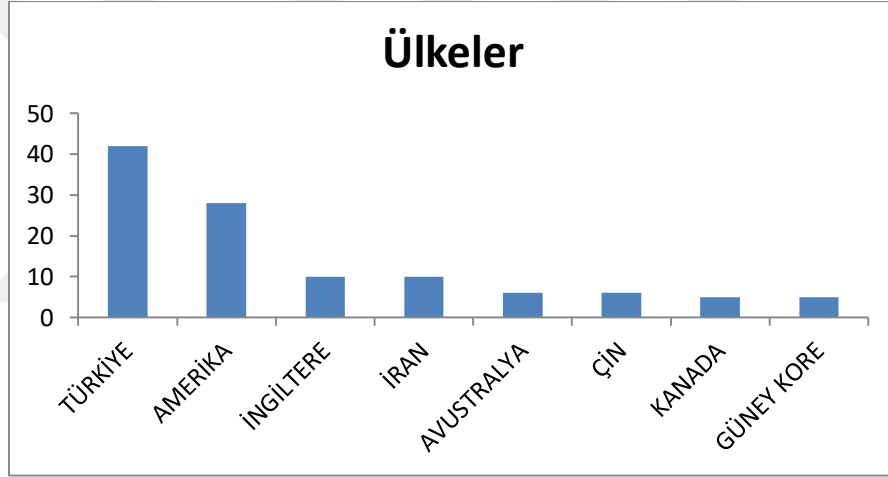
2.4.1.6. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Ülkelere Göre Dağılımı

WOS veri tabanında yer alan ve 2003-2022 yılları arasında yayınlanan 125 adet makalenin yayınlandıkları ülkelere göre dağılımı aşağıdaki tabloda ve şekilde yer almaktadır. Söz konusu tabloda ve şekilde, konuyla ilgili en az 5 makalenin çıktığı ülkeler gösterilmektedir.

Tablo 8:Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Ülkelere Göre Dağılımı

Sıra No	Ülkeler	Yayın Sayısı	Yayın Yüzdesi
1	Türkiye	42	33.6
2	ABD	28	22.40
3	İngiltere	10	8.00
4	İran	10	8.00
5	Avustralya	6	4.80
6	Çin	6	4.80
7	Kanada	5	4.00
8	Güney Kore	5	4.00

Şekil 5:Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Ülkelere Göre Dağılımı



Örgütsel sessizlik alanında yazılan makalelerin 31 farklı ülke kaynaklı olduğu saptanmıştır. Söz konusu ülkeler arasında toplam 42 makale ile Türkiye'nin ilk sırada geldiği görülmektedir. Türkiye'yi sırasıyla 28 makale ile ABD ve 10'ar adet makale ile İngiltere ve İran izlemektedir. Bu bulgulara göre, Türkiye'nin örgütsel sessizlik literatürüne önemli bir katkı sunduğunu söylemek mümkündür.

2.4.1.7. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yayınların Atıf Sayılarına Göre Dağılımı

WoS veri tabanının sunduğu atıf raporlarına göre, analizlere konu olan 125 makalenin toplam atıf sayısının 1399; yayın başına ortalama atıf sayısının ise 11 olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra Tablo 9’da en fazla (30’dan fazla) atıf alan ilk 10 örgütsel sessizlik makalesinin isimleri, yayımlandıkları dergi ve yıl, yazar isimleri, toplam ve yıllık ortalama atıf sayıları yer almaktadır.

Tablo 9: En Fazla Atıf Alan Makaleler

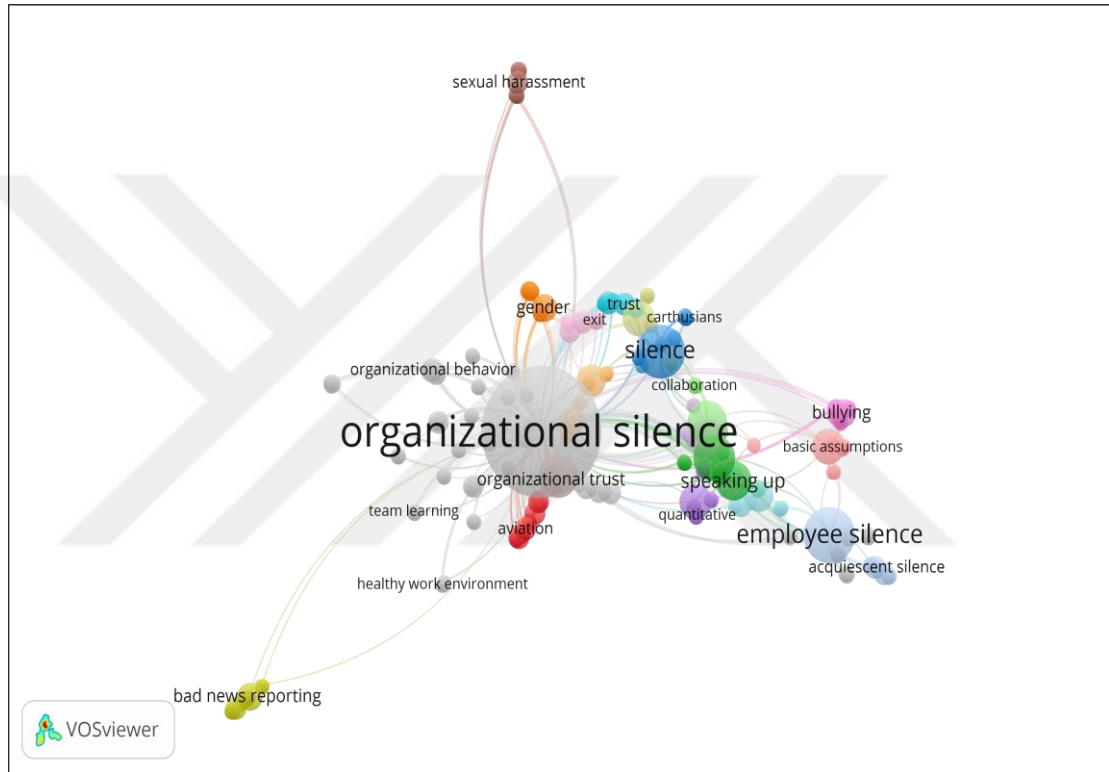
Yazarlar / Yıl	Makalenin ve Derginin İsmi	Toplam Atıf Sayısı	Yıllık Ort. Atıf
Bowen&Blackmon (2003)	Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. <i>Journal of Management Studies</i>	227	11
Brinsfield (2013)	Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. <i>Journal of Organizational Behavior</i>	122	12
Henriksen&Dayton, (2006)	Organizational silence and hidden threats to patient safety. <i>Health Services Research</i>	115	7
Knoll&van Dick (2013)	Do I hear the Whistle? Broken vertical bar? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. <i>Journal Of Business Ethics</i>	99	10
Morrison&Rothman (2009)	Silence and the dynamics of power. <i>Voice and Silence in Organizations</i>	66	5
Garon (2012)	Speaking up, being heard: registered nurses' perceptions of workplace communication <i>Journal of Nursing Management</i>	58	5
Bienefeld&Grote (2014)	Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. <i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i>	51	6
Sayre vd. (2012)	An educational intervention to increase speaking-up behaviors in nurses and improve patient safety. <i>Journal of Nursing Care Quality</i>	47	4
Park&Keil (2009)	Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: An integrated model. <i>Decision Sciences</i>	45	3
Fernando&Prasad (2019)	Sex-based harassment and organizational silencing: How women are led to reluctant acquiescence in academia. <i>Human Relations</i>	31	8

2.4.2. Bilimsel Haritalama ve Ortak Kelime Analizi

Performans analizinin yanı sıra; bilimsel aktörler (yazarlar, çalışmalar, dergiler, kavramlar, üniversiteler, ülkeler, atıflar) arasında farklı açılardan var olan etkileşimlere dair büyük resme ulaşmak için bilimsel haritalama kullanılır. Söz konusu araştırmada konular/kavramlar arasındaki etkileşimi saptamak amacıyla ortak kelime analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda, VOSviewer programında “yazar anahtar

kelimeleri” bazında bir analiz gerçekleştirilmiş ve tüm anahtar kelimeler bu analize dahil edilmiştir. Birbirleriyle ilişkili olan toplam 307 anahtar kelime bulunduğu, söz konusu anahtar kelimelerin 42 küme altında toplandığı, 930 bağlantının ve 989 toplam bağlantı gücünün mevcut olduğu tespit edilmiştir. Farklı renkler ile temsil edilen kümelerin ve söz konusu kümelerin kendi içindeki ve diğer kümelerle bağlantılarının gösterildiği harita ise, Şekil 6’da yer almaktadır.

Şekil 6: Ortak Kelime Analizi – Yazar Anahtar Kelimeleri Bağlamında Ağ Haritası



Tablo 10’da ise, anahtar kelimelerin listesi, bu anahtar kelimelerin veri setindeki makalelerde kullanılma sayıları ve toplam bağlantı gücü değerlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Anahtar kelimeler, analize konu olan makalelerde kullanılma sayılarına göre sıralanmış olup; listenin başında taramaya temel alınan *örgütsel sessizlik* ifadesi yer almaktadır. Söz konusu ifadeyi sırasıyla takip eden kavramların ise; *çalışan sessizliği*, *sessizlik*, *hasta güvenliği*, *iletişim* ve *örgütsel bağlılık* olduğu görülmektedir.

Tablo 10:Örgütsel Sessizlik Makalelerine İlişkin Ortak Kelime Analizi
Tablosu

No	Anahtar Kelime	Tekrar Sıklığı	Toplam Bağlantı Gücü
1	Organizational Silence	64	230
2	Employee Silence	12	49
3	Silence	11	43
4	Patient Safety	8	37
5	Communication	7	29
6	Organizational Commitment	7	25
7	Speaking Up	6	29
8	Nursing	6	22
9	Voice	5	26
10	Leadership	5	17
11	Employee Voice	4	15
12	Organizational Culture	4	11

2.5. TARTIŞMA

Çalışmanın bu kısmı, iki ana başlık altında ele alınmaktadır. Buna göre ilk olarak, bibliyometrik analiz sonucu elde edilen birtakım bulgular bağlamında; ikinci olarak ise, veri setinde yer almayan belli çalışmalar kapsamında açıklamalar sunulmaktadır.

2.5.1. Bulgularla İlgili Tartışma

Bu kısımda, öncelikle 30'dan fazla atıf almış makaleler ile en çok atıf almış Türkiye kökenli makalenin içeriğine yönelik bilgiler paylaşılmakta; ardından son dönem çalışmalarının yeterli atıf sayısına ulaşamamış olabileceği düşüncesiyle de 2022 yılında yayınlanmış makalelerin kapsamına dair açıklamalar yapılmaktadır.

2.5.1.1. En Çok Atıf Alan Makalelerin Değerlendirilmesi

Bu bölümde Tablo 9'da da yer verilen en çok atıf alan 10 çalışmanın içeriğine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Bowen ve Blackmon (2003) örgütsel sesin, bireylerin çalışma grupları içindeki bir soruna yönelik algılarından önemli ölçüde etkileneceğini düşünmektedir. Özellikle bireyler, konumlarının başkaları tarafından desteklendiğine inandıklarında daha yüksek sesle konuşmaya ve desteklenmediğine inandıklarında ise sessiz kalmaya yatkın olacaklardır. Bu durum, kamuoyu araştırmalarında yaygın olarak kullanılan, zamanla çoğunluğun fikirlerinin nasıl baskın hale geldiğini ve azınlık fikirlerinin nasıl zayıfladığını açıklayan “sessizlik sarmalı” kullanılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Gruplar içindeki sessizlik sarmalları, örgütsel gelişim için gerekli olan açık ve dürüst tartışmayı kısıtlayabilmektedir. Bu çalışmada, tecrit korkusu ve tehdidinin özellikle gey ve lezbiyen çalışanlar gibi görünmez azınlıklar için güçlü olduğu öne sürülmüştür.

Brinsfield (2013); çalışan sessizliğinin nedenlerini incelemekte, sessizliğin altında yatan farklı güdülerin çeşitliliğini vurgulamaktadır. Söz konusu araştırma ayrıca; bu konuyla ilgili önceki teorik ve ampirik çalışmaları kapsamlı bir şekilde değerlendirmekte, bu çalışmalarda özellikle üzerinde durulan sonuç korkusunun dışındaki sessizlik nedenlerinin de etkili olduğunu ifade etmektedir.

Henriksen ve Dayton (2006), sağlık sektöründe örgütsel sessizliği ele aldıkları araştırmalarında, bu durumun altında yatan faktörleri sınıflandırmaya çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre sağlık sektöründe örgütsel sessizliğe yol açan temel faktörlerin bireysel, sosyal ve örgütsel olarak ele alınması gerektiği vurgulanmıştır. Bunun yanı sıra örgütsel sessizliğin önüne geçilmesini sağlayacak liderlik modelleri üzerinde de durulmuştur.

Knoll ve van Dick (2013), yukarıdan aşağıya düzlemde örgütün çalışanların sessiz kalmasına nasıl neden olabileceğini tartışan pek çok çalışmanın bulunduğu, ancak aşağıdan yukarıya bir bakış açısı ile çalışan güdülerinin örgütlerde sessizliğin oluşmasına ve sürdürülmesine nasıl katkı sağladığının henüz yeterince tartışılmasına dikkat çekmektedir. Dört temel çalışan sessizliği biçimi kavramsallaştırılarak teorik çerçeve genişletilmiştir.

Morrison ve Rothman (2009), çalışan sessizliğinin oluşumunda gücün rolünü açıklamaya çalışmışlardır. Sessizliğin; yöneticilerin yüksek güç astların ise düşük güç konumunda olmalarının bilişsel, duyuşsal ve davranışsal etkilerinin birleşiminden kaynaklandığını öne sürmektedirler. Sessizliğin temelindeki iki çalışan yargısının (konuşmak tehlikeli ve/veya boşunadır), yöneticiler ve astlar arasındaki güç

dengeşizliği tarafından nasıl şekillendirildiğini açıklamaktadırlar. Yöneticiler, yüksek güçle tutarlı şekilde davranma eğiliminde iken; astlar, bu davranışları düşük güç merceğinden anlamlandırma eğilimindedir. Bu nedenle, her iki taraf da genellikle farkında olmadan susturma sürecine katkıda bulunmaktadır.

Garon (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı, hemşirelerin işyerinde konuşma ve sesini duyurma becerilerine ilişkin algılarını araştırmaktır. Hemşirelerin söz konusu yetenekleri; iş tatminlerini, ekip çalışmasının niteliğini ve hasta güvenliğini büyük ölçüde etkilemektedir. Açık bir iletişim kültürünün oluşturulmasının; daha iyi hasta bakımı, güvenlik artışı ve daha yüksek personel memnuniyeti sağlayacağı düşünülmektedir.

Bienefeld ve Grote (2014), uçak mürettebatlarında hem ekiplerin içindeki hem de ekipler arasındaki konuşmalarda psikolojik güvenlik, öznel statü ve lider kapsayıcılığının etkilerini incelemişlerdir. Elde edilen bulgular; ekip içinde öznel durum ve konuşma arasındaki ilişkilere aracılık etmede psikolojik güvenliğin önemli bir rolü olduğunu ve psikolojik olarak güvenli bir ortam yaratmada liderin kapsayıcılığının olumlu etkisi bulunduğunu vurgulamaktadır.

Sayre vd. (2012), hemşirelerin konuşma davranışlarını incelemiş ve çoğu hemşirenin çatışma durumlarında uyum sağlama eğilimi gösterdiğini gözlemlemiştir. “Konuşmak”, hasta güvenliğini iyileştirmede kritik bir bileşen; etkili iletişim eksikliği ise, istem dışı hasta zararının başlıca nedeni olarak tanımlanmıştır.

Park ve Keil (2009) bilgi teknolojileri sektöründe projeler özelinde örgütsel sessizlik ve bilgi aktarma kavramlarını inceledikleri çalışmalarında örgüt yöneticileri ile çalışanları arasında oluşan sessizlik koşullarının ve bu koşullar altında ortaya çıkan bilgi aktarımı alışkanlıklarının dinamiklerini değerlendirerek bu sorunu çözmeye odaklanan bir model önerisi geliştirmişlerdir.

Fernando ve Prasad (2019), cinsiyete dayalı taciz deneyimlerini dile getirmeye başlayan mağdurların işyerinde nasıl susturuldukları sorusuna yanıt aramışlardır. Cinsiyete dayalı tacizin, yalnızca bireysel failer tarafından gerçekleştirilen eylemlerin sonucu olmaktan ziyade çeşitli üçüncü taraf aktörlerin suç ortaklığıyla gerçekleştirildiği savunulmuştur.

Veri setinde yer alıp Türk araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen makaleler arasında en çok atıf alan Çaylak ve Altuntaş'ın (2017) çalışması; hemşirelerde örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılmıştır. Katılımcıların sessiz kalmalarının en önemli nedeni, idari ve örgütsel faktörler olarak tespit edilirken; bunu takip eden sebep ise, etik ve sorumluluk konularında konuşmama eğilimi olarak saptanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sessizliğin örgütsel sinizmi etkilediği; örgütsel sinizm ile birlikte örgütsel sessizlik nedenlerinin işten ayrılma niyetini artırdığı gözlemlenmektedir.

2.5.1.2. 2022'de Yayımlanan Çalışmaların Değerlendirilmesi

Aslan vd. (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı; hemşire yöneticilerin sessizliğini etkileyebilecek demografik, mesleki ve uygulama ortamı faktörlerini incelemektir. Olumlu çalışma ortamının ve düşünceleri rahatça ifade edebilmenin yönetici hemşirelerin örgütsel sessizlik düzeylerini düşürdüğü görülmüştür.

Yalçın vd. (2022) tarafından yürütülen araştırma da, hemşirelerin sessiz kalmaya ilişkin görüş ve deneyimlerini araştırmayı amaçlamıştır. Hemşirelerin çalışma ortamlarında desteklenmediklerini düşünüp psikolojik olarak güvensiz hissettiklerinde sessiz kaldıkları görülmüştür. Bu araştırma, konuşma korkusunun farklı sebeplerden kaynaklandığını göstermektedir. Bu nedenlerden biri, yetenek eksikliğini ortaya çıkarmadaki isteksizliktir. Bu çalışmadaki hemşirelerden bazıları, meslektaşlarının çoğundan daha az deneyimli olduklarını düşündükleri için meslektaşlarına veya yöneticilerine zayıflık (yetersizlik gibi) göstermekten kaçınma eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Sessiz kalmanın diğer iki önemli nedeni ise, baş belası olarak etiketlenme potansiyeli ve maddi çıkarları kaybetme olasılığı şeklindedir.

Reyhanoğlu ve Akın (2022); toksik liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin hastane çalışanlarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamaktadırlar. Bir üniversite eğitim hastanesinin hemşireler, tıp asistanları, sağlık teknisyenleri ve büro personeli dâhil olmak üzere kadrolu ve sözleşmeli çalışanları ile yürütülen araştırmanın bulguları; toksik liderliğin örgütsel adaletle doğrudan ve olumsuz, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetinin tüm boyutlarıyla ise olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Ölçer ve Coşkun (2022) yaptıkları araştırmada, otomotiv sektöründe çalışanlar kapsamında; örgütsel adaletin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin aracı rolünü incelemeyi amaçlamıştır.

Turan Dallı ve Sezgin'in (2022) çalışmasında; öğretmenlerin kontrol odağı, özgüven, algılanan örgütsel destek ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Sonuçlar, örgütsel sessizlik ve özgüven düzeyleri üzerinde en yüksek yordayıcı etkiye sahip değişkenin algılanan örgütsel destek olduğunu; yine kontrol odağı ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin örgütsel sessizlik üzerinde etkileri bulunduğunugöstermektedir.

Kritsotakis vd. (2022), Yunanistan'daki hemşirelerin çalışma ortamı ile sessizliği arasındaki ilişkileri ve hemşirelerin yaşadıkları mesleki ayrımcılığın aracılık rolünü incelemişlerdir. Hem hemşire çalışma ortamının iyileştirilmesi hem de profesyonel ayrımcılığın azaltılmasının hasta güvenliği konusundaki sessizliği en aza indireceği saptanmıştır.

Li vd. (2022), Çin'deki sağlık profesyonelleri arasında depresif belirtilerin yaygınlığını değerlendirmeyi ve travmaya maruz kalma, müdahaleci ruminasyon ve örgütsel sessizlik arasındaki karmaşık ilişkiyi aydınlatmayı amaçlamışlardır.

Pang vd. (2022), kriz ortamında sessizliğin mümkün olup olmadığını incelemektedirler. Bir kuruluş tarafından sessizlik, devam eden bir krizde stratejik olarak kullanılıyorsa, bu tür kasıtlı sessizliğin zorunlu veya planlı şekilde bozulmasının temel iletişim sonuçları üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Yang vd. (2022) tarafından gerçekleştirilen araştırma, hemşireler arasında örgütsel sessizliği azaltabilecek yönetim uygulamalarına ilişkin somut öneriler sunmak amacıyla tasarlanmıştır. Bilgi paylaşımının, sağlık bakım ortamlarında yeni ve mevcut zorluklarla yüzleşme çabalarında önemli olduğu düşünülmektedir.

Yao vd.'nin (2022) çalışmasında; öğretmenlerin sessizliğinin iş performansı ile önemli ölçüde negatif ilişkili olduğu, kayıtsız sessizliğin iş performansını olumsuz olarak yordadığı ve kabullenici sessizliğin bağlamsal performansı olumlu bir şekilde etkilediği saptanmıştır.

Son vd. (2022), iş güvencesizliği ile iki tür çalışan sessizliği (kabul eden sessizlik ve savunma sessizliği) arasındaki ilişkileri ve bu ilişkide algılanan örgütsel politikanın potansiyel rolünü incelemektedir. Güney Kore'de gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına göre, örgütlerini politik olarak algılayan bireyler için iş güvencesizliği ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu saptanmıştır.

2.5.2. Alandaki Farklı Çalışmalarla İlgili Tartışma

Örgütsel sessizlikle ilgili literatür incelendiğinde, veri setinden ayrı olarak, özellikle 2000'li yıllardan itibaren çeşitli çalışmalar yapıldığını görmek mümkündür.

Morrison ve Miliken (2000) çalışmalarında, örgütlerde bilgi paylaşımının önündeki engelleri örgütsel değişim ve gelişim kapsamında değerlendirerek örgütsel sessizliği bu alandaki en önemli problemlerden biri olarak ele almıştır.

Pinder ve Harlos (2001) araştırmalarında, örgüt içindeki adaletsiz uygulamalar karşısında tercih edilen davranışlar kapsamında çalışan sessizliğine dair detayları incelemişlerdir.

Olson-Buchanan ve Boswell'in (2002) üniversite çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, çalışan sadakati arttıkça sessizlik seviyesinin de yükseldiği saptanmıştır.

Dyne vd. (2003), çalışan sessizliği ve çalışan sesliliğini çok boyutlu bir yapı olarak ele aldıkları çalışmalarında her bir kavram için alt boyutlar tanımlamışlardır. Böylelikle her bir alt boyuta yönelik ortaya çıkacak sonuçların ve bu kapsamda gerçekleştirilebilecek motivasyon odaklı stratejilerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Mc Gowan (2004), örgütsel sessizlik ve iş ortamında gerçekleştirilen faaliyetler arasındaki ilişkiyi ve bireylerin örgüt içerisindeki faaliyetleri sırasında ortaya çıkan mikro örgütsel sessizlik süreçlerinin rolünü incelemiştir.

Huang vd. (2005), kültür boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgütsel sessizliğin kırılmasında örgüt içerisinde ses çıkaran mekanizmaların rollerini araştırmışlardır.

Çakıcı (2007); Türkiye özelinde örgütsel sessizlik ile ilgili gerçekleştirilecek çalışmalara yönelik bir çerçeve sunmayı amaçladığı araştırmasında örgütsel sessizlik, sessizliğin ifade ediliş şekilleri, örgütsel sessizlik kavramının dayandığı teoriler ve sessizliği üreten faktörlere yönelik geniş bir literatür taraması gerçekleştirmiştir.

Liu vd. (2009), telekomünikasyon sektöründe örgütsel sessizliği araştırdıkları çalışmalarında; liderlik davranışı, bilgi paylaşımı ve çalışan sessizliği arasında nedensel bir ilişkinin varlığını saptamışlardır.

Shojaie vd. (2010), örgütsel sessizlik ile bağlantılı diğer kavramların tanımları, örgütlerde sessizlik davranışına yol açan dinamikler, örgütsel sessizliğin etkileri ve örgütsel sessizliği aşmanın yolları üzerinde çalışmışlardır.

Zehir ve Erdoğan (2011), örgütsel sessizlik ve etik liderlik davranışının çalışan performansı üzerine etkilerini inceledikleri araştırmalarında, etik liderlik ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki söz konusuyken örgütsel sessizlik ile çalışan performansı arasında negatif bir ilişkinin bulunduğunutespit etmişlerdir.

Nikmaram vd. (2012),üniversitelerdehem akademik hem de idari personel kapsamında gerçekleştirdikleri araştırmalarında, algılanan sessizlik iklimi, çalışan sessizliği ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Panahi vd. (2012) de, örgütsel sessizliğe etki eden faktörler ile bu kavramın çalışanların örgüte bağlılıkları ile ilişkisi üzerinde durmuşlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre sessizlik iklimi ile çalışan bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve yöneticilerin olumsuz tavırları ile çalışanların gösterdiği sessizlik davranışı arasında da güçlü bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmıştır.

Çınar vd. (2013), Erzurum'da gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda bu iki kavramın güçlü bir şekilde ilişkili olduğu, örgütlerde çalışanların iş süreçlerine dair fikirlerini ifade etme özgürlüklerinin bulunmadığı, örgütsel sessizliğin yoğun olduğu ortamlarda örgütsel vatandaşlık düzeyinin de düştüğü gözlemlenmiştir.

Aeen vd. (2014) örgütsel sessizlik, örgüt içi söylentiler ve örgütsel bağlılık arasındagüçlü ilişkilertespit etmişlerdir.

Tan'ın (2014) eğitim sektöründe gerçekleştirdiği araştırmasının sonuçlarına göre öğretmenlerin farklı boyutlardaki adalet algıları ile örgütsel sessizlik arasında güçlü bir ilişkisöz konusudur.

Fard ve Karimi'nin (2015) yükseköğretim odaklı araştırmalarının sonuçlarına göre, örgütsel güven ile örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ters yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Acaray ve Akturan (2015), itaatkâr sessizlik ile savunmacı sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif; prososyal sessizliğin ise pozitif etkileri olduğunu saptanmışlardır.

Fatima vd. (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz bir etkisi bulunmaktadır.

Nafei (2016) de benzer şekilde, örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı önündeki en önemli engellerden biri olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Pozveh ve Karimi (2016), eğitim sektöründe yürüttükleri araştırmanın sonucunda, örgütsel iklim ile örgütsel sessizlik arasında güçlü ve negatif yönlü bir ilişkinin var olduğunu gözlemlemişlerdir.

Uslu ve Aktaş (2017), çalışanların işten ayrılma niyetleri ile örgütsel sessizlik arasında güçlü, örgütsel sessizlik ile iş memnuniyeti arasında da orta düzeyli bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Chenji ve Sode'nin (2019) çalışmasında, savunmacı sessizliğin işyerinde dışlanma ve çalışan yaratıcılığı arasında aracı bir role sahip olduğu gözlenmiştir.

Alqarni (2020), eğitim sektöründe örgütsel sessizlik ile okulun örgütsel iklimi arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Güngör ve Gündüz'ün (2021) öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada; öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu ve bu algının branş, kıdem ve yaş gibi değişkenlere göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik algısı ile okul kültürü arasında da güçlü bir ilişkinin varlığı gözlemlenmiştir.

Kim ve Ko (2021), kolektif kültür anlayışının yüksek olduğu üniversitelerde örgütsel sessizlik seviyesinin düşük, fakülte ile öğrenciler arasındaki etkileşim düzeyinin ise yüksek olduğunu görmüşlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel sessizlik literatüründe yer alan yayınların farklı parametreler özelinde incelenmesine yönelik bibliyometrik bir çalışma olarak tasarlanan bu araştırma sonucunda çeşitli bulgular elde edilmiştir. Araştırma sürecinde elde edilen verilerin ve bulguların, literatürün gelişim yönünün ve eksik yanlarının belirlenmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel sessizlik literatürünün 2003-2022 yılları arasındaki yapısı incelendiğinde; özellikle 2016 yılından itibaren yayın sayısının önemli bir artışa geçtiği görülmektedir. Bu sayının özellikle 2021 ve 2022 yıllarında zirveye ulaştığını söylemek mümkündür. Günümüzün yoğun rekabet ortamı içinde örgütler, dış çevreleri ile olduğu kadar iç paydaşları ile de artan şekilde ilgilenmektedir. Bu açıdan örgütsel sessizliğe atfedilen önemin, alanda yapılan çalışma sayısındaki artışla birlikte değerlendirilmesi de olasıdır.

Bunun yanı sıra çok sayıda yazarın ve onların bağlantılı olduğu kurumun konuyla ilgili yayın yaptığı görülmektedir. Örgütsel sessizlik ile ilgili en çok yayın yapan ilk 10 üniversite içerisinde Türkiye’den 5 üniversitenin bulunuyor oluşu da ayrıca, ülkemizde akademik camia içerisinde örgütsel sessizlik kavramına gösterilen ilgiyi ortaya koyması açısından kritiktir. 2003-2022 yılları arasında örgütsel sessizlik ile ilgili yayınların yer aldığı ilk 15 dergi arasında Türkiye’den 5 derginin bulunması da benzer bir sonuçtur. Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmaların ülkelere göre dağılımı incelendiğinde de, Türkiye’nin bu alanda ilk sırada yer aldığı görülmektedir.

Bunların yanı sıra örgütsel sessizlik konulu yayınların dahil olduğu araştırma alanlarının başında işletme ekonomisinin gelmesi, sözü edilen olgunun hem uygulamada hem de akademiye paralel bir gelişim göstermesi ile yorumlanabilmektedir.

Veri tabanında yer alan makalelerin atıf raporlarına göre ise, çalışmaya dahil olan 125 makale arasından en çok atıf alan çalışma, Bowen ve Blackmon tarafından 2003 yılında yayımlanmış “Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice” başlıklı makaledir. Ayrıca veri setine uygulanan ortak kelime analizi sonucunda en fazla kullanılan anahtar kelimelerin “örgütsel sessizlik, çalışan

sessizliği, sessizlik, hasta güvenliği, iletişim ve örgütsel bağlılık” olduğu ve yine benzer kelimelerin en yüksek toplam bağlantı gücüne sahip oldukları görülmüştür.

Bununla birlikte yapılan çalışma ve elde edilen bulgular, Web of Science veri tabanında yer alan; başlığında, özetinde ve anahtar kelimelerinde “organizational silence” geçen makaleler ile sınırlıdır. Veri setine herhangi bir temizleme işleminin uygulanmamış olması ve yapılan analizlerin istatistiksel olanlardan ve ortak kelime analizinden oluşması da, araştırmanın diğer sınırlılıklarını ifade etmektedir.

Örgütlerin gelişim süreçlerini sağlıklı yürütebilmeleri ağıısından örgütsel sessizlik kavramının iyi anlaşılarak, bu durumun ortaya çıkmasına sebep olan unsurların ve sonuçlarının dikkatli bir biçimde değerlendirilmesininoldukça önemli olduğu düşünölmektedir. Bu bağlamda, işletme yöneticilerinin konuya ilişkin farkındalıklarının oluşması ve politika tayin etmeleri için eğitimler almaları, çalışanları ile kuracakları güçlü bir iletişim ile bağlantılı sorunların üstesinden gelmeleri önerilmektedir. Gelecekte konu ile ilgili çalışma yapmayı düşünen araştırmacılara ise, yerli ve yabancı yazını karşılaştırabilecekleri bibliyometrik analiz araştırmaları yapmaları ve farklı yöntemler kullanacakları çalışmalar için ise bibliyometrik analiz bulgularını baz almaları tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

Acaray, A. & Akturan, A., “The Relationship Between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482, 2015.

Aeen, M. N., Zarei, R. & Matin, H. Z., “Do the Organizational Rumors Emphasize the Influence of Organizational Silence Over Organizational Commitment”. *Journal of Social Issues & Humanities*, 2(1), 88-93, 2014.

Afşar, L., *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2013.

Aktaş, H. & Şimşek, E., “Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu Ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230, 2015.

Algın, İ., *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2014.

Alqarni, S., “How School Climate Predicts Teachers Organizational Silence”. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 12(1), 12-27, 2020.

Arrindell, W. A., Steptoe, A., & Wardle, J., “Higher Levels of State Depression in Masculine Than in Feminine Nations”. *Behaviour Research and Therapy*, 41(7), 809-817, 2003.

Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M., & Christianson, M. K., “SpeakingUp andSpeakingOut: TheLeadership Dynamics of Voice in Organizations”. *Voice and Silence in Organizations*, 175-202, 2009.

Aslan, H., Erci, B. & Pekince, H., “Relationship Between Compassion Fatigue in Nurses, and Work-Related Stress and the Meaning of Life”. *Journal of Religion and Health*, 61(3), 1848-1860, 2022.

Batmunkh, M., *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2011.

Bienefeld, N. & Grote, G., “Speaking Up in Ad Hoc Multiteam Systems: Individual-Level Effects of Psychological Safety, Status, and Leadership within and Across Teams”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 930-945, 2014.

Blackman, D. & Sadler-Smith, E., “The Silent and The Silenced in Organizational Knowing and Learning”. *Management Learning*, 40(5), 569-585, 2009.

Bowen, F. & Blackmon, K., “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417, 2003.

Brinsfield, C. T., “Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures”. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697, 2013.

Brinsfield, C. T. & Edwards, M. S., “Employee Voice and Silence in Organizational Behavior”. In *Handbook of Research on Employee Voice*. Edward Elgar Publishing, 2020.

Canitez, S., *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, 2018.

Cemaloğlu, N., Yenel, K., *Örgütsel Davranış ve Yönetimi*, Ankara: Pegem, 2017.

Ceviz, T., *Ortaokul Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme İle Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara, 2017.

Chenji, K. & Sode, R., "Workplace Ostracism and Employee Creativity: Role of Defensive Silence and Psychological Empowerment", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 51 No. 6, pp. 360-370, 2019.

Choi, J. O. & Hyun, S. S., "Development of Employee Silence Scale in Travel Agencies". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 208-218, 2022.

Çakıcı, A., "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri". *Journal of the Cukurova University Institute Of Social Sciences*, 16(1), 145-162, 2007.

Çakıcı, A., *Örgütlerde İşgören Sessizliği (Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?)*. Ankara: Detay, 2010.

Çaylak, E. & Altuntas, S., "Organizational Silence Among Nurses: The Impact on Organizational Cynicism and Intention to Leave Work". *Journal of Nursing Research*, 25(2), 90-98, 2017.

Çınar, O., Karcıoğlu, F. & Alioğulları, Z. D., "The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 314-321, 2013.

Dallı, T. H. & Sezgin, F., "Predicting Teacher Organizational Silence: The Predictive Effects of Locus of Control, Self-Confidence and Perceived Organizational Support". *Research in Educational Administration & Leadership*, 7(1), 39-79, 2022.

Daşcı, E., *İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara, 2014.

Demir, E., Cömert, M., "Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algıları". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (49), 148-165, 2019.

Deng, S., Tian, Y. & Zhang, H., “Using The Bibliometric Analysis to Evaluate Global Scientific Production of Data Mining Papers”. In *2009 First International Workshop on Database Technology and Applications*, 233-238, 2009.

Durak, İ., *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2012.

Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C., “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392, 2003.

Eren, D. (2013). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışma Örneği (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Erok, M., *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karaman İli Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, 2018.

Erol, G., *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2012.

Fard, P. G. & Karimi, F., “The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University”. *International Education Studies*, 8(11), 219-227, 2015.

Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M. & Hoti, H. A. K., “Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice”. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846-850, 2015.

Fernando, D. & Prasad, A., “Sex-Based Harassment and Organizational Silencing: How Women are Led to Reluctant Acquiescence in Academia”. *Human Relations*, 72(10), 1565-1594, 2019.

Garon, M., “Speaking Up, Being Heard: Registered Nurses’ Perceptions of Workplace Communication”. *Journal of Nursing Management*, 20(3), 361-371, 2012.

Gökçe, N., *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul, 2013.

Greenberg, J., *The social side of Fair-Ness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice*, Hillsdale: Erl-baum, 1993.

Greenberg, J. & Baron, R. A., *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, USA: Prentice Hall, 1993.

Gündüz, Ş. & Pekçetaş, T., “Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik”. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 89-115, 2018.

Güngör, B. & Gündüz, Y., “Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları İle Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişki”. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(40), 2586-2614, 2021.

Güvenli, R.D., *Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

Hassan, S., DeHart-Davis, L. & Jiang, Z., “How Empowering Leadership Reduces Employee Silence in Public Organizations”. *Public Administration*, 97(1), 116-131, 2019.

Henriksen, K. & Dayton, E., “Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety”. *Health Services Research*, 41(4p2), 1539-1554, 2006.

Huang, X., Van de Vliert, E. & Van der Vegt, G., “Breaking The Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally”. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482, 2005.

Kahveci, H., *İlköğretim Okullarında Hizmetkar Örgüt Liderliğinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2012.

Kahveci, G. & Demirtaş, Z. “Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182, 2013.

Karacaoğlu, K. & İnce, A. G. F., “Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202, 2013.

Karaman Kepenekci, Y. & Nayir, K. F. “Örgütsel Affedicilik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Öğretmenlerin Örgütsel Affediciliğe İlişkin Görüşleri”. *Mersin University Journal of the Faculty of Education*, 11(3), 922-930, 2015.

Kim, J. & Ko, S., “The Effect of University Organizational Culture on Organizational Silence and Faculty–Student Interaction”. *Management Science Letters*, 11(7), 2151-2162, 2021.

Kim, J. & McMillan, S. J., “Evaluation of Internet Advertising Research: A Bibliometric Analysis of Citations From Key Sources”. *Journal of Advertising*, 37(1), 99-112, 2008.

Knoll, M. & Van Dick, R., “Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates”. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362, 2013.

Koçel, T. *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Arıkan Basım Yayınları, 2012.

Kolay Akfert, S., “Ethical Dilemmas Experienced by Psychological Counsellors Working at Different Institutions and Their Attitudes and Behaviours as a Response to These Dilemmas”. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12(3), 1806-1812, 2012.

Kritsotakis, G., Gkorezis, P., Andreadaki, E., Theodoropoulou, M., Grigoriou, G., Alvizou, A., ... & Ratsika, N., “Nursing Practice Environment and Employee

Silence About Patient Safety: The Mediating Role of Professional Discrimination Experienced by Nurses”. *Journal of Advanced Nursing*, 78 (2), 2022.

Li, C., Wu, Q., Gu, D., & Ni, S., “Trauma Exposure and Depression Among Frontline Health Professionals During COVID-19 Outbreak in China: The Role of Intrusive Rumination and Organizational Silence”. *BMC Psychiatry*, 22(1), 1-10, 2022.

Lim, J., Hepworth, J., & Bogossian, F., “A qualitative Analysis of Stress, Uplifts and Coping in the Personal and Professional Lives of Singaporean Nurses”. *Journal of Advanced Nursing*, 67(5), 1022-1033, 2011.

Liu, D., Wu, J. & Ma, J. C., “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company”. In *2009 International Conference on Computers & Industrial Engineering*, 1647-1651. IEEE, 2009.

Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C., *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2013.

McGowan, R. A., *Organization Discourses: Sounds of Silence*, Ottawa :National Library of Canada, 2004.

Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F., “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476, 2003.

Moçoşoğlu, B., *Okullardaki İşyeri Ruhsallığı, Örgütsel Sessizlik ve Sesslilik Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa, 2019.

Moreno-Riaño, G., “Experimental Implications for the Spiral Of Silence”. *The Social Science Journal*, 39(1), 65-81, 2002.

Morrison, E. W., “Employee Voice And Silence”. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197, 2014.

Morrison, E. W. & Milliken, F. J., “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”. *Academy Of Management Review*, 25(4), 706-725, 2000.

Morrison, E. W. & Rothman, N. B., “Silence and the dynamics of power”. *Voice and Silence in Organizations*, 6(5), 111-134, 2009.

Nafei, W. A., “Organizational Silence: Its Destroying Role of Organizational Citizenship Behavior”. *International Business Research*, 9(5), 57-75, 2016.

Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A. & Alvani, S. M., “Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran”. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277, 2012.

Olson-Buchanan, J. B. & Boswell, W. R., “The Role of Employee Loyalty and Formality in Voicing Discontent”. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1167-1174, 2002.

Oruç, E. & Kutanis, R. Ö., “Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgüt İçi Politik Davranışlara Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 36-58, 2015.

Ölçer, F. & Coşkun, Ö. F., “The Mediating Role of Organizational Silence in the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Creativity”. *Society and Business Review*, 2022.

Önen, S. M. & Kanayran, H. G., “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64, 2015.

Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi, Konya, 2014.

Öztürk, O. & Gürler, G., *Bir Literatür İncelemesi Aracı Olarak Bibliyometrik Analiz*. Ankara: Nobel Yayınevi, 2021.

Özücağlayan, M. Ö., “Ortaokullarda Örgütsel Sessizlik”. Okan Üniversitesi, İstanbul, 2015.

Pacheco, D. C., Moniz, A. I. A. & Caldeira, S. N., “Silence in Organizations and Psychological Safety: A Literature Review”. *European Scientific Journal*, (Special Edition), 293-308, 2015.

Panahi, B., Veisheh, S., Divkhar, S. & Kamari, F., “An Empirical Analysis on Influencing Factors on Organizational Silence and Its Relationship with Employee’s Organizational Commitment”. *Management Science Letters*, 2(3), 735-744, 2012.

Pang, A., Jin, Y., Seo, Y., Choi, S. I., Teo, H. X., Le, P. D. & Reber, B., “Breaking the Sound of Silence: Explication in the Use of Strategic Silence in Crisis Communication”. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 219-241, 2022.

Park, C. & Keil, M., “Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model”. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918, 2009.

Paşa, Ö., *Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Düzeyleri ve Okul Yöneticisi Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi, Konya, 2015.

Pinder, C. C. & Harlos, K. P., “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369, 2001.

Pozveh, A. Z. & Karimi, F., “The Relationship Between Organizational Climate and the Organizational Silence of Administrative Staff in Education Department”. *International Education Studies*, 9(6), 120-129, 2016.

Premeaux, S. F. & Bedeian, A. G., “Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace”. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562, 2003.

Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Essentials of Organizational Behavior* (Fourteenth). Essex: Pearson Education, 2018.

Rular, K., *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Sakarya Üniversitesi Örneği* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya, 2013.

Sayre, M. M., McNeese-Smith, D., Leach, L. S. & Phillips, L. R., “An Educational Intervention to Increase “Speaking-Up” Behaviors in Nurses and Improve Patient Safety”. *Journal of Nursing Care Quality*, 27(2), 154-160, 2012.

Shojaie, S. & Matin, H. Z., Barani, G., “Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735, 2010.

Slade, M. R., *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory* (Yayımlanmış Doktora Tezi). The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University, 2008.

Son, S., Yang, T. S. & Park, J., “How Organizational Politics and Subjective Social Status Moderate Job Insecurity–Silence Relationships”. *Journal of Management & Organization*, 1-21, 2022.

Şahin, R. & Kavas, E. “Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140, 2016.

Şehitoğlu, Y. & Zehir, C., “Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi”. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110, 2010.

Şimşek, E. & Aktaş, H., “Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136, 2014.

Şimşir, İ., *Bibliyometri ve Bibliyometrik Analize İlişkin Kavramsal Çerçeve. Bir Literatür İncelemesi Aracı Olarak Bibliyometrik Analiz*, Ankara: Nobel Bilimsel Eserler, 2021.

Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpahan, A. & Salehzadeh, R., “The Effect of Workplace Ostracism on Knowledge Sharing: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem and Organizational Silence”. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 417-435, 2020.

Tan, C., “Organizational Justice as a Predictor of Organizational Silence”. *Educational Research and Reviews*, 9(21), 1190-1202, 2014.

Tangirala, S. & Ramanujam, R., “Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate”. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68, 2008.

Taşkıran, E., *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2011.

Tecimen, M., *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2013.

Thelwall, M., “Bibliometrics to Webometrics”. *Journal of Information Science*, 34(4), 605-621, 2008.

Tunbul, N., *Öğretmenlerde Psikolojik Güçlendirme, Yıldırma (Mobbing) Maruz Kalma ve Örgütsel Ses Verme/Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, 2018.

Tutar, H., *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)*. Ankara: Detay Yayıncılık, 2016.

Ulutaş, M. (2019). “Yenilikçilik ve Değişime Direnç ile Algılanan Performans Arasındaki İlişki: Bişkek Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Alan Araştırması”. *Turkish Studies-Social Sciences*, 14(5), 2597-2622, 2019.

Uslu, S. & Aktaş, H., “İşten Ayrılma Niyeti ile Örgütsel Sessizlik Etkileşiminde İş Güvencesi Memnuniyeti ve İş Güvencesi Endeksinin Aracı Rolü: Özel Bir Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(1), 141-160, 2017.

Wang, C. C., Hsieh, H. H., Wang, Y. D., “Abusive Supervision and Employee Engagement and Satisfaction: The Mediating Role of Employee Silence”. *Personnel Review*, 49(9), 1845-1858, 2020.

Wang, Y., Lai, N., Zuo, J., Chen, G., Du, H., “Characteristics and Trends of Research on Waste-to-Energy Incineration: A Bibliometric Analysis, 1999–2015”. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 66, 95-104, 2016.

Williams, F., “In and Beyond New Labour: Towards a New Political Ethics of Care”. *Critical Social Policy*, 21(4), 467-493, 2001.

Yang, J., Yang, H., & Wang, B., “Organizational Silence among Hospital Nurses in China: A Cross-Sectional Study”. *BioMed Research International*, 2022, 1-8, 2022.

Yörür, F., *İlk ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yabancılaşma ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki: Aydın İli Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2016.

Zarei, M. A., Taheri, F., Sayaar, A., “Organizational Silence: Concepts, Causes and Consequences”. *Iranian Journal of Management Sciences*, (21), 77-104, 2012.

Zehir, C., Erdogan, E., “The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404, 2011.