



T.C.
ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

UYGULAMALI PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**X VE Y KUŞAĞINDAKİ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
DAVRANIŞLARININ BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE
GÖRE İNCELENMESİ: BANKACILIK VE FİNANS ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Begümhan BORA

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Hazal AYAS

İSTANBUL- 2023

T.C.
ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

UYGULAMALI PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**X VE Y KUŞAĞINDAKİ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
DAVRANIŞLARININ BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE
GÖRE İNCELENMESİ: BANKACILIK VE FİNANS ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Begümhan BORA

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Hazal AYAS

İSTANBUL- 2023

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “X ve Y Kuşağındaki Çalışanların Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Beş Faktör Kişilik Özelliklerine Göre İncelenmesi: Bankacılık ve Finans Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın kendi tez çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim.



Tarih

Adı Soyadı

İmza

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez bitirme sürecim boyunca bana inanıp çözüm odaklı yaklaşımı ile her zaman destek olan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Hazal AYAS'a, bana olan güvenlerini hep hissettiren biricik aileme ve değerli eşime, tez yazım sürecinde sorularıma sabırla yanıt veren yardımsever arkadaşlarım Muna, Yıldız ve Oğuz'a, araştırmama katılım sağlayan tüm katılımcılara ve katılımcılara ulaşmamda destek olan tüm dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



ÖZET

Bu araştırmanın amacı; X ve Y kuşağı çalışanların örgütsel sessizlik davranışı ile kişilik özellikleri arasında nasıl bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin bazı demografik verilere göre değişkenlik gösterip göstermediğinin ortaya konmasıdır. Araştırma betimsel niteliktedir ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye’de bankacılık veya finans sektöründeki şirketlerden birinde aktif olarak çalışmakta olan X kuşağı (1965-1979) ve Y kuşağı (1980-1999) kişiler oluşturmaktadır. Örnekleme alınan 357 çalışanın 214’ü kadın, 143’ü erkektir. Veri toplama aracı olarak; kişisel bilgi formu, örgütsel sessizlik ölçeği ve beş faktör kişilik özellikleri ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizi IBM SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılarak yapılmıştır. İstatistiksel analizler sonucunda kişilik özellikleri ile örgütsel sessizlik davranışı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir sonuç ortaya konmuştur. Dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özellikleri ile örgütsel sessizlik davranışı arasında negatif yönde, nevroitiklik kişilik özelliği ile örgütsel sessizlik davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Y kuşağı çalışanların X kuşağındakilere göre daha dışa dönük olduğu ve Y kuşağı çalışanların X kuşağına göre daha fazla kabullenici sessizlik davranışı gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Beş Faktör Kişilik Özellikleri, X ve Y Kuşağı

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the relationship between the organisational silence behaviour of Generation X and Generation Y employees and their personality traits and whether this relationship varies according to some demographic data. The research is descriptive and convenience sampling method was used. The population of the study consists of Generation X (1965-1979) and Generation Y (1980-1999) people who are actively working in one of the companies in the banking or finance sector in Turkey. Of the 357 employees sampled, 214 were female and 143 were male. Personal information form, organisational silence scale and five factor personality traits scale were used as data collection tools. Data were analysed using IBM SPSS 25.0 statistical package programme. As a result of statistical analyses, a negative and significant result was found between personality traits and organisational silence behaviour. It was determined that there is a negative relationship between extraversion, agreeableness, conscientiousness and openness to experience personality traits and organisational silence behaviour, and a positive relationship between neuroticism personality trait and organisational silence behaviour. It was concluded that Generation Y employees are more extroverted than Generation X employees and Generation Y employees show more accepting silence behaviour than Generation X employees.

Keywords: Organisational Silence, Five Factor Personality Traits, X and Y Generation

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	i
TEŞEKKÜR	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar DİZİNİ	viii
KISALTMALAR	ix
1. GİRİŞ	1
1.1. Problemin Tanımı.....	1
1.2. Çalışmanın Amacı ve Önemi	2
1.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	3
1.4. Sınırlılıklar	4
2. KUŞAKLAR	5
2.1. Kuşak Kavramı.....	5
2.2. Kuşakların Sınıflandırılması	6
2.2.1. Sessiz Kuşak (1925-1946).....	6
2.2.2. Bebek Patlaması (1946-1964)	7
2.2.3. X Kuşağı (1965-1979).....	7
2.2.4. Y Kuşağı (1980-1999).....	8
2.2.5. Z Kuşağı (2000 ve sonrası).....	8
2.3. X ve Y Kuşağı Arasındaki Farklılıklar	9
2.4. Çalışma Hayatında X ve Y Kuşağı	11
3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	13
3.1. Kavramsal Olarak Örgütsel Sessizlik.....	13
3.2. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tarihçesi.....	14
3.3. Örgütsel Sessizliğin Boyutları.....	15
3.4. Örgütlerde Sessiz Kalma Biçimleri.....	16
3.4.1. Çalışan İtaati	16
3.4.2. Sağır Kulak Sendromu	17
3.4.3. Pasif Kalma ve Rız Olma	18
3.4.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	18
3.5. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	19

3.5.1. Mum Etkisi Teorisi.....	19
3.5.2. Sessizlik Sarmalı Teorisi	19
3.5.3. Bekleyiş Teorisi.....	20
3.5.4. Kendini Uyarılma Teorisi	20
3.5.5. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi	21
3.6. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	21
3.6.1. Bireysel Nedenler	21
3.6.2. Örgütsel ve Yönetmel Nedenler.....	22
3.6.3. Çevresel ve Kültürel Nedenler	23
3.6.4. Korku Kaynaklı Nedenler.....	23
3.7. Sessizliğin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları	24
4. KİŞİLİK KAVRAMI VE BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK KURAMI.....	26
4.1. Kişilik Kavramı ve Tanımı.....	26
4.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler	27
4.2.1. Genetik ve Bedensel Faktörler	27
4.2.2. Sosyo-Kültürel Faktörler	28
4.2.3. Ailesel Faktörler	29
4.2.4. Coğrafi ve Fiziki Faktörler	30
4.3. Kişilikle İlgili Kavramlar	31
4.4. Kişilik Kuramları ve Beş Faktör Kişilik Kuramı	32
4.4.1. Kişilik Kuramları.....	32
4.4.1.1. Psikodinamik kuramlar	32
4.4.1.2. Davranışçı ve bilişsel kuramlar.....	36
4.4.1.3. İnsancıl kuramlar	37
4.4.1.4. Araştırma odaklı kuramlar	38
4.4.2. Beş Faktör Kişilik Kuramı.....	39
5. GEREÇ VE YÖNTEM.....	42
5.1. Araştırmanın Modeli	42
5.2. Evren ve Örneklem	42
5.3. Veri Toplama Araçları	43
5.3.1. Kişisel Bilgi Formu	43
5.3.2. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği	43
5.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	45
5.4. Verilerin Analizi.....	46

6. BULGULAR	47
6.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	47
6.2. Katılımcı Özelliklerinin Kuşaklara Göre Karşılaştırılması.....	48
6.3. Kuşaklara Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırması.....	49
6.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkiler.....	50
6.5. Demografik Özelliklere Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırması..	51
7. TARTIŞMA	55
8. SONUÇ VE ÖNERİLER	59
KAYNAKLAR	62
EKLER	70



TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1: X ve y kuşağının karakter özelliklerine göre karşılaştırılması	10
Tablo 2: X ve y kuşağının davranış özelliklerine göre karşılaştırılması.....	10
Tablo 3: Lancaster & Stillman kuşak yaklaşımı	11
Tablo 4: Coomer & DeBard kuşak yaklaşımı.....	12
Tablo 5: Literatürde Yer Alan Çeşitli Kişilik Tanımları	27
Tablo 6: Psikodinamik kuramcılar.....	33
Tablo 7: Beş faktör kişilik özellikleri ölçeğinin boyutlarındaki maddeler	44
Tablo 8: Knoll ve Dick'in örgütsel sessizlik ölçeğinin boyutlarındaki maddeler	45
Tablo 9: Araştırmaya katılanların demografik özellikleri	47
Tablo 10: Demografik özelliklerin x ve y kuşağı karşılaştırması.....	48
Tablo 11: Ölçek ve alt boyut puanlarının x ve y kuşağı karşılaştırması.....	49
Tablo 12: ÖSÖ ve BFKÖÖ puanları arasındaki ilişkiler.....	50

KISALTMALAR

BFKÖÖ	: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği
ÖSÖ	: Örgütsel Sessizlik Ölçeği
TDK	: Türk Dil Kurumu
TUİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
Vb.	: Ve benzeri



1. GİRİŞ

1.1. Problemin Tanımı

Yoğun rekabetin, gelişen teknolojinin ve artan küreselleşmenin bir sonucu olarak insan faktörü örgütler için en önemli sermaye haline gelmiştir. Çalışma hayatında rakipler arasında varlığını sürdürebilmek gayesi örgütlerin önceliklerini değiştirmeleri sonucunu doğurmuştur. Buna göre, çalışanların gelişimini desteklemek, aidiyetini maksimize etmek ve örgüte yetenekli kişileri katabilmek çok daha önemli yatırımlar haline gelmiştir. Bu yatırımlarla gelişimlerini desteklediği çalışanlardan daha çok verim almayı hedefleyen örgütler, bir yandan da çalışanlarının daha fazla sorumluluk alarak karar alma süreçlerine katılmalarını beklemektedir (Alparslan 2010, 5).

Çalışanlara görüşlerini, taleplerini, öneri ya da eleştirilerini özgürce paylaşabilecekleri şeffaf bir çalışma ortamı yaratan örgütler, mutlu ekiplerle rekabetçi piyasa koşullarında ciddi bir fark yaratabilirler (Morrison ve Milliken, 2003). Bu bilgi paylaşımı örgütlere, çalışanlardan gelen yaratıcı fikirleri değerlendirerek daha ileriye gitme, çalışanların duygu ve düşünceleri hakkında farkındalık kazanma, gerekli aksiyonları zamanında alabilme şansı sunar. Bunların sonucunda çalışanların verimliliğinde meydana gelecek artışı ikincil bir kazanç olarak ifade etmek yerinde olacaktır.

Örgütsel sessizlik; çalışanların duygu ve düşüncelerini yöneticileriyle sözlü paylaşmak yerine kasıtlı olarak sessiz durmayı tercih etmeleri anlamına gelmekte, bir tepki göstergesi olarak kabul edilmektedir (Ülker ve Kantan, 2009: 111). Pinder ve Harlos (2001)'a göre; örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel koşullarına yönelik davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini bu durumu değiştirebilme ve düzeltebilme yetkisine sahip yöneticilere karşı sözlü ya da yazılı ifade şeklinden sakınmasıdır. Bu durum yöneticiler ve örgütler için bilgiye ulaşamama anlamına gelmekte, olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Robbins ve Judge, 2012:360).

Farklı özelliklere ve davranış şekillerine sahip kuşakların bir arada çalıştığı günümüz iş hayatında çalışanları örgütsel sessizlik davranışına iten nedenlerin belirlenmesinin ve olabildiğince ortadan kaldırılmasının hem örgütler hem de işgörenler açısından gün geçtikçe daha da önemli hale geldiği görülmektedir.

1.2. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Günümüz iş dünyasında değişen koşulların bir sonucu olarak çalışanlar, örgütlerin başarısını belirleyen en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir (Soycan, 2010). Örgütler farklı bakış açılarına, farklı yeteneklere ve farklı uzmanlıklara sahip ekiplerinin yarattığı katma değer ile piyasadaki rekabet güçlerini arttırmaktadır (Göksel ve Güneş, 2017).

Örgütler için bu kadar değerli olan insan gücünün, düşüncelerini paylaşmaktan imtina etmesi ve sessiz kalmayı tercih etmesi organizasyonların başarısını negatif şekilde etkilemektedir (Ülker ve Kanten, 2009:113).

Literatürde örgütsel sessizlik davranışı olarak ifade edilen bu tutum sadece örgütlere değil iş görenlere de zarar veren sonuçlar doğurabilmektedir. Şeffaf bir şekilde düşüncelerini paylaşamamak; motivasyon kaybı, iş tatmininde azalma ve kendini değerli görmeme gibi yıkıcı etkiler yaratabilmektedir (Macit ve Erdem, 2020). Bu etkiler gün geçtikçe örgüt ile daha az ilgilenme, işten uzaklaşma ve kurum aidiyetini kaybetmeye kadar gidebilmektedir (Gül ve Özcan,2011:114).

Örgütsel sessizlik tutumunun ortadan kaldırılabilmesi için öncelikle bu davranışın altında yatan nedenlerin ortaya konması gerekmektedir. Kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik davranışının nedenlerinden biri olabileceği düşüncesiyle; kişilik özellikleri ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi bu çalışmanın asıl amacını oluşturmaktadır. Elde edilen verilerle hangi tip kişilik özelliğine sahip çalışanların sessiz kalmayı tercih ettiği, iş hayatında bir arada çalışmakta olan X ve Y kuşakları arasında farklılaşma olup olmadığı ve demografik özelliklere bağlı olarak ilgili değişkenler arasındaki ilişki incelenecektir.

Literatürde araştırmamızın da konusunu oluşturan kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik ile ilişkinin incelendiği çalışmaların Işık ve Küçükşahin (2020), Dağlar (2020), Tokmak (2018), Dilek (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda da olduğu gibi daha önce yapıldığı görülmektedir. Bu çalışma ile literatüre katkıda bulunulması hedeflenen kısımlardan biri; içinde buldukları durumu algılama ve tepki verme şekilleri birbirinden farklılık gösterebilen X ve Y jenerasyonu değişkenlerinin bu araştırmada dikkate alınmasıdır.

Benzer çalışmaların kısıtları arasında yer alan tek bir ilde veya tek bir örgütte yapılan çalışmalardan farklı olarak; araştırmamızda belirtilen bankacılık ve finans sektörleri kapsamında ulaşılabileceği kadar çok sayıda il ve örgütün kapsama alınması ile örneklemin çeşitliliği açısından literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Çalışan sayısının, rekabetin ve buna bağlı olarak iş değiştirme oranının yüksek olduğu bankacılık ve finans sektörleri üzerine gerçekleştirilecek çalışmanın, bu sektörlerde sessizliği ortadan kaldırmaya yönelik uygulamalara ışık tutabilmesi hedeflenmektedir.

Sessizlik tutumunun örgütlere ve çalışanlara olumsuz etkileri göz önünde bulundurulduğunda; bu çalışmanın sonuçlarının görüşlerin açıkça dile getirebildiği bir çalışma ortamı için hem örgütlere hem de çalışanlara bu konuda farkındalık sağlamanın önemli olduğu düşünülmektedir.

1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulmaktadır:

Hipotez 1: X ve Y kuşağı çalışanların kişilik özelliklerinin (dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık) örgütsel sessizlik üzerinde etkili olması beklenmektedir.

Hipotez 2: X ve Y kuşakları arasında örgütsel sessizlik davranışı açısından anlamlı farklılık beklenmektedir.

Hipotez 3: X ve Y kuşakları arasında beş faktör kişilik özellikleri açısından anlamlı farklılık beklenmektedir.

Hipotez 4: Kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisi açısından X ve Y kuşakları arasında anlamlı farklılık beklenmektedir.

Hipotez 5: Çalışanların kişiliklerinin örgütsel sessizlik davranışıyla ilişkisinde demografik özelliklerin (cinsiyet, doğum tarihi, medeni durum, çocuk sayısı, mezuniyet durumu, çalışılan coğrafi bölge, mevcut kurumunda toplam çalışma süresi, iş hayatındaki

toplam çalışma süresi, işyerindeki unvanı, çalışılan kurumun statüsü) etkili olması beklenmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma ankete katılmaya gönüllü olan 357 katılımcı ile sınırlıdır. Zamansal olarak ele alındığında 2022-2023 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır. Sektörel olarak şu an Türkiye’de aktif olarak bankacılık ya da finans sektöründe bir şirkette çalışmakta olan kişilerle sınırlıdır. Doğum yılı itibariyle X (1965-1979) ve Y (1980-1999) Kuşağı’ndaki bireyler ile sınırlıdır. Konu açısından örgütsel sessizlik ve beş faktör kişilik özellikleri ile sınırlıdır. Veri toplama araçları açısından katılımcıların öz bildirimine dayalı veri elde edilmesi ile sınırlıdır.

2. KUŞAKLAR

2.1. Kuşak Kavramı

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde kuşak; “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2023). Diğer bir tanımlamaya göre kuşak; belirli bir zaman diliminde dünyaya gelmiş, bu tarihlerde gerçekleşen toplumsal olaylardan etkilenmiş ve bunun sonucunda ortak deneyimlerle benzer tutumlara sahip insan gruplarıdır (Erer, 2020).

Kuşak kavramının tarihini araştırdığımızda bu kavramın araştırıldığı bilim dalına göre farklılık göstermekle birlikte bazılarına bakıldığında Antik Yunan'a, bir kısım kaynaklarda da Eski Mısır Uygarlığı'na kadar uzanması dikkat çekmektedir. Bu kavramla ilgili bilimsel çalışmaların başlangıcının 1830-1840 yılları arasında Auguste Comte tarafından yapıldığı bilinmektedir. Bu kavram 1952 senesinde Alman sosyolog Karl Mannheim'in “Kuşaklar Sorunu” başlıklı makalesinde yer almıştır. Mannheim'e göre kuşak; insanların yaşadıkları deneyimlere bağlı olarak görüşlerini ortaya koydukları “sosyal bir konum”dur (Candela ve Carver, 2008).

Sosyolog Karl Mannheim, bir döneme kuşak denebilmesi için 5 koşulun varlığını önemsemektedir (Mannheim, 1952):

1. Zamanla yeni insanların meydana çıkması
2. Önceki bireylerin sürekli yok olması
3. Bir kuşağa ait insanların tarih ilerledikçe zamansal açıdan yalnızca belli bir döneme katılabilmesi
4. Kültürün sonra gelen kuşaklara doğru aktarımı için sebeplerin olması
5. Kuşaktan kuşağa geçişin devamlılığı

Her kuşağın kendine has değer yargıları ve kişilik özellikleri olduğu için, bireyler doğdukları kuşaktaki kişiler ile benzer özellikler taşıırken, diğer kuşaktaki kişilerden farklı özellikler taşımaktadır (Chen, 2010: 132).

Genelde aynı yılda doğan kişiler birbirleriyle aynı kuşakta olduğunu, farklı yıllarda doğan kişilerin farklı bir kuşağa ait olduğunu düşünmektedirler. Ancak sadece aynı yılda doğmuş olmak bir kuşak oluşumu için yeterli kabul edilemez. Aynı yılları paylaşmanın yanı sıra, yaşanan toplumsal ve tarihsel deneyimler de bireylerin benzer özelliklere sahip olmalarında kalıcı bir etki yaratmıştır (Yüksekbilgili ve Akduman, 2015: 19).

2.2. Kuşakların Sınıflandırılması

Aynı dönem içerisinde dünyaya gelen ve aynı dönemin koşullarında benzer deneyimler yaşayan bireylerin birbirlerine benzemeleri beklenen bir sonuçtur. Bilim insanları, bireylerin özelliklerini dönemlere göre tanımlayabilmek için kuşak kavramını kullanmıştır. Kuşakları sınıflandırabilmek için belirli zaman dilimlerine ayırmıştır. Bu kapsamdaki çalışmalar incelendiğinde; kuşakların isimlendirilmesi ve kronolojik olarak sınıflandırılması konularında görüş farklılıkları olduğu görülmektedir. Bu durum kuşakların sınıflandırılmasını zorlaştırmaktadır (Reeves ve Oh, 2008).

Ülkemizdeki araştırmalar incelendiğinde çoğunlukla kabul gören ve bu araştırmada dikkate alınan kuşak sınıflandırmasına aşağıda yer verilmiştir (Bayramov, 2019), (Koçel, 2015, s. 572):

- Sessiz Kuşak (1925-1946)
- Bebek Patlaması (Baby Boomers) (1946-1964)
- X Kuşağı (1965-1979)
- Y Kuşağı (1980-1999)
- Z Kuşağı (2000 ve sonrası)

2.2.1. Sessiz Kuşak (1925-1946)

1945 öncesi dünyaya gelmiş insanlar sessiz kuşak olarak sınıflandırılmaktadır (Kyles, 2005: 54). Literatürde doğum yılları bakımından farklı görüşler olmakla birlikte 1925-1946 yılları arasında doğanlar için sessiz kuşak isimlendirmesinde fikir birliği görülmektedir (McIntoshElkins, McRitchie & Scoones, 2007: 240). Sessiz kuşağın yaşadığı toplumsal olaylara bakıldığında; Birinci ve İkinci Dünya Savaşı ile Türkiye Cumhuriyeti'nin ortaya çıkışına şahit oldukları anlaşılmaktadır (Ayhün, 2013: 97-98, akt.

Kaleli ve Yalçın, 2021: 89). Bu dönemde dünyaya gelen kişilerde geniş aile olma ve komşuluk ilişkileri önemlidir. Bu yapı otoriteye itaat, bağlanma, çok çalışma ve vatana adanma gibi unsurların ön planda olmasına neden olmuştur (Akdemir vd., 2013: 11-42).

2.2.2. Bebek Patlaması (1946-1964)

1946-1964 seneleri arasında doğmuş insanlara Baby Boomers (Bebek Patlaması) isminin verilmesi, II. Dünya savaşından sonra doğumlardaki artış sonucu yaşanan nüfus patlaması ile ilgilidir. Savaş sonrası döneme şahitlik ettiklerinden ekonomik refah içinde büyümüşlerdir. İyimser, yaptığı işten tatmin olmak isteyen, gelişime değer veren bir kuşaktır. Düzeni ve dünyayı değiştirebileceklerine inanmaktadırlar (Reeves & Oh, 2008: 301). Bu yönleriyle dünyaya etki eden 68 kuşağının yaratıcıları olan kuşak olmuştur (Arslan & Staub, 2015, s. 6). Bu dönemde en göze çarpan gelişmeler; insan hakları çalışmaları, DNA yapısının keşfi ve Küba Devrimi'dir. Türkiye'ye baktığımızda çok partili dönemin gelişi, 6-7 Eylül olayları ile ihtilal dönemi dikkat çekmektedir. Radyo yayınına başlanması da bir başka önemli gelişmedir (Büyüksulu, 2017: 8).

2.2.3. X Kuşağı (1965-1979)

Dünyadaki önemli dönüşümlere denk gelen bir kuşak olmasından dolayı ara kuşak olarak da adlandırılmaktadır (Senbir, 2004: 24). Geçiş kuşağı olarak görülmesinin sebebi, teknolojinin hızla gelişmesidir.

Bu dönem ekonomik açıdan iniş çıkışlarla geçmiştir. Refah düzeyi arttırılmak istenirken petrol krizinin olumsuz etkisi farklı politikaların uygulamaya alınması sonucunu doğurmuştur. Bu karışık ekonomik durumlar nedeniyle Kayıp Kuşak olarak da anılmaktadırlar (Altuntuğ, 2012: 205).

Saygın bir statüye sahip olma isteği, otoriteye bağlılık, bireysellik ve mücadele ruhu X kuşağının başlıca özelliklerindedir. Gelecek kaygısı eğitim düzeyi daha yüksek olan bu kuşağı hırsla çalışmaya ve çok da fazla gelir elde etmeye yöneltmiştir (Yücebalkan ve Aksu, 2013: 19).

Türkiye’de o döneme bakıldığında üniversitelerde politik görüş çatışmalarında artış görülmektedir. Televizyon önemli iletişim araçlarından biri olmuştur (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014:19).

2.2.4. Y Kuşağı (1980-1999)

80 Sonrası Kuşak olarak adlandırılan bu kuşağın önemli bir özelliği, teknolojinin ve küreselleşmeye başlayan dünyanın içine doğmalarıdır. Bu dönemin gelişmelerinden olan sosyal medya ağları, tabletler ve akıllı uygulamalar ile teknolojiye olan yatkınlıkları daha da artmıştır. Bu kuşaktaki çocuklar ebeveynlerinin korumacı tutumuyla güvenli bir ortamda yetiştirilmiştir. Boşanmaların arttığı ve doğum kontrolü bilincinin yükseldiği bu yılların çocukları aileleri için çok kıymetlidir. Bu tutum, bu kuşağın bireylerini egosu yüksek ve kendi isteklerini fazlaca önemseyen insanlar haline getirmiştir (Çemberci vd., 2014: 15).

Literatürde “Milenyum Kuşağı” olarak da anılan bu kuşağın belirgin özellikleri; atik, tez canlı ve bireysel olmalarıdır. Hızlı, araştırmayı seven, sorgulayan, kendine güvenen ve ciddiyeti sevmeyen bireylerdir. Aynı zamanda tüketmek ve çabuk elde etmek belirgin özelliklerindedir (Hammill, 2005; İzmirlioğlu, 2008; Saymaz, 2004; Tuna, 2002; Yüzbaşıoğlu, 2012).

2.2.5. Z Kuşağı (2000 ve sonrası)

2000 senesi itibariyle dünyaya gelen, İnternet Kuşağı olarak da adlandırılan bu dönem üyeleri teknoloji dolu bir çağa doğmuşlardır. Hayatlarının her anı teknoloji ile iç içe geçmektedir. Bundandır ki ilgili kuşak “Instant Online (Her daim çevrimiçi)” olarak da adlandırılmaktadır (Levickaite, 2010: 170-183).

Örgütlenme ve bağlılık özellikleri düşüktür ancak girişimcilik yönleri güçlü bir kuşaktır. Bireysellik çok belirgin özelliklerinden biri olduğundan ‘yeni nesil sessiz kuşak’ diye de adlandırılırlar (Kırık ve Köyüstü, 2018).

İnternet aracılığıyla ilişki kurabilen Z Kuşağının yalnız da hayatlarını idame ettirebilecekleri düşünülmektedir. İnternetin sağladığı imkanlar sayesinde daha hızlı öğrenmekte ve daha erken eğitilebilmektedirler (Akdemir vd., 2013: 11-42).

Ailelerinin çok korumacı yaklaşımları, Z kuşağındaki bireylerin yaşam becerilerinin gelişmesi önünde engel oluşturmuştur. Bunun doğal bir sonucu olarak; sosyal ve duygusal açıdan gelişimleri yeterli düzeyde olamamıştır. Yaşadıkları zorlukların üstesinden gelebilen yetişkin bir birey olmaları güçleşmiştir (Schroth, 2019). Ancak teknolojik zekâları sayesinde sanal olarak kitleler oluşturabilen ve bu kitleleri etkileyebilen yetenekli kişilerdir. (Sladek & Grabinger, 2014).

2.3. X ve Y Kuşağı Arasındaki Farklılıklar

Yaşları itibariyle önceki kuşakların emekli olmuş olması ya da hayatta olmaması, Z kuşağında çalışan oranının görece düşük olması sebebiyle çalışma hayatının çoğunluğunu X ve Y kuşağı bireyleri oluşturmaktadır. Beraber çalışmak durumunda olan bu iki kuşağın özelliklerini karşılaştırmak, hem çatışmaları minimize etmek hem de uyumlu çalışmalarını sağlamak adına yararlı olacaktır.

Watt (2009) araştırmasında X ve Y kuşağının beş ana unsurda farklılaştığını ortaya koymuştur. Bunlar: “uyumluluk”, “yönetilebilirlik”, “ekip çalışması”, “denge” ve “bağlılık” tır.

- **Uyumluluk:** Her kuşak döneminin kişilerle uyumlu olduğunu söylemektedir. Fakat Y kuşağı X kuşağını uyumsuz ve adaptasyon açısından zayıf görmektedir.
- **Yönetilebilirlik:** Önceki kuşaklar Y kuşağının yönetilmesinin öbür kuşaklara göre daha güç olduğu fikrindedir. X kuşağı bireyleri, Y kuşağının kurallara daha fazla uyum göstermeleri ve daha sonuç odaklı olmaları gerektiğini düşünmektedir.
- **Ekip Çalışması:** Her kuşak iş ahlakı açısından diğer dönem bireyelerine göre farklılıklar taşıdığına inanmakta ve takım çalışmasına en yatkın grup olarak kendi kuşağını görmektedir. X kuşağı çalışma anlamında Y kuşağının daha az gayretli olduğunu düşünmektedir.
- **Denge:** X ve Y kuşakları resmiyeti sevmediklerini, birbirlerinin çalışma ve özel dengesine saygı duyduklarını ifade etmektedir.
- **Bağlılık:** Bütün kuşaklar şirketlerinde güven duyulan bireyler olduklarını düşünmektedir. X kuşağındaki bireyler kendilerine göre genç olan Y ve Z kuşaklarının pek güven vermediklerini düşünmektedir (Watt, 2009).

İzmirlioğlu (2008: 48)'na göre iki kuşak arasındaki farklılıkların karakter özelliklerine bakılarak değerlendirilmesi Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: X ve y kuşağının karakter özelliklerine göre karşılaştırılması

Karakter Özellikleri	X Kuşağı	Y Kuşağı
Çalışkan Olma Düzeyi	Dengeli	Düşük
Hırslı Olma Düzeyi	Dengeli	Düşük
Bencillik Düzeyi	Dengeli	Çok Yüksek
Sadakat Düzeyi	Dengeli	Çok Düşük
İnançlılık Düzeyi	Dengeli	Çok Düşük
Geleneklere Bağlı Olma Düzeyi	Dengeli	Çok Düşük
Aileye Bağlı Olma Düzeyi	Dengeli	Düşük
Açık Sözlülük Düzeyi	Dengeli	Çok Yüksek
Duygusallık Düzeyi	Dengeli	Düşük
Eleştirme Düzeyi	Dengeli	Yüksek
Özgürlük Düzeyi	Dengeli	Çok Yüksek
Sosyallik Düzeyi	Dengeli	Düşük
Tatmin Olma Düzeyi	Dengeli	Düşük

Kaynak: İzmirlioğlu, 2008: 48

Tablo 1'e bakıldığında; X Kuşağındaki kişilerin belirtilen özelliklere göre dengeli bir karakter yapısının olduğu görülmektedir. Y kuşağında yer alan kişilerin ise; kendini düşünen, duygusallığı düşük, aile bağları zayıf, çalışmaktan hoşlanmayan ve inanç seviyesi düşük bireyler olduğu anlaşılmaktadır.

İzmirlioğlu (2008: 49)' nun yaptığı çalışmada aktardığı X ve Y dönemi insanların davranış şekilleri açısından farklılıkları Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2: X ve y kuşağının davranış özelliklerine göre karşılaştırılması

X Kuşağı	Y Kuşağı
Yaşamı için çalışma	Birikimleri harcayarak yaşama
İş ve özel hayat arasında denge	Sosyal hayat odaklı yaşam
Sonuç odaklı çalışma	Kısa süren çalışmalar
Çalışma ve boş zaman dengesi	Çoğunlukla boş zaman
Bürokratik kuralları değiştirme	Bürokratik kuralları kabul etmeme
Büyük şirketlere uyum sağlama çabası	Küçük şirketlere nefret duyma
Çalıştığı kadar tüketim	Az çalışarak çok tüketme eğilimi
Markayı bilme	Fazlaca marka düşkünlüğü
Teknolojiyi yaşamına alma	Teknoloji olmadan yaşayamama
Dengede duygusallık ve akılcılık	Tamamıyla duygusal

Kaynak: İzmirlioğlu, 2008: 49

Tablo 2 incelendiğinde X kuşağında; akılcılık, hayat ayakta kalabilme, fedakârlık yapabilme ve aidiyet gibi özellikler gösterirken az çaba ile büyük işler gerçekleştirme isteği Y kuşağında gözlenmektedir.

2.4. Çalışma Hayatında X ve Y Kuşağı

Günümüz çalışma hayatına bakıldığında; Z kuşağı üyelerinden aktif olarak çalışmaya başlayanlar olmakla birlikte, iş hayatında ağırlıklı olarak X ve Y kuşaklarının yer aldığı görülmektedir. Her kuşak belli özelliklerle birbirinden ayrıştığı için çalışma hayatında da her kuşağın amaçlarının, beklentilerinin ve işe yükledikleri anlamların farklılık göstermesi beklenen bir sonuçtur.

İş oluşturucu değerler, günlük yaşamımızdaki değerlerden farklılık gösterebilir. İş değerlerimiz işimize karşı hissettiğimizle ilgilidir. Yapılan bir araştırmada bu iki kuşağın işine atfettiği anlam üzerine bir inceleme yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda fark yaratan unsurun hangi kuşaktan olduğundan çok, işe yüklenen anlamla ilişkili olduğu anlaşılmıştır (Aydın ve Başol, 2014).

X ve Y kuşaklarının önemli farklılıklarından biri kendilerini tanımlama ve değerlendirme şekilleri ile ilgilidir. Y kuşağı kendisini toplumsal çevresi ile değerlendirirken, X kuşağı birey olarak tanımlamaktadır (Toruntay, 2011: 85). Çalışma hayatında X ve Y kuşağının özelliklerine ilişkin temel yaklaşımlardan Lancaster & Stillman Kuşak Yaklaşımı Tablo 3’de yer verilmiştir (İşçimen, 2012: 15).

Tablo 3: Lancaster & Stillman kuşak yaklaşımı

Ölçüt	X Kuşağı	Y Kuşağı
Davranış	Şüpheli	Gerçekçi
Genel	En yanlış anlaşılmuş kuşak Becerikli ve bağımsızdır Başkalarına bağlı değildir	Farklılığa değer veren İş birliğini tercih eden Sorun çözümünde akılcı
İşyerinde Çalışma Alışkanlıkları	Geniş düşünen İş ve özel hayat dengeli Kendine güvenen İşte eğlence arayan Teknolojiyle çalışmayı seven	Kendinden emin Başarı odaklı Güçlü ahlak Topluma hizmet Çeşitliğin farkında olan

Kaynak: İşçimen, 2012: 15.

Diğer bir yaklaşım olan Coomer & DeBard Kuşak Yaklaşımı’na Tablo 4’te yer verilmiştir.

Tablo 4: Coomer & DeBard kuşak yaklaşımı

Ölçüt	X Kuşağı	Y Kuşağı
Güven düzeyi	Otoriteye zayıf güven	Otoriteye yüksek güven
Kurumlara sadakat	Saf düşünen	Bağlı, adanmış
İstek	Girişimci olma	Bir kahramanı takip etme
Kariyer hedefi	Esnek bir kariyer	Çoklu kariyer sahibi olma
Ödül	Yapmama özgürlüğü	Anlamli iş
Eğitim	Faydacı	Sorumlu
Değerlendirme	Nasıl iş çıkarıyorum diye soran	Ne zaman istersem, geri bildirim alırım
Politik eğilim	İlgisiz, bireysel	Topluluk, örgüt için istek duyan
Büyük soru	Bu çalışıyor mu?	Bunu nasıl kurgularız?

Kaynak: Mücevher, 2015: 33

Tablo 3 ve Tablo 4 dikkate alındığında; X kuşağının kuşkucu bakış açısı, otoriteye güven azlığı ve teknolojiyi gerekli durumlarda hayatına soktuğu anlaşılmaktadır. Y kuşağı açısından ele alındığında; gerçekçilik, otoriteye yüksek güven ve teknolojiyi isteyerek hayatının birçok alanına dahil etme görülmektedir. Y kuşağının teknolojiye olan yatkınlığı nedeniyle bilgiye kolayca ulaşması kimi zaman X kuşaklarını rahatsız edici olmaktadır. Kimi zaman X kuşağı bu durumu kendisi için bir tehdit olarak görebilmekte ya da Y kuşağının bilgiçlik taslaması gibi yorumlayabilmektedir.

Kicheva (2017) yaptığı araştırmada, X kuşağı üyelerinin anlayışlı, ahlaki değerlere sahip ve sorumluluk sahibi işverenlerle çalışmayı istediğini göstermektedir. Buna karşın Y kuşağının motivasyon unsuru kariyeri için kendisine sunulacak gelişim imkanlarıdır. Verilen emeğin ve başarının takdiri ise her iki kuşağın da önem verdiği unsurlardır.

Yusoff ve Kian (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmada X kuşağı için en öncelikli hususun çalışma koşulları, Y kuşağı için ise terfi fırsatları olduğunu belirlemiştir. Bir başka çalışmada, iş hayatında keyifli aktivitelerde bulunmanın Y kuşağında X kuşağına göre daha önem verilen bir unsur olduğunu ortaya koymuştur (Leavitt, 2014).

X ve Y kuşağı üzerinde yapılan çalışmalar, bu iki dönem bireylerinin kariyer beklentileri itibariyle aralarında farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgütlerin, bu farklılıkları dikkate alarak kuşak çatışmasının önüne geçecek bir yönetim tarzı belirlemeleri, buna uygun politikalar geliştirmeleri ve yeniliklere açık olmaları gerekmektedir.

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

3.1. Kavramsal Olarak Örgütsel Sessizlik

TDK' ye göre, ses “duyabildiğimiz titreşim, seda,” şeklinde, sessizlik ise “etrafta ses olmaması” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2023). Ancak sessizlik örgüt düzeyinde ele alındığında, bu tanım farklılaşmaktadır. Literatürde örgütsel sessizlik konusunu araştıran ve tanımlayan birçok araştırmacı olduğu görülmektedir. Bütün tanımlamalarda ortak olan unsur; çalışanların görüşlerini kurumuyla paylaşmak istememesi, sessiz kalmayı tercih etmesidir. Tanımlarda dikkat çeken önemli bir diğer kısım da bu tutumun “**maksath, kasti ve aktif**” olduğudur (Bogosian, 2012). Pinder ve Harlos (2001)'a göre; örgütsel sessizlik, “işgörenlerin çalışma koşulları hakkındaki davranış, biliş ve duygu boyutundaki düşüncelerini konuyla ilgili değişiklik yapabilme yetkisi olan yöneticilere iletmekten sakınması”dır.

Araştırmalar incelendiğinde, örgütsel sessizliğin “çalışan sessizliği” şeklinde de literatürde kullanımı olduğu görülmektedir. Bu araştırmada iki ifade de aynı anlamda değerlendirilmiştir. Literatürde yer alan tanımlamalara uygun şekilde çalışmamızda kullanacağımız örgütsel sessizlik tanımı; “çalışanların işleri hakkındaki örgütü daha iyiye götürecektir fikir ve isteklerini bilinçli bir şekilde yönetimle paylaşmak istememesidir” (Morrison ve Milliken, 2000:716).

Örgüt içi doğru bilgilere ulaşmak çalışanlar aracılığıyla mümkün olabilmektedir. Kurumların stratejik departmanlarında görev yapan kişiler örgütsel davranışa rehber olabilirler (Clapham ve Cooper, 2005:307). Çalışanların ses çıkararak görüşlerini dile getirmesi şirket kararlarında pozitif değişiklikler yaratabilir. Bu etki aynı zamanda çalışanların motivasyonlarını da arttırarak örgüt genelinde olumlu bir ortamın oluşmasına zemin hazırlayabilir (Mcfarlin ve Sweeney, 1996:291).

Günümüz çalışma hayatında örgütler arasında yaşanan büyük rekabetin bir sonucu olarak, örgütlerin çalışanlarından beklentileri de değişmiştir. Müşteriler, en iyi ürünü ya da hizmeti alacağına inandığı markaya yönelme eğilimindedir. Müşterilerin yüksek hizmet kalitesi arayışı; en ufak bir hata ya da yanlış anlaşılma sonrası örgütlerin

müşterilerini rakibe kaptırma sonucunu doğurabilmektedir. Kalitedeki beklentinin bu denli yükselmesi sonucu; örgütler rekabette fark yaratan işgörenler ile sürekliliğini sağlayabilmektedir. Bu nedenle daha fazla söz ve sorumluluk alan, özgüvenli, gerektiğinde inisiyatif kullanabilen, ekibi ile takım çalışması içerisinde ve proaktif yaklaşım sergileyen işgörenlerle çalışmayı tercih etmeye başlamışlardır. İşgörenlerin bu beklentiyi karşılayabilmesi görüşlerini dile getirmekten çekinmeyeceği ve güven duyacağı bir örgüt yapısında mümkün olabilmektedir (Alparslan, 2010:5).

Çalışan kurumuna güven duymadığı takdirde örgüt içi bir sıkıntı oluştuğunda tartışmaya mahal vermek istemez. Sorunu bildiği yöntemlerle çözer ya da çözmemeyi tercih eder (Milliken ve Morrison, 2003:1564). Fakat karşılaşılan her sessizlik durumu çalışan sessizliği tutumunu ifade etmemektedir. Kimi zaman aynı görüşü paylaşmayan çalışanlar konu hakkında yorum yapmamayı da tercih edebilirler. Bu tutum örgütsel sessizlik demek değildir (Durak, 2014: 2).

3.2. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tarihçesi

Sessizlik kavramının tarihi süreci üç dönemden oluşmaktadır. Her dönemin ilgi alanı sırasıyla; iletişim bilimi, ses/ sessizliğin yönetimle bağlantısı ve örgütsel sessizlik olduğu görülmektedir (Acaray, 2014: 96).

Genel olarak çalışan sessizliği araştırmalarının üç dönem şeklinde ele alındığı görülmektedir. Birinci dalga diyebileceğimiz başlangıç dönemi 1970 yılında Hirschman'ın kitabı ile başlar. İsmi "Exit Voice and Royalty" olan bu kitapta ses çıkarma, işten çıkma ve sadakat başlıkları ele alınmıştır. Bu dönemde özellikle üzerinde durulan kavramlardan biri "sadakat" kavramı olmuş ve 3'e ayrılarak sınıflandırılmıştır. Bunlardan birincisi örgüt hakkında bir şey düşünmemeyi ifade eden "bilinçsiz sadakat" davranışıdır. İkincisi, örgütteki sorunların çözüleceği inancı ile sıkıntılara katlanarak bilinçli olarak ses çıkarmamayı anlatan "pasif sadakat" davranışıdır. Üçüncüsü, yaşadığı örgütsel sıkıntıların giderilebilmesi adına sessiz kalmayan işgörenlerin gerçekleştirdiği "kasıtlı ve aktif sadakat" davranışıdır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:8).

İkinci dalganın başlangıcı 1980'li yıllarının ortasına denk gelmektedir. Bu tarihlere baktığımızda şikâyet, muhbirlik, sosyal dışlanma benzeri konuların araştırma

gündemine geldiği görülmektedir. Bu dönem 2000’li yıllara kadar devam etmiştir (Brinsfield vd., 2009, 5-8; Akt. Gök, 2020: 35).

Örgütlerde sessizlik kavramı 3. dönem olarak geçen 2000’lerin başında çalışmalara konu olmaya başlamıştır (Khalid ve Ahmed, 2016:174). Morrison ve Milliken (2000), konuyu kolektif düzeyde ele almıştır. Pinder ve Harlos (2001) bireysel düzeyde incelemeler ile önemli katkılar sağlamıştır. Aynı zamanda “korunmacı sessizlik” ve “korumacı sessizlik” olarak iki ayrı boyut üzerinde durmuşlardır. Dyne, Ang ve Botero (2003) çalışmalarında örgüt yararına sessizlik boyutunu ortaya koymuştur.

3.3. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Boyutlar açısından ele alındığında; Pinder ve Harlos (2001) 2 ayrı sessizlik boyutundan bahsetmektedir. Bunlar; kabullenici ve korunmacı olarak sınıflandırılan iki boyuttur. Van Dyne, Ang ve Botero (2003) ise çalışmayı geliştirerek “koruma amaçlı sessizlik” boyutunu ortaya koymuştur. Buna göre boyutların sınıflandırılması kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik şeklindedir. Bu üç boyut sessizlik tutumunun; 3K’sı şeklinde ifade edilmektedir (Çakıcı, 2010; 31-32). Knoll ve Dick (2012: 2-4) ise bu üç sessizlik türüne fırsatçı sessizliği ekleyerek örgütsel sessizliğin 4 boyuttan oluştuğunu kabul etmişlerdir.

Kabullenici Sessizlik; çalışanın bir problemle karşılaştığında bu durumu kabullenip, sessiz kalma taraftarı olması şeklinde açıklanmaktadır. Düşünceleri kendi içinde tutarak pasif bir davranış göstermektir (Van Dyne vd., 2003:1366).

Çalışanın bilinçli şekilde olayların içine girmeme yönünde tutum sergilemesidir. Çalışanlar mevcut durumu herhangi bir şekilde değiştirme çabası içine girmemektedir (Pinder ve Harlos, 2001:348).

Korunmacı Sessizlik; çalışanların gelebilecek tepkiler nedeniyle çekinerek görüşlerini içinde tutması ve sessiz kalması olarak tanımlanmaktadır. Çalışan kendini korumak için bilgi vermeme, konuşmamayı tercih etme eğilimi göstermektedir (Dyne vd., 2003:1367). Pinder ve Harlos (2001), savunmacı sessizlik olarak da geçen bu boyutu, çalışanların, söz konusu durumun değişmesine imkân sağlayacak fikirleri olduğu halde paylaşmaktan imtina etmeleri olarak tanımlamaktadırlar.

Koruma Amaçlı Sessizlik (Örgüt Yararına Sessizlik); konuşmanın çalışanlar ve örgüt için yararlı sonuçlar doğurmayacağı düşünülerek düşünceleri paylaşmama, sessiz kalma tutumudur. Van Dyne vd. (2003: 1368) tarafından ortaya konmuş ve literatüre girmiştir. Prososyal ya da örgüt yararına sessizlik olarak da adlandırılan bu boyutta konuşmanın sonuçlarından çekinmekten ziyade diğerleri için endişe etmek önem arz etmektedir. İhtimallerin değerlendirilmesi sonucu bilinçli bir irade ile sessiz kalınmaktadır. Bir fedakârlık söz konusudur. Korumacı sessizlikte çalışan, örgütü hakkındaki özel bilgileri hem örgüt hem de diğer işgörenler için dışarıdan bir kimseye asla taşımaz (Van Dyne vd., 2003: 1368). Diğerlerinin iyiliği için düşünüp isteyerek yapılan bir sessiz kalma davranışdır. Bireyselliğin daha ön planda olduğu batı kültürü ile karşılaştırıldığında Türkiye gibi toplum değerlerini önemseyen ülkelerde, koruma amaçlı sessizliğin daha sık görüldüğü söylenebilir (Durak, 2018: 57).

Fırsatçı Sessizlik; işgörenlerin kendilerine çıkar sağlamak amacıyla bilgileri kasten sakladığı ve sustuğu sessizlik boyutudur (Knoll ve Dick, 2012: 3) Doğru bilgiyi paylaşmama, zihin karışıklığı yaratmak amacıyla eksik paylaşımında bulunma ya da bilerek saklama fırsatçılığa örnek verilebilir. Knoll ve Dick (2013: 351) bu boyutu çalışanların diğerlerinin zararını göze alarak kendine çıkar sağlamak niyetiyle stratejik olarak sessiz kalması olarak açıklamaktadır. Karacaoğlu ve Küçükköylü (2015), çalışanların sessiz durmayı tercih ederek kendi yararlarını gözetmeleri şeklinde tanımlamaktadır.

3.4. Örgütlerde Sessiz Kalma Biçimleri

Çalışan sessizliği davranışı örgütlerde çeşitli biçimlerde olabilmektedir. İşgörenler sessizlik tutumlarını; çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme biçimleriyle gösterebilmektedir (Önal 2015: 101).

3.4.1. Çalışan İtaati

İtaat, geleneksel şirketlerin en belirgin özelliklerinden biridir. Bu tip organizasyonlarda çalışanlar, tüm kurallara ve müdür talimatlarına riayet etmek mecburiyetindedir. Bu tarzdaki yapılarda otoriter yönetim şekli hâkimdir. Farklı düşüncelere tolerans tanınmayan bu yapılarda, çalışanlar mevcut koşulları irdelemeden

üstlerinden gelen her talebi kabul etme davranışı sergilemektedir. Böylelikle bu şirketlerde genel bir boyun eğme kültürü oluşmuştur (Sayılı, 2008: 189).

Çalışanların itaati, işyerindeki koşulların sorgulamadan kabullenildiğinin ve fırsatlarla ilgili sınırlı farkındalığın göstergesidir. Boyun eğen işgörenlerin, durumlarıyla ilgili farkındalıkları yoktur. Statükoya dayanıklılıkları daha yüksektir. Mevcut koşullarını normal bulurlar (Pinder ve Harlos, 2001: 349-350).

İşgören, örgüt kurallarına harfiyen uyarak ve verilen işleri sorgulamadan sonuçlandırarak itaatkar ve sadık olduğunu ortaya koyar (Van Dyne vd., 1994: 767). Ancak işgörenlerin itaati sessiz kalınmasından daha fena bir durumdur. Boyun eğmenin önüne geçmek sessizliği ortadan kaldırmaktan çok daha zordur (Bildik, 2009, s.43). İtaat etmeyi sürdüren çalışanlar zaten sessiz çalışanlar da olduğu için bu tutum bir süre sonra onları motivasyonsuz çalışmaya itebilir.

3.4.2. Sağır Kulak Sendromu

Örgütsel hareketsizlik ismiyle de anılan sessizlik davranışıdır. Çalışanlarını rahatsız oldukları konuları şeffaf bir şekilde dile getirmeleri konusunda teşvik etmeyen örgütlerde görülür. Bir örgüt normu şeklinde meydana çıkar (Pinder ve Harlos, 2001, s.345-346).

Sağır kulak sendromunun ortaya çıkmasında etkili olan üç faktör olduğu düşünülmektedir. İlki işlevsiz ve hantal şirket uygulamalarıdır. İkinci faktör yönetsel tepkilerdir. Bunlara örnek olarak hataların kabul edilmemesi, mağdur durumdaki kişinin hatalı bulunması, saldırı mahiyetinin küçük görülmesi, rahatsızlık veren kişilerin yaptıklarının üstünün örtülmesi, belli kişilerin daima korunması gösterilebilir. Üçüncü olarak örgütsel özellikler kaynaklı ortaya çıkabilmektedir. Aile şirketi olması, gelişmemiş insan kaynakları uygulamaları, ağırlıklı erkek çalışanların bulunması bu özelliklere örnek gösterilebilir. Örgütlerde çalışanların rahatsızlık duydukları ya da hoşnut oldukları konuları paylaşmayarak sessizleşmeleri olarak tanımlanan örgütsel hareketsizlik, şirkette “bilgim yok”, “duymadım” gibi geçiştirilen yanıtlarla meydana çıkmaktadır (Çakıcı, 2007: 157).

3.4.3. Pasif Kalma ve Razi Olma

Şirketlerde sessizlik davranışının diğer türlerinden biridir. İşgörenler içinde bulunduğu şartları kabul etmekte, çok söz almak istememekte ve durumu değiştirmek adına bir adım atmamaktadırlar. İşgörenlerin bu tercihlerinde sessiz kalmasalar dahi herhangi bir değişiklik yaratamayacaklarına dair inançları etkili olmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

Pasif kalma ve razi olma tutumunun temelinde, mutsuz eden bir duruma razı gelinmesi sonucunda önemli bilgilerin saklanması söz konusudur (Altınöz ve Çöp, 2012: 575). İşgören olan biteni sessizce izler ve olanların üzerine çok kafa yormamaya çalışır. Bu zamana kadar bu şekilde olmuş, bundan sonra da bu şekilde devam eder, değişmez algısı hakimdir.

Düşüncelerini yönetimle paylaşınca bir etkisi olmayacağı yönündeki inanç bir süre sonra kendisini bu örgüt için anlamsız ve değersiz hissetmesi sonucunu doğurur. Bu şekilde işgören şirket kararlarında etkin olmaktan kaçınarak duruma razı olup pasif kalmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1366).

3.4.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Bu eğilim, yönetsel kadro ve çalışanlar arasında güvenli olmayan bir ortam oluştuğunda görülmektedir. Fikirlerinin ciddiye alınmayacağı düşüncesiyle arka planda kalmayı tercih eden işgörenler, olası sorunlarda iyileştirici bir fikir tavsiyesinde bulunmamaktadırlar. Yönetsel kademedeki kişilere güven duyulmaması, dışlanma kaygısı, cezalandırılma ve negatif dönüt alma endişesi çalışanların çekilme davranışını tetiklemektedir (Kulualp ve Çakmak, 2016: 125; Şehitoğlu, 2010: 58).

Çevresindekilerin güven telkin etmemesi nedeniyle işgörenler şirket içinde ortaya çıkabilecek rekabetten ötürü haksızlığa uğrama endişesiyle de susabilirler. Güven ortamının olmaması çalışanı sadece zarar görmeyeceğinden emin olduğu konularda söz almaya itebilir. Böylelikle örgütler katma değer yaratacak fikirlerin dışa vurulamamasından ötürü bu fikirlerle gelişmekten mahrum kalacaktır.

3.5. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Çalışan sessizliğinin altında yatan sebepleri ortaya koyabilmek adına araştırma yapılmış ve birçok örgütsel sessizlik teorisi ileri sürülmüştür. Bu örgütsel sessizlik teorilerinden bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmış olup, araştırmanın hipotezleri oluşturulurken örgütsel sessizlik teorilerinden Fayda- Maliyet Analizi Teorisi çerçevesinde varsayımlarda bulunulmuştur. Kişisel menfaatlerin belirleyici olduğu bu teoriye göre, kuşakların kişilik özelliklerine bağlı olarak davranışlarının ve beklentilerinin farklılaşabilmesi sonucu örgütsel sessizlik tutumlarının da farklılaşabileceği düşünülmüştür. Medeni durum, çocuk sayısı, kurum içindeki unvan, çalışılan bölge gibi özelliklerin de yarar maliyet analizi sonucunda belirli menfaatleri koruma sebepli örgütsel sessizlik davranışında belirleyici olabileceği öngörülmüştür.

3.5.1. Mum Etkisi Teorisi

Mum etkisi istenilmeyen mesajlarla ilgili sessizlik tutumudur. İşgörenlerin, huzur bozacağı düşüncesiyle olumlu olmayan bilgileri paylaşma yönünde isteksiz olmalarıdır. Mum etkisinde; kötü durumu bildirmedeki huzursuzluk duygusu, durumu ileten ve durumun iletildiği bireylerin aralarının bozulabileceği kaygısı gibi unsurların etkili olduğu gözlemlenmiştir (Rosen ve Tesser, 1970: 254).

Çalışanların unvanları, buna bağlı güç farklılıkları mum etkisini arttırmaktadır. Çalışmalarda işgörenlerin yapılan haksızlıkları ve yaşadıkları sorunları yöneticileri ile paylaşırken huzurlu olmadıkları fark edilmiştir. Hatta karşı karşıya kalabilecekleri tepkilere maruz kalmamak adına malumatı saklama ya da değiştirerek anlatma yoluna gittikleri görülmüştür. Bu etki sadece çalışanlar da görülmemektedir. Yönetimsel kademe görev yapanlar da geri besleme almaktan çekinebilirler veya zamanını öteleyebilirler (Brinsfield vd., 2009: 10-11).

3.5.2. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Bu teori önce kamuoyu araştırmalarında incelenmiştir. Kişiler, dışlanma korkusuyla çoğunluğun düşüncelerine katılmayı tercih ederler. Bu yüzden daima kamuoyundaki “hakim görüşü” değerlendirirler. Değerlendirmelerine bağlı olarak düşüncesini paylaşma ya da gizleme yönünde karar verirler. Egemen fikrin öğrenilmesi

bu teorinin önemli unsurlarındandır. Bu uğurda detaylı araştırmalar yapan bireyler, bu bilgiye ulaşmadan yani kamu desteğini anlamadan dūřüncesini paylaşmamaktadır. Noelle-Neumann alışanların fikirlerini açıklamakta Őeffaf olamayışlarını baskı ve dışlanma endişesi kaynaklı görmektedir. Bowen ve Blackmon (2003), rgtsel olarak konuyu değerlendirdiğinde, çalışanların diğerler çalışanlardan destek almadan ses ıkartmayacaklarını söylemektedir. Őirketlerde konuşma ya da sessiz kalma arasında hangisinin tercih edileceğini belirleyen önemli unsur hakim görüş ve hissedilen destektir (akıcı, 2007: 153).

3.5.3. Bekleyiş Teorisi

Vroom'un geliştirdiği bu teoriye göre, bir davranışın oluşmasında bireyin kişiliği ve çevresel unsurlar önemli bir belirleyicidir. Bekleyiř teorisine göre; bir tutumun arzulanın kazanımları getirebileceğine inanılıyor ya da arzulanmayan sonuçları önleyebileceği öngörülüyorsa ve kişinin dūřüncesi pozitif sonuçların elde edilebileceğine yakınsa, davranış sergilemek için istekli olacaktır. Dūřüncelerin açık olarak paylaşılmasına dair olumlu bakış açısı, bu Őekilde davranma ihtimalini artıracaktır. Ancak bireyler Őeffaf bir Őekilde konuşmanın olumsuz neticelere sebebiyet vereceğini dūřnrse bu davranışa daha az göstererek git gide sessizleşebilecektir (akıcı, 2007: 152).

3.5.4. Kendini Uyarlama Teorisi

Teoriye göre, sessizliğin ana unsuru olarak sosyalleşme ve bunun yarattığı imajla uyumlu olarak ilişkilerin devam ettirilmesi esas alınmaktadır (Uçar, 2015). Kiřilerle ilişkilerin Őekillenmesinde, kişilerin kendini gözlem ve değerlendirmesi ile akışı kontrolünde tutmasını bu teorinin temeli olarak kabul edebiliriz. Yapılan araştırmalara göre, kendini uyarlama teorisi özetle; işgörenlerin örgütteki kişilerle olan ilişkilerini kendini konumlandırmak istediği tarza göre uyarlamasıdır (Kahveci ve Demirtař, 2013). Kendini uyarlama becerisi gelişmiş kişiler, topluluk arasında iyi bir imaj sergilemek için sosyal ortamın gerekliliklerini anlayıp davranışlarını kolaylıkla değiştirebilen bireylerdir. Kendini uyarlama becerisi gelişmemiş ya da az gelişmiş olan kişiler dūřnce ve yargılarını gösterme eğilimindedirler. Kendini uyarlama yeteneği gelişmiş olanlara göre, daha alenen konuşmaktadırlar. Çünkü kendini uyarlama becerisi gelişmemiş bireyler

özleriyle çelişmeyecek şekilde davranmayı önemserler ve gerçek fikirlerini paylaşmayı tercih etmektedirler (Çakıcı, 2007, s.154).

3.5.5. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi

Çalışanlar konuşmama ya da konuşma tercihini belirlerken menfaatlerini göz önünde bulundurarak yarar maliyet analizi yaparlar. Bu analizin özünde; konuşmanın kendisi için kazancı ve susmanın kendisine kaybettireceklerinin değerlendirilmesi yer almaktadır. Değerlendirmede kazanç ve kayıpların neler olacağını belirlerken kendilerinin ya da başkalarının geçmiş deneyimlerinden faydalanırlar. İş görenleri direkt etkileyebilecek olumsuzluklar, enerji ve zaman kaybıdır. Dolaylı şekilde etkilerine baktığımızda; imaj kaybı, zarar gören prestij, fikrini eleştirdiği kişilerin misilleme yapma ihtimali, sonraki süreçte yok sayılma gibi psikolojik durumlardır. Bir üst unvanı geçişinin onaylanmaması ya da işinden olma da olası kayıplardandır (Çakıcı, 2007)

3.6. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütlerin kültürleri ve yönetim tarzları birbirinden farklılık gösterdiği gibi işgörenlerin sessizlik davranışı da bu unsurlara ve kişilik yapılarına göre farklılaşabilmektedir (Öztürk ve Cevher, 2016:73). Örgütte görev yapan bireylerin işiyle ilgili bilgi ve düşüncelerini saklamalarının birçok sebebi olabilir. Bu nedenle çok net bir kalıp içerisinde sessiz kalma gerekçelerini sunabilmek kolay olamamaktadır. Ancak bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel sessizliğin nedenleri bu çalışmada dört başlıkta incelenmiştir. Bunlar; bireysel, yönetsel ve örgütsel, çevresel ve de kültürel nedenlerdir. Bu çalışmada, örgütsel sessizliğin sebepleri, “bireysel, korku kaynaklı, çevresel ve kültürel, örgütsel ve yönetsel” olmak üzere dört başlıkta incelenmiştir (Yeşilaydın vd., 2016:15).

3.6.1. Bireysel Nedenler

İnsan sosyal bir varlıktır. Kabiliyetleri, bilgisi ve kişilik özelliklerine bağlı olarak farklı duygu ve düşüncelerle sayısız davranış şekli gösterebilmektedir (Şimşek ve ark., 2008: 23; Güney, 2011: 1). Bir örgüt yapısında rastlanabilecek insan davranışlarından biri “sessizlik” davranışdır. Sessizlik davranışı; sahip olunan kişilik yapısından

etkilenebileceği gibi; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu gibi demografik özelliklerden de etkilenebilmektedir. Çakıcı (2008: 128)' nın bir araştırmasında yaş yukarı çıktıkça sessizleşme sebeplerinin etkisinin azaldığı ortaya konmuştur.

Sessizlik tutumunda kontrolçülük, özsaygı, ilişki zedelenmesi korkusu, risk algısı gibi bireye has karakter özellikleri etken olabilmektedir (Pinder and Harlos, 2001: 354). Premeaux ve Bedeian (2003: 1543) çalışmalarında, iç kontrol odağı yüksek olanların ses çıkarmaya meyilli olduklarını; düşük özsaygıya sahip kişilerin fikirlerini dile getirmekten imtina ettiklerini belirtmişlerdir. Pozitif izlenim bırakmak üzere sosyal davranışlarını ortama göre şekillendirebilen insanların “kendini uyarlama” seviyelerinin sessizlik nedenleri arasında gösterilebileceği düşünülmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1542). Kendini uyarlama yeteneği gelişmemiş işgörenlerin açıkça fikrini paylaşma olasılığı artmaktadır. Ayrıca başarılı olma ve alkışlanma beklentisi yüksek olmayan bireylerin ses çıkartmama yönünde eğilimleri olduğu düşünülmektedir (Çakıcı, 2010: 24).

3.6.2. Örgütsel ve Yönetmel Nedenler

Örgütte çalışanların ses çıkarmaması herhangi bir sorun olmadığı için sessiz kaldığı anlamına gelmemektedir. İlk etapta böyle bir çalışma ortamı huzurlu bir örgüt fikri yaratsa da görüşlerin açıkça dile getirilmediği bir işletmede yenilik, gelişim ve başarı beklentisi çok gerçekçi olmayacaktır. Bu nedenle sessizlik; bireysel ve örgütsel verimliliği etkileyen, önemsenmesi gereken bir tutum olarak değerlendirilmelidir (Çakıcı, 2010: 37, 42).

Çalışılan ortamın özellikleri, unvansal ayrımın çok net hissettirilmesi, şirket kültürü, genel kabul görmüş ve değişime kapalı şirket kuralları, çalışanlara yapılan baskı, işe insandan daha çok kıymet verilmesi, adaletsiz uygulamalar, insan kayırmalar, karar vericinin tek kişi olması, hantal işleyiş gibi unsurlar sessizliğin örgütsel nedenleri arasında sayılabilir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 162; Özgen ve Sürgevil, 2009: 318). Ayrıca işgörenin çalıştığı şirkette sosyalleşebilme anlamında tatmin olmaması ya da onu rahatsız eden bir sosyal yaşantıya sahip olması da (Balcı, 2003: 12) sessiz kalma davranışını tetikleyici bir unsura dönüşebilir. Aynı şekilde şirkette yeni başlamış henüz oryantasyon sürecinde olan bir çalışanın tanık olduğu sorunlar ve olumsuz koşullar onu grupta farklılaşmamak, dikkat çekmemek adına görüşlerini ifade etmek yerine sessiz kalmaya itebilir (Alparlan, 2010: 29).

Yöneticiler ile işgörenler arasındaki ilişki ve iletişimin niteliği de bireylerin tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu iletişim bozulduğunda çalışanlar sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu gibi bir durumda yöneticilerin ses çıkarmaya yöneldiği belirtilmektedir. (Ellis and Van Dyne, 2009: 52).

3.6.3. Çevresel ve Kültürel Nedenler

Çalışan sessizliği nedenlerinden biri de kimi zaman çevresel faktörle ilgili olabilmektedir. Çevrelerindeki insanların fikirlerini aldıklarında eğer görüşleri çoğunlukta farklı ise dikkat çekmemek ya da yadırganmamak adına görüşlerini saklamayı tercih edebilir (Scheufle and Moy, 2000: 10; Bowen and Blackmon, 2003: 1396). Belirsizliğin yüksek olduğu, bilgiye ulaşamayan ya da değişimlerin önceden tahmin edilemediği dönemlerde bireylerin nasıl davranacağı yeteneklerine göre değişiklik gösterebilmektedir (Sargut, 1994: 118).

Çalışan sessizliği üzerinde etkili olan diğer bir unsur kültürel normlardır. Farklı kültürel yapılarda büyümüş insanların düşünce sistemlerinin farklı olması ya da aynı durumlarda farklı davranışlar göstermeleri normal bir durumdur (Sargut, 1994: 44, 48). Kültürler arası değişebilen tutumlar genellikle iletişim, anlaşmazlık, belirsiz durumlarla başa çıkabilme, güç ve denetim gibi konularda kendini göstermektedir (Sargut, 1994: 99).

3.6.4. Korku Kaynaklı Nedenler

İşgörenlerin taşıdığı korkular nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettiği durumlar söz konusu olabilmektedir. Bireyler ses çıkarması durumunda diğer kişilerin algıları doğrultusunda etiketlenme endişesi taşımaktadırlar. Dedikodu yapan ya da şikâyet eden biri gibi algılanmak istememektedirler. Aynı zamanda istemeden de olsa diğerlerine zarar verme, diğerlerinin kendisine olan güvenini kaybetme, dışlanma gibi korkular taşıyabilmektedirler (Milliken ve Morrison, 2003:1565). Bunun yanında terfi alamamak ya da sorunlu kişi gibi algılanmak istememektedirler (Vakola ve Bouradas, 2005:441). Örgüt çalışanlarının izolasyon kaygısı taşımamaları için yönetim kadrolarındaki kişilerin ekip üyeleri ile şeffaf ve empati odaklı bir iletişim modeli kurgulamaları gerekmektedir (Kahveci, 2010: 15).

3.7. Sessizliğin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

İnsan sosyal varlık olduğundan diyalog kurarak sosyalleşebilmektedir. İletişim yollarının açık olmadığı ortamlarda bireylerin sessiz kalmaları belli sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Aynı şekilde iletişim kanallarının kapalı olduğu ya da konuşmanın riskli olduğu çalışma ortamlarında da bazı sorunların yaşanmaması imkansızlaşmaktadır.

Yapılan araştırma sonuçlarını incelediğimizde, çalışan sessizliğinin etki alanına hem örgütlerin hem de işgörenlerin girdiğini görmekteyiz (Acaray, 2014:140). Çeşitli nedenlerle sessiz kalmayı tercih eden çalışanlarda bir süre sonra kendini değersiz hissetme, motivasyon düşüklüğü, stres seviyesinde artış ve iş tatminsizliği gibi olumsuz etkiler gözlemlenebilmektedir. Örgütleri tarafından kendisine değer verilmediğini hisseden kişiler şirketlerine güvenlerini yitirebilmektedir. Aidiyetleri zayıflamakta ve kendini o örgütün bir üyesi gibi görmeme algısı baş gösterebilmektedir. Düşük benlik algısı ile daha da güçlenen olumsuz duygular, çalışanları kurumlarından ayrılma kararı vermeye sürükleyebilmektedir (Durak, 2012:76).

Örgütler açısından; yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmaması, örgüt içindeki sıkıntılardan bihaber olunması, aidiyeti düşük çalışanların artması ve iş kalitesinde düşüş gibi sonuçları doğurmaktadır. Bu etkilere maruz kalan örgütlerin performansları ve dolayısıyla başarıları olumsuz yönde etkilemektedir. 677 işgören ile gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçları bu etkiyi net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu çalışmada işgörenlerin sessizlik tutumu, örgüte bağlılıkları ve iş tatminleri incelenmiştir. Çalışmanın sonuçları sessizlik arttıkça işgörenlerin bağlılıklarının düştüğünü ve iş tatminlerini azaldığını göstermiştir (Vakola ve Bouradas, 2005:450).

Şirketlerde sessizlik ortamı kabullenilmiş ve içselleştirilmişse, örgüt içinde yolunda gitmeyen işler, önemli sıkıntılar veya kritik durumlarla ilgili aksiyon alınması gecikebilir. Bu durum ise verimliliği düşüreceği gibi, rekabetçi piyasa ortamında örgütlerin geri planda kalmasına sebep olabilir. (Acaray, 2014:89; Algın, 2014:33).

Sessizlik her açıdan etkileri değerlendirildiğinde; örgüt üst yönetiminin ve diğer yöneticilerin çalışanlara her türlü fikir ve önerilerini paylaşabilecekleri bir çalışma ortam sunmalarının ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu açık iletişim sayesinde örgütler;

yenilik, gelişim ve sürdürülebilir başarı gibi önemli fırsatlara sahip olabilirler (Acaray, 2014:141; Morrison ve Milliken, 2000:719).



4. KİŞİLİK KAVRAMI VE BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK KURAMI

4.1. Kişilik Kavramı ve Tanımı

Kişilik kavramının bilimsel anlamda analiz edilmesi ve derinlemesine incelenmeye başlanması 1930’lu yıllara dayanır (Hogan, Johnson ve Briggs, 1997). Bu incelemeler, psikoloji dalının bir bilim olması sürecine ve psikolojik açıdan kişilikle ilgili araştırmaların artmasına ciddi katkı sağlamıştır (Yelboğa, 2006).

Kişilik sözcüğünün sözlük anlamı “Bireyin, toplumsal hayatı içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların bütünü” şeklindedir (TDK, 2023). Latince “persona-maske” sözcüğünden türemiştir ve Batı ülkelerinde “personality-personalite” olarak geçmektedir (Köknel, 1997). Yapılan araştırmalar kişilikle ilgili belirlenmiş net ve tek bir tanımın olmadığını göstermektedir. Psikoloji biliminin kurucularından Allport kişiliği davranışlar ve düşünce şeklini belirleyen psikofiziksel sistemler şeklinde ifade etmiştir (akt. Basım, Çetin ve Tabak, 2009).

Başka bir tanıma göre; insanın doğuştan getirilen genetik özelliklerle çevrenin etkileşimi sonucu oluşan, onu diğerlerinden ayıran ve tutarlı olarak gözlemlenen kişiye has özellikler bütünüdür (Can, 2002). Yanbastı (1990) kişiliği sosyal yetenekler toplamı; Cüceloğlu (2013) kişiyi diğer insanlardan ayıran iç ve dış çevresiyle kurduğu ilişki biçimi şeklinde ifade etmiştir. Burger (2006) insanın dengeli davranış biçimleri ve kişilik süreçleri; İstengel (2006) ise kişinin çevresi ile uyumunu sağlayan özellikleri şeklinde tanımlamışlardır.

Kişilikle ilgili tanımlamalar literatürde araştırıldığında; yukarıda belirtilenlere ek olarak diğer tanımlamalardan bazıları Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5: Literatürde Yer Alan Çeşitli Kişilik Tanımları

KİŞİ	TANIMI
Darsana (2013)	Bireyin karakteri veya yaşadığı olaylarda sergilediği tutumu
Larsen ve Buss (2017)	Bireyin çevre ile etkileşimini ve çevreye adaptasyonunu etkileyen psikolojik özellikler ve mekanizmalar kümesi
Robbins ve Judge (2017)	Bireyin diğer bireylere tepki verme ve onlarla iletişim kurma biçimlerinin toplamı
Udin ve Yuniawan (2020)	Bireyin çevredeki durumlara verdiği duygusal tepki ve bireyi diğerlerinden ayıran duygulardan oluşan karmaşık davranış özellikleri

Kaynak: Sarıkaya, 2022

Tablo 5'te yer alan tanımlamalara da bakıldığında kişiliği bireyin çevresinden bağımsız ele almak pek mümkün görünmemektedir.

Literatürde yer alan tüm tanımlamalar dikkate alındığında kişiliği; insanları diğer insanlardan ayıran, hem doğuştan getirilen hem de sonraki süreçte kazanılan özelliklerin birleşimi şeklinde ifade etmek mümkündür (Senemoğlu, 2012). Doğuştan gelen özelliklerin değişimi zor olmakla birlikte, çevresel faktörler ile kazanılan özelliklerin yaşam sürülen toplum, iş yeri ve işin yapısına bağlı olarak değişime uğrayabileceği düşünülmektedir (Çelik, Şimşek ve Akgemci, 2015).

4.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler

Kişiliğin oluşumunda en temel olarak kabul edilen faktörler doğuştan getirilen özellikler ve çevresel unsurlar olarak görünse de yapılan araştırmalarda sadece bu ikisinin kişiliğinin oluşumunda yeterli olmadığı görülmektedir. Genetik ve fiziksel yapı, bulunduğu sosyal sınıfın yapısı, yaşadığı coğrafyanın özellikleri, yakınındaki yetişkinler, yetiştiği dönemdeki medya gibi unsurlar da kişiliğin oluşmasında etkilidir (Çelik vd., 2015). Eren (2017) kişiliği oluşturan faktörlere kişinin zekâsı, dış görünümü, yaşadığı toplumun ahlak ve kültür değerleri gibi özellikleri eklemiştir.

4.2.1. Genetik ve Bedensel Faktörler

Davranışsal genetik konusu ile kişilik kavramı birbiriyle ilişkili kabul edilmekte olup, bu ilişkinin bilimsel olarak incelenmesi 19. yüzyıla dayanmaktadır (Turkheimer vd., 2014).

Genetik çevre etkisiyle değişmeyen özelliklerin doğuştan getirilen kromozom yapısı ile birlikte diğer nesillere aktarımı olarak ifade edilmektedir (Hall ve Lindzey,

1967). Davranış genetiği ile psikoloji alanında çalışan araştırmacıların birçoğu genetik faktörlerin kişilik üzerine etkisinin yadsınamayacak bir öneme haiz olduğu ifade etmektedir (Bouchard vd., 1990). Bu etkiyi araştıran araştırmacılar ağırlıklı olarak ikiz bireyler üzerinde çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmaların sonucunda kalıtımın kişilik üzerinde önemli etkisi olduğu ortaya konmuştur (Burger, 2018).

Genlerle aktarılan miras; insanların hem boyu, saç ve göz rengi gibi dış yapı özellikleri hem de kan grubu ya da ileriki yaşlarda geçirebileceği rahatsızlıklar gibi genotipik özellikleri içermektedir. Aynı zamanda kalıtsal kişilik özelliklerini de bulundurmaktadır (Çetin ve Beceren, 2007).

Beden yapısı özelliklerinin genel olarak kalıtsal olduğu söylenebilir. Kahverengi ya da mavi gözlü olmak, iri kemikli veya uzun olmak gibi unsurlar, kişiliği dolaylı olarak etkilemektedir. İnsanlar sahip oldukları dış görünüm nedeniyle çok beğenilebilir ya da bu özelliklerinden ötürü dalga geçilen biri olabilir. Fiziksel özelliklerin yaşattığı bu deneyimler kişiliğe etki edebilecek sonuçlar doğurabilir (Özkalp ve Kırel 2018:75). Bununla birlikte belli fiziksel özelliklere sahip kişilerin, belli kişilik özellikleri taşıdığı da kabul edilmektedir. Lancashire Üniversitesi'nin yaptığı araştırma bu duruma örnek gösterilebilir. Yüzük parmağı işaret parmağından kısa olan erkek çocukların kavgaya meyilli aynı zamanda hiperaktif oldukları tespit edilmiştir (Soysal 2008: 7). Buna göre; beden yapısının kişiliği etkilediğini söylemek mümkündür (Kulaksızoğlu, 2000, s. 108).

4.2.2. Sosyo-Kültürel Faktörler

İnsanlar doğduğu an itibariyle, kalıtım sayesinde birçok özelliğe sahip durumdadır. Fakat kişiliğin oluşumu doğum itibariyle yaş aldıkça hızlanmakta olup, bilhassa çocukluk sonrası dönemde sosyo-kültürel faktörlerin kişiliğin üzerindeki etkisi daha belirgin olmaya başlamaktadır (Roach, 2006).

Sosyal bir varlık olarak insanlar dünyaya geldikleri ve yetiştikleri ortamın kültüründen ve özelliklerinden etkilenmektedirler. Bu ortama adapte olurken bireylerin standart davranışları oluşmaktadır. Kişiler doğup büyüyecekleri sosyo-kültürel çevreyi belirleme durumunda olmadıkları için, kültürel yapının içindeki değişime ayak uydurmak durumundadırlar (Baysal ve Tekarslan, 1987, s. 58).

Kültür, tarihsel olarak aynı dönemde yaşayan insanların aralarında iletişim kurabilmek için izledikleri ortak dil ve davranış şekilleridir (Triandis ve Suh, 2002). Her toplumda kendi iç dinamikleriyle oluşmuş bakış açısı, örf, adet gibi özellikleriyle bir kültürel bir yapı bulunmaktadır. Toplumda birlikte yaşayan insanlar birbiriyle sürekli etkileşim halinde olduklarından bu kültürel yapının normlarından oldukça etkilenirler.

Toplumsal standartlar ve o toplumun davranışları kuşaklar arası farklılaştığı için kişilik özelliklerine olan büyük etkisi de görgül araştırma sonuçlarıyla ortaya konmuştur. 50.000 kişilik bir örnekleme yapılan bir çalışmada 1950'ler (Bebek Patlaması Kuşağı) ve 1980'lerde (X Kuşağı) doğan kişiler iki ayrı grup olarak incelenmiştir. Bu iki grup arasında kaygı ve nörotisizm (neuroticism) açısından önemli farklılıklar tespit edilmiştir. X kuşağındakilerin daha yüksek kaygı ve nörotisizm seviyesinde oldukları görülmüştür. Ortaya konan bu sonuç, 1950'li yıllardan itibaren sosyal bağların zayıflaması, boşanmış ailelerin sayısındaki artış, doğum oranlarının düşmesi, evlilik yaşının daha ileri gitmesi ve tek başına yaşama eğiliminin artması gibi faktörlerle açıklanmaktadır (Twenge, 2000).

4.2.3. Ailesel Faktörler

Aile, kişiliğin oluşmasında ve gelişimi sürecinde en etkili faktörlerdendir. Çünkü aile kişinin ilk eğitim gördüğü sosyal oluşumdur. Bireyin ailesinin sahip olduğu ekonomik imkanlar, dini inanç, eğitim seviyesi gibi özelliklerin yanı sıra ebeveynlik modeli de kişilik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Kurt ve Yıldız, 2019, s. 14).

Çocukların kişilikleri ebeveynlerin çocuklarına karşı tutumları ile şekillenmeye başlamaktadır. Ailenin kişiliğin gelişimindeki etkisi her yaşta önem arz etmekte olup, bu etki doğrudan olabildiği gibi dolaylı olarak da kendisini gösterebilir. Araştırma sonuçlarına göre; başarı, zeka, sosyallik, girişkenlik, uyum, özgüven gibi özellikler açısından bir değerlendirme yapıldığında dolaylı kontrolü olan bireyler doğrudan kontrole sahip bireylere göre daha yüksek yetkinliğe sahiplerdir (Yeşilyaprak, 1993, s. 4).

Çocuklar toplumda bir birey olma sürecinde ebeveynlerini izlemekte ve onları rol model almaktadır (Kaya, 1997, s. 193). Çocuklar cinsiyet açısından değerlendirildiğinde; kızların annelerinin davranış şekillerini, erkeklerin ise babalarının davranış şekilleri örnek aldığı savunulmaktadır (Louise, 1934; Ahern vd. 1982).

Çocuklarına gerekli ilgi göstermeyen ve onlara şiddet uygulayan ebeveynlerin çocukları incelendiğinde; bu çocuklar düşmanca tutumlar sergileyen, tepkisiz ve bağımsızlaşmamış bireyler haline gelmektedir. Bu çocukların yaş alsa da yaşının gerektirdiği gibi davranmadığı ve duygusal olarak dengesiz kişilik özellikleri taşıyan bireylere dönüştükleri ortaya konmuştur (Triandis, Suh, 2002, s. 135)

Bu bilgiler ışığında; yetişkin bir bireyin tutumunun yetiştiği aile ortamından ve ebeveynlerinin iletişim tarzından esinlenerek biçimleneceği söylenebilir (Güler, 2018).

4.2.4. Coğrafi ve Fiziki Faktörler

İnsanların kişilikleri yaşadığı yerin coğrafi özelliklerinden (konum, bitki örtüsü, iklim vb.) dolayı olarak etkilenmektedir (Köknel, 1997).

Eroğlu (2015) bireylerin kişiliklerinin yaşadıkları coğrafi bölgenin yaşam biçiminden etkilendiğini ve bunun nesilden nesle aktarıldığını vurgulamıştır. Çetin ve Beceren (2007), kıyı tarafına yakın olan bireylerle, dağlık bölgelerde hayatını sürdüren bireyler arasında kişilik farklılıklarının olabileceğini belirtmiştir. Buna ek olarak; soğuk ve sıcak iklimde yaşama durumlarının da kişilik özelliklerinin farklılaşması üzerindeki etkisinden bahsetmiştir. Soğuk iklim koşullarında hayat süren bireylerin daha sert mizaçlı, sıcak iklimi olan yerlerdeki insanların duygusal anlamda daha kolay değişebilen, daha yumuşak karakterli oldukları görüşündedir. Farklı coğrafyalarda yaşayan insanların kişilik yapıları ile ilgili çeşitli tanımlamaların olduğu görülmektedir. Bu tanımlamalar dünyanın birçok bölgesini kapsayabildiği gibi, herhangi bir ülkenin farklı coğrafi bölgeleri üzerine de olabilmektedir (Rentfrow, 2019, s. 2).

Araştırmacılar belli bir süredir bu alandaki çalışmalarını ‘Coğrafi Psikoloji’ başlığı altında yapmaktadır. Bu çalışmalarda hedeflenen; ilgili coğrafyanın analizi ile birlikte psikolojik göstergelerin toplumsal bağlamda ilişkilerini ortaya koyabilmektir (Chen vd., 2020, s. 1).

2007’de yapılan bir araştırma sonucuna göre; Afrika ve Doğu Asya’daki insanlar diğer dünya bölgelerinde hayat süren bireylere göre daha vicdanlıdır (Schmitt vd., 2007, s. 36). Afrika’daki bireylerin kaygı ve depresyon eğiliminin düşük olduğu ortaya konmuştur (Schmitt vd., 2007, s. 33).

4.3. Kişilikle İlgili Kavramlar

Günlük hayatta kişilikten bahsedilirken çeşitli kavramlar kullanıldığını duyarız. Bunlar tamamen alakasız olmamakla birlikte tam anlamıyla da kişiliği açıklayamamaktadır. Bu duymakta olduğumuz kavramlardan; karakter, mizaç ve yetenek ise kişiliğin katmanlarıdır (Güney 2018: 193).

Kişilik bozukluğu bulunmayan insanların kişilikleri bu üç boyutun değişik ölçüde davranışsal bütünlüğünden meydana gelmektedir. Karakter, mizaç ve yeteneğin her bireyde farklı ölçüde olması farklı kişilikte bireyler oluşmasına katkı sağlamaktadır (Eroğlu 2011: 222).

Karakter, kişinin zihinsel becerilerini oluşturan ve biçimlendiren temel niteliklerin toplamıdır (Erdoğan,2007: 362). Karakter, kişilik özelliklerinin ahlaki değerler kapsamında değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Sardoğan ve Karahan, 2007). Yani kişinin ahlaki ve sosyal niteliklerini açıklamakta ve bu boyuttaki farklılığını göstermek adına kullanılmaktadır (Eroğlu 2011: 220). Kişiliğin kavramsal özü olup, akıl yürütme ve karar verme gibi bilişsel becerilerin dahil olduğu önermesel belleği temsil etmektedir (Arkar ve diğ. 2005). Karakter, kararlı ve güvenilir olma yönüyle kişinin zamana yaygın olarak davranışlarındaki tutarlılıktır. Dolayısıyla tutum ya da duygu gibi hızlı değişen özellikte değildir, kalıcıdır. Gelişimi zor olmakta ve zaman gerektirmektedir (Leonard 1997: 240). Bireylerin kişiliklerinin yaşamda meydana gelen olaylardan, kültürden ve sosyal öğrenmeden etkilenen bölümünü karakter sözcüğü ile ifade etmek mümkündür.

Mizaç ise bireyin kişiliğinin duygusal kısmı, biyolojik temelidir. İşlemsel belleği temsil etmektedir (Arkar ve diğ. 2005). Günlük hayatta insanlar mizaç yerine huy kelimesini de kullanabilmektedir. Huy duygusallık ve hareketlilik özelliklerini açıklamaktadır (Eroğlu 2011: 221). Mizaç boyutundaki özelliklerden bazılarının genler aracılığıyla sonraki nesillere aktarılabilirdiği düşünülmektedir (Rothbart 2007: 208-209). Bazı özelliklerin ise çevre faktörü ve yaşam içerisindeki deneyimlerin bir sonucu olarak kazanıldığı belirtilmektedir (Eroğlu 2011: 221).

Kişiler arasında değişkenlik gösteren öfkeli, kızgın, neşeli olmak gibi özelliklerin tümü olarak tanımlanan mizaç dört grupta ele alınır. Bu mizaç çeşitleri; neşeli,

soğukkanlı, kızgın ve melankolik mizaçtan oluşmaktadır (Huffman, Vernoy, Vernoy 1994: 475). Genel bir değerlendirmeyle kişiliğin biyolojik özelliğini mizaç, sosyokültürel özelliğini karakter yansıtmaktadır denebilir (Arkar 2008: 116). Bu değerlendirmeye göre; karakter, mizacın bir parçasıdır; mizaç, karaktere ahlaki ve toplumsal değer katan kişiliğin önemli bir boyutudur (Güney 2018: 196).

Yetenek, kişiliğin şekillenmesinde oldukça etkili ve önemli bir unsurdur (Zel 2011: 21). Örneğin, yüksek duygusal zekâya sahip olmak; bireye duygularını yönetebilmek, empati yapabilmek ve yaşadığı zorluklarla başa çıkabilmek gibi yetkinliklerde başarı sağlamaktadır (Goleman 2019: 96-99). Dolayısıyla duygusal zekâ, kişilik üzerinde önemli bir role sahiptir.

Yetenek, kişinin bedensel ve zihinsel özelliklerinin tümünü ifade etmektedir (Çetin, Beceren 2007: 118) . Dolayısıyla bedensel ve zihinsel yetenek olarak ayrı değerlendirmek yerinde olacaktır. Duyu organları aracılığıyla yapılan, yürüme, koşma, görme, dokunma gibi organları belli koordinasyonla kullanarak gerçekleştirilen özellikler bedensel yeteneklerdir. Zihinsel yetenek ise analiz yapabilme, hafıza ve kavrama gücü, sebep-sonuç ilişkisi kurabilme gibi zihinsel özellikleri kapsar (Eroğlu 2011: 221). Sonuç olarak, her insanın farklı bir kişiliğe sahip olduğu ve kişiliğinin şekillenmesinde karakter, mizaç ve yeteneğin etkili olduğu görülmektedir. Önemli ölçüde bu üç katmanın etkisiyle kişisel farklılıkların oluştuğu söylenebilir.

4.4. Kişilik Kuramları ve Beş Faktör Kişilik Kuramı

4.4.1. Kişilik Kuramları

4.4.1.1. Psikodinamik kuramlar

Psikodinamik (Psikoanalitik) kuramda davranışın, insanın özündeki psikolojik dinamikler sonucu ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Morris, 2002). Bu kuramın kurucularından olan Freud, bireylerin fark etmeden “bilinçdışı” aracılığıyla yönetildiklerini savunmuş olup, kuramına ve terapi yöntemine “psikanaliz” adını koymuştur (Yerlikaya, İnanç, 2008: 20) . Psikodinamik kuram Freud’un zihinsel süreçlerine dayanmaktadır. Bunlar; bilinçaltı, ego ve süper ego arasındaki ilişkilendir

(Sternberg ve Lubart, 1999; Colins ve Amaible, 1999; Dacey, Lennon ve Fiore, 1998; Lubart, 1994; Smith, Ward ve Finke 1995).

Psikodinamik Kuramcılarının, temelinde psikanalitik yaklaşım olsa da farklı eleştiriler ya da eklemeler ile sonraki süreçte kendi kuramlarını meydana getirdikleri görülmektedir (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2016). Kuramın başlıca temsilcileri Tablo 6’da belirtilmiştir.

Tablo 6: Psikodinamik kuramcılar

Temsilcisi	Kuramı
Sigmund Freud	Psikanaliz (1856-1939)
Carl G. Jung	Analitik Psikoloji (1875-1961)
Alfred Adler	Bireysel Psikoloji (1870-1937)
Erik H. Erikson	İnsanın Sekiz Çağı (1902-1994)
Harry S. Sullivan	Kişilerarası İlişkiler Kuramı (1892-1949)
Karen Horney	Nevrozlar ve İnsan Gelişimi (1885-1952)
Erich Fromm	Özgürlükten Kaçış (1900-1980)

Kaynak: Yıldırım, O. ve Kumcağız, H., 2022.

Tablo 6’da yer alan Psikodinamik Kuramcılardan Freud’un ortaya sürdüğü gelişim aşamaları olan oral, anal, fallik, laten ve genital dönemler gelişim psikolojisinin ana modeli olmuştur. Gelişimin belirli evrelerden meydana geldiğini savunan ilk kuramdır. Aynı zamanda kişiliğin yapısının anlaşılması üzere çalışılmış ilk kapsamlı kuramdır. Psikanaliz, sonraki kuramların oluşması için önemli bir temel sağlamıştır (Ewen, 2014; Ryckman, 2008; Schultz ve Schultz, 2013). Davranışların her zaman bilinçle olmadığını, bilinçdışı da ortaya çıkabileceğini savunmuştur. Ortaya koyduğu Freud sürçmesi ve savunma mekanizması günümüzde hala çok önemli yer tutar (Ewen, 2014). Terapide konuşmanın önemi ve konuşulacak rahat bir ortam gerekliliği üzerinde durmuştur. Bu açıdan psikoterapistliğin yapısının oluşmasına önemli bir katkı sağlamıştır (Boeree,2006). Freud’un bir başka önemli katkısı da rüyalar üzerine çalışması ve rüyaların insan psikolojisini yansıttığına dair görüşleri olmuştur (Ewen, 2014).

Carl G. Jung, Freud’un cinselliğin üzerinde çok durmasından hoşnut olmamış, kendi kuramsal düşünceleri üzerine yoğunlaşmış ve “Analitik Psikoloji” kuramını ortaya koymuştur. Bu kuram eşdeğerlik, entropi gibi fizik kanunlarının psikolojiye uyarlandığı bir kuramdır. Hemen hemen her kavramın zıttıyla yer aldığı bir kuramsal anlayışı benimsenmiştir (Boeree 2006; Ryckman, 2008; Schultz ve Schultz, 2013; Wehr, 2012; Akt. Gençtanırım-Kurt ve Çetinkaya-Yıldız, 2018). Jung kişiliğin hem çocukken yaşanan deneyimler hem de arketiplerce biçimlendiğini savunmuştur. Bu arketiplerden özellikle

üzerinde durdukları persona, gölge, anima/animus ve ben şeklinde dört tanedir (Schultz ve Schultz, 2013).

Analitik psikoloji psişe, psişenin temel ilkeleri, bilinç düzeyleri ve kişiliği etkileyen önemli arketiplerle kişiliğin yapısını açıklamaktadır. Jung'un psikolojiye sağladığı katkılardan biri "kolektif bilinç dışını" ortaya koymaktır. Jung, Freud'un ergenlik dönemine kadar açıkladığı gelişim sürecinin yaşamı boyunca sürdüğünü savunmuştur. Bu görüşüyle orta yaş ve yaşlılık dönemlerini kişilik gelişim sürecine dahil etmiştir (Gençtanırım-Kurt ve Çetinkaya-Yıldız, 2018).

Alfred Adler'in kuramındaki bireysel psikoloji yaklaşımı günümüzde yaygın şekilde dünyaca kullanılmaktadır. Bu yaklaşımın en güçlü özelliği kişiliği kapsamlı ele almasıdır. Dolayısıyla psikoterapi kuramının gelişimine öncülük etmiştir. Kişiliği değerlendirirken kültürel dinamikleri dikkate almaya özen göstermiştir. Bu yaklaşımda boylamsal bağlamda kişiliği değerlendirme yer almaktadır. Adler kuramının önemli bir katkısı da, kullandığı kavramlarla pozitif psikoloji yaklaşımının anlaşılması yönünde olmuştur. Psikolojik doğum sırası, aile ortamı, değerleri ve üyelerinin ilişkilerinin dikkate alınmasını önemsemiştir. Kişinin dünyayı anlamlandırma şekline bakılarak hayat tarzının yorumlanması gerektiğine inanmaktadır. İnsanın kişiliğini ekolojik bir yapı olarak incelemesi kuramın bir başka önemli özelliğidir. Psikolojik danışma alanında geliştirmeleri önemlidir. Bu yönüyle insancıl akımın oluşmasında ve yapılandırmacı psikolojik danışmanlığın biçimlenmesinde öncü isimlerden biri olmuştur (Gençtanırım-Kurt ve Çetinkaya-Yıldız, 2018; DeRobertis, 2011; Mahoney, 1991).

Karen Horney, çocuklukta yaşanan tecrübelerin ve önemli düzeyde kişiliğin biçimlenmesinde sosyal ve kültürel unsurların etkili olduğunu savunmaktadır. Horney'ye göre; insanlar çocuklukta sevgi ve yakınlık gereksinimi karşılanmadığında anne-babalarına düşmanca duygular hissetmekte ve sonucunda kaygı duymaktadırlar. Horney'nin araştırmaları ağırlıklı olarak nevrotik kişiliklerle ilişkilidir. Ancak birçok görüşü normal bireyler için de uygulanabilir. Horney (1945), 10 temel nevrotik eğilimden ve bunlara karşı 3 tane baş etme stratejisinden bahsetmiştir. (aktaran Engler, 2013). Karen Horney kadın psikolojisine dair açıklamalarıyla bu konuda öncü kişilerden olmuştur. Kuram nörotik eylemler, idealleştirilmiş benlik imajı, temel anksiyete, temel düşmanlık gibi kavramları içermektedir. Horney'nin insan doğası için bakış açısı iyimserdir.

Bireylerin doğarken getirdikleri özellikleri geliştirme kapasitesi olduğunu savunmaktadır (Gençtanırım-Kurt ve Çetinkaya-Yıldız, 2018).

Erich Fromm, Karl Marx'ın ve Freud'un görüşleriyle psikanalizden etkilenmiştir. Fromm'un kişilik kuramı, ekonomik, kültürel, sosyolojik ve tarihsel faktörlerin kişilikle ilişkisine yoğunlaşmaktadır. Bu kuram Freud ve Marx'ın kuramlarından beslenen özel bir kuram olarak nitelendirilmektedir (Gençtanırım-Kurt ve Çetinkaya-Yıldız, 2019:298). Bu iki kuramcının determinist sistemlerine özgürlük düşüncesini ilave etmiştir. Özgürlüğü insan doğasının temel özelliği kabul etmiştir (Boeree,2006). Narsisizm ile ilgili katkılarından günümüzde hala faydalanılmaktadır. Fromm'u en iyi denemeleri ortaya koyan kuramcı olarak kabul edenler oldu (Feist ve Feist, 2009).

Harry S. Sullivan evvelki kuramcılar tarafından eksik bırakılan sosyal ilişkilerin önemine vurgu yapmıştır. Kişiler arası ilişkileri önceliklendirerek kişiliği tanımlaması en değerli katkılarından biridir. Ayrıca görüşme tekniğini ele alıp incelemeler yapmıştır. Deneysel araştırma metotlarının gerekliliği üzerinde duran az sayıda psikanalitik kuramcıdan birisidir (Geçtan, 2002, s.282). Özsaygı, eğitim başarısı, sosyal uyum, sosyal kaygı ve psikolojik rahatsızlıklarda kişilerarası ilişki konularında önermeleri olmuştur. İleriki dönemlerde bu çalışmaların test sonuçlarının ilgili önermelerini desteklediği görülmektedir (Gençtanırım-Kurt ve Çetinkaya-Yıldız, 2018).

Erik H. Erikson'un psikolojik gelişimin çocukluk döneminde sonlandığı düşüncesine katılmaması, kuramının en önemli özelliklerinden biri olmuştur. Kişilik gelişimini yaşama yayılan sekiz evre ile açıklamıştır. Bu evler birbirlerinin üzerine gelişmektedir. Bu sıra farklı kültürlere göre değişmemektedir. Her evrede o evreye has psikoseksüel mod ve psikososyal kriz vardır. Bu krizlerin çözülmesinden ego güçleri ortaya çıkar. Krizlerin çözülmemesi sonucunda ise temel patolojiler görülebilmektedir. Kişilik analizi sürecinde psikolojik testler kullanmamıştır. Ancak kuramı sayesinde çeşitli testler geliştirilmiştir. Ego Kimliği Ölçeği bu testlere örnek verilebilir (Schultz ve Schultz, 2013). Ericsson'un yaşam boyu gelişim kuramı gelişim psikoloji için çok değerli görülmektedir.

4.4.1.2. Davranışçı ve bilişsel kuramlar

Bu kuramların inceleme alanında kişiliğin gelişim evreleri yer almaz (Murdock, 2004/2018). Kişiliği bir davranış örüntüsü olarak kabul etmektedirler. Bu temele dayanarak öğrenme kavramı ile kişiliği ele almaktadırlar (Yazgan İnanç & Yerlikaya, 2016). Bu alanda çalışan kuramcılar; Skinner, Miller, Dollard, Bandura ve Kelly'dir.

Skinner'in kişiliği değerlendirmesi; bebeklik yıllarından başlayarak gerçekleştirdiğimiz davranışların pekiştirildikçe güçlendiği, sonucunda bir kişilik yapısı oluştuğu yönündedir. Buna göre davranışın sebep ve sonuçları arasındaki ilişki ele alınmalıdır. Bireyin geçmiş dönem öğrenmeleri ve koşullanmaları bu yaklaşımda büyük bir rol oynamaktadır (Schultz ve Schultz, 2013).

Dollard ve Miller, psikanaliz ve davranışçı yaklaşım arasında bağlantı kurmak üzere eklettik kişilik kuramını ortaya koymuşlardır. Dollard ve Miller yaklaşımlarında kişiliği basit bir davranış şekli olarak ele almaktadırlar. Bireylerin fizyolojik ihtiyaçları ile güdülendikten sonra bu gereksinimlerini giderebilmek için davranışta bulduklarını savunurlar. Buna göre; dürtünün neden olduğu ihtiyaç giderilirse kişi ileride yine benzer bir davranış gösterecektir. Böyle bir öğrenme süreci sonucunda bir kişilik özelliği belirlemektedir (Aytaç, 2000, s. 185). İki zıt yaklaşım olan davranışçılık ve psikanalizi uzlaştırma konusunda Dollard ve Miller'in bu çalışmaları büyük önem taşımaktadır. Kaygı ve çatışma üzerindeki vurguları ve represyon tanımlamaları yaklaşımlarının en takdir gören kısımlarındandır (İnanç ve Yerlikaya, 2012, s. 205-206).

Albert Bandura kişiliği açıklarken sosyal öğrenmeye büyük önem atfetmiştir. Ona göre kişiliği, bireylerin öğrenme geçmişi oluşturur. Öğrenme geçmişi ise bireylerin diğer insanları gözlemlemesi ve model alması yoluyla oluşmaktadır (Cüceloğlu, 2013). Bandura (1977) gözlemleyerek öğrenme sürecini 4 adımda açıklamıştır. Bunlar; dikkat, akılda tutma, motor üretim ve güdüleyici süreçlerdir.

George Kelly, kişiliği bilişsel bir yaklaşımla açıklamıştır. Bilişsel yaklaşım düşünme süreçlerine odaklanır. Bireylerin davranışlarının, olayları ne şekilde yorumladıklarına göre ortaya çıktığını savunur (İnanç ve Yerlikaya, 2012, s. 178). Kelly'nin kuramına göre; bireyler tahminlerde bulunarak çevreleri ile ilgili çıkarımlarda bulunurlar. Sonrasında bu çıkarımların gerçek olup olmadığını test ederler. Bireylerin

testleri ardından muhakeme derecesi dahilinde sağlıklı bireyler bunları tekrar yorumlayabilir ya da ilk çıkarımın doğru olduğu kanaatini getirebilir (Yazgan İnanç & Yerlikaya, 2016). Kelly'nin kişisel yapılar adını verdiği kuram, sonraki araştırmacılar için değerli bir kaynak niteliğindedir. Bilişsel kişilik üzerine çalışanlar ve psikoterapistler bu kuramdan önemli fayda görmüştür.

4.4.1.3. İnsancıl kuramlar

İnsancıl kuramlar bireylerin doğuştan getirdiği potansiyellere odaklanmışlardır. Bu yaklaşıma göre psikolojik rahatsızlıkların nedeni; sağlık potansiyelimizin patojenik çevre ortamınca engellenmesidir. İnsancıl yaklaşımlarda bu tarz bir engellenme yaşandığında görülen ana belirti farkındalık azalmasıdır. Daha net bir söylemle; bireyin kim olduğuna ve hakikatte ne istediğine dair düşük farkındalıkta olduğu görülür (İnanç ve Yerlikaya, 2012, s. 293-294). İnsancıl kuramın öncüsü olan kuramcılar; Rogers, Maslow ve May'dir.

Carl R. Rogers, güdülerin ayrımsız olarak bir süreç içinde yer aldığını ileri sürmüştür. İlgili sürece, kendini gerçekleştirme eğilimi ismini vermiştir. Bu eğilim, dürtü azaltma ya da yükseltme davranışlarının ikisini birden kapsamına almaktadır (Ewen, 2003, s. 198). Rogers çocuklara herhangi bir koşula bağlı olmadan saygıyla davranmanın gerekliliği üzerinde durmuştur (Yazgan İnanç & Yerlikaya, 2016). Koşulsuz sevgi ile büyüyen çocuklarda olumlu benlik gelişeceğini savunmaktadır (Cüceloğlu, 2013). Benlik kavramı kişinin kendisiyle ilgili düşüncelerden ve bu düşüncelere atfettiği farklı düzeydeki pozitif veya negatif değerlerden oluşur (Jones, 1995, s. 21).

Maslow'un Kendini Gerçekleştirme Kuramı iki ana varsayım üzerine kurgulanmıştır. Yaklaşımın ilkinde göre; bireyin davranışının özünde giderilmesi gereken bir ihtiyaç söz konusudur. İkinci varsayımı ihtiyaçların belirli bir sıralaması olduğunu savunur. Buna göre kişilerin bir hiyerarşi içerisinde sıralanmış ihtiyaçları bulunur ve ilgili ihtiyaç giderilmeden bir üst ihtiyaca çıkılamamaktadır. Bu sıralamada yer alan ihtiyaçlar; fizyolojik, güvenlik, ait olma, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirmedir (Yazgan İnanç & Yerlikaya, 2016). İhtiyaçların kişiyi davranışa yönlendirmesi, bu ihtiyaçların giderilme düzeyine bağlıdır. Giderilen ihtiyaç, davranışa temel olma niteliğinden çıkar. Üst basamakta yer alan ihtiyaçlar davranışlar üzerinde etki yaratmaya başlar (Koçel, 2003, s. 638).

Rollo May, varoluşçu bir kişilik kuramı geliştirmiştir. ABD’de bu yaklaşımın psikoloji ve psikoterapi içerisinde taşınmasına öncülük etmiştir. Varoluşçular bireyi anlamlandırmak üzere fenomenolojik bir yaklaşımı temel almıştır. Varoluşçu yaklaşımda bireyler, en iyi kendi düşünceleriyle anlaşılacakları bir yaşamda varlıklarını sürdürürler. İnsanların dünyadan başka bir varlığı bulunmamaktadır. Varoluşçular, bireylerin ruhsal özelliklerinin ve içinde yaşanılan fiziksel dünyanın bir bütün olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2012, s. 335).

4.4.1.4. Araştırma odaklı kuramlar

Ayırıcı özellik yaklaşımı adıyla da anılan bu kuramlar kişiliğin kişinin farkındalık düzeyinde, somut olan özelliklerine odaklanmışlardır (Yazgan İnanç & Yerlikaya, 2016). Bu alanda araştırma yapan kuramcıların amacı; davranışları belirleyen kalıcı özellikleri tespit etmek olmuştur (Aydın, 2000). Bu kuramlarda klinik gözlem yer almaz, deney temelli çalışmalardır. Laboratuvarda deney yolu ile objektif veriler elde etmeyi hedeflemekle birlikte bazı dezavantajları da bulunmaktadır (Ewen, 2003: 271). Bilinçdışı ve davranışın soyut yönünü kapsamına almaması kişiliğin anlaşılmasında yüzeysel kalınmasına neden olabilmektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2008:241). Allport, Cattell, Eysenck, McCrea ve Costa bu alanda çalışan kuramcılardan başlıcalarıdır.

Gordon Allport, her insanın kendine has ayırıcı olduğunu savunmuştur. Bu özelliklere kişisel eğilimler adını vermiştir. Allport, yetişkinlerin güdülerinin geçmişle alakasının olmadığını belirtmiştir. Kişinin geçmiş deneyimlerini göz ardı eder. Bu görüşüyle psikanalitik ve davranışçı yaklaşımlara karşıt bir duruş sergilemiştir (Yazgan İnanç & Yerlikaya, 2016). Allport kişiliğin; insanın içinde taşıdığı ve davranışlarının ardındaki bir güç olduğunu ifade etmiştir.

Cattell, kişiliği çevresel ve genetik faktörlerle açıklamaktadır. Deneysel metodların kullanılması gerekliliğine dikkat çekmiştir (Burger, 2006). Kalıtımın etkisini göz ardı etmemekle birlikte kişiliğin gelişim sürecinde çevre faktörünün etkisine dikkat çekmektedir (Ewen, 2003). Eysenck’ e göre kişiliğin gelişiminde genetiğin etkisi çok önemlidir. Kişiliği üç boyutta incelemiştir. Bunlar; içedönüklük-dışadönüklük, nörotizm ve psikotiktiktir (Eysenck, 1990). McCrea ve Costa, faktör analizi ile kişiliği ele almışlardır. Araştırmaları sonrasında beş faktör kişilik kuramını oluşturmuştur (Yazgan

İnanç & Yerlikaya, 2016). Bu kuram evrensel kişilik özellikleri kategorize edilerek meydana getirilmiştir (McCrae & Costa, 2006).

4.4.2. Beş Faktör Kişilik Kuramı

Kişilik üzerine literatürde birçok araştırmanın ve çeşitli yaklaşımların olduğu görülmektedir. Kişilik özelliklerinin ölçülebilmesi önemli bir çalışma alanıdır. Farklı kuramsal çerçevelerde bu alanda çeşitli ölçekler ortaya konmuştur. Bu model kişilikle ilgili çalışmalarda sıklıkla kullanılan bir yaklaşımdır. Kuram “özellik yaklaşımı” ile oluşturulmuş olup, 1970’lerde önemli eleştirilere maruz kalmış (Digman, 1990; Goldberg, 1993), sonrasında özellikle 1980’lere gelene kadar sessiz bir dönemden geçmiştir (Digman ve Inouye, 1986; Digman, 1990). Ancak eleştirileri sonraki süreçte bütünüyle yanıtladığıdır (Borkenau, 1992; Buss, 1989; Funder, 1991). Modelin yeniden değer gördüğü 1980 sonrası dönemde yapılan çalışmalarla kişiliğin beş faktör ile kuramsallaştırılabileceği ortaya konmuştur (Digman, 1989; Digman, 1990). Bir çalışmada beş, altı ve yedi faktörlü sınıflamalar üzerine testler yapılmıştır. Beş faktör modeli araştırmacılara göre, en kabul edilir sonucu vermiştir (Ashton ve diğ., 2004).

Modelin kuramcılarının katkısı yönünden tarihsel gelişimini incelediğimizde ayırıcı özellik ve kişiliğin temel boyutları üzerine yoğunlaşan araştırmaları Allport’un başlattığını görmekteyiz. Bu çalışmalar Cattell ve Eysenck’le devam etmiştir. 1980’li yıllara gelindiğinde Robert McCrea ve Paul Costa’nın araştırmaları sonrasında daha da gelişmiştir. Faktör analizi tekniği ile çalışmalarını devam ettiren McCrea ve Costa önce üç faktörle modeli kabul etmiştir. Kişiliğin 1983-1985 seneleri arası yaptıkları araştırmalar sonucu beş boyutunun olduğu sonucuna varmışlardır. (İnanç ve Yerlikaya, 2011).

Beş faktör kişilik modelinde kişiliğin ölçülmesinde, kişilerin hem kendileri ve hem de başkalarını tanımlamak için kullandıkları “sıfatlardan” faydalanılmaktadır. Kişilik özelliklerini sınıflandırmak üzere yapılan çalışmalarda yaygın olarak tercih edilmesinin çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Bunların başında; deneysel araştırmalara dayalı olması, zamana karşı güncelliğini koruması, bazı biyolojik temelleri içermesi yer alır. Ayrıca farklı kültürlerde sürekliliğinin bulunması ve kültürlerarası mukayese imkânı olması da büyük önem taşır. Psikometrik yorumunun kolaylığı kuramın sahip olduğu diğer önemli bir özelliktir (Tatar, 2017: 52).

Beş Faktör Kişilik Kuramı 5 alt boyuttan oluşur. Bunlar; dışa dönüklük, nevroitiklik, sorumluluk, deneyime açıklık ve uyumluluktur (McCrae & Costa, 2006).

Dışadönüklük alt boyutu, enerjisi yüksek, konuşkan, sosyal ve girişken gibi özelliklerden oluşmaktadır. Dışadönüklük seviyesi yüksek olan insanlar başkalarıyla daha rahat iletişim kurabilen, insanlarla vakit geçirmeyi seven, işbirliği yapmaya açık, cana yakın kişilerdir. Dışadönüklük düzeyi düşük yani içe dönük bireyler ise sosyalleşmekten keyif almayan, başkalarına karşı mesafe koyan, sessiz durmaya meyilli insanlar şeklinde yorumlanmaktadır (Benet-Martinez ve John, 1998; Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002).

Nevrotiklik boyutunda, depresiflik, hüzün hali, gergin ve kaygılı olma, ruh halinin sıklıkla iniş çıkışlı olması, huzurlu hissetmeme vb. özellikler yer almaktadır (Bacanlı, İlhan, Aslan, 2009; Benet-Martinez ve John, 1998). Duygusal dengesizlik şeklinde de isimlendirilmektedir. Nevrotiklik seviyesi düşük kişilerin duygusal anlamda daha dengeli, sıkıntılı zamanlarda sakin kalabilen, çabuk sinirlenmeyen, özgüvenleri yüksek kişiler olduğu kabul edilmektedir (Costa ve McCrae, 1995; Somer ve ark., 2002).

Sorumluluk boyutu, disiplin sahibi, sorumluluk taşıyan, dikkatli olma gibi özellikleri içerir. Sorumluluk seviyesi yüksek kişiler, başarı odaklı, azimli, planlı bireyler olarak kabul edilmektedir. Sorumluluk seviyesi yüksek olmayan insanlar ise düzensiz, disiplinsiz, görev bilinci düşük kişiler olarak değerlendirilmektedir (Bacanlı, İlhan ve Aslan, 2009; Costa ve McCrae, 1995).

Deneyime açıklık olarak adlandırılan boyut ise ilgi duyan, meraklı, yeniliğe ve değişime açık, bağımsız, yaratıcı gibi kişilik özelliklerini içerir. Deneyime açıklık düzeyi yüksek kişiler; yaratıcı fikirler ortaya koyan, macera seven, sanattan keyif alan bireylerdir. Deneyime açıklık düzeyi yüksek olmayan kişiler ise geleneksel, fikirleri kolay değişmeyen ve yeniliklere açık olmayan bireyler olarak kabul edilmektedir (Benet-Martinez ve John, 1998; Costa ve McCrae, 1995; Somer ve ark., 2002).

Uyumluluk modeldeki son boyuttur. Bu boyutta yardım etmeyi seven, bağışlayıcı, hoşgörü sahibi, saygılı ve esnek olma vb. kişilik özellikleri yer almaktadır (Bacanlı ve ark., 2009). Yumuşak başlı bireyler merhametli, hümanist, fedakar kişiler olarak kabul edilmektedir (Somer ve ark., 2002). Böyle olmayan bireyler ise kinci,

anlaşması zor, inat eden, rekabeti seven kişilerdir (Bacanlı ve ark., 2009; Costa ve McCrae, 1995).

Yapılan çalışmaların sonuçlarında; modelin kişiliği açıklamada evrensel bir yapısının olduğu belirtilmektedir. Ülkemizde de çeviri araştırmaları gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalar sonucunda geçerlilik ve güvenilirlikleri sağladığı ifade edilmiştir (Gülgöz, 2002; Tatar, 2017).



5. GEREÇ VE YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini istatistiksel teknikler kullanarak ortaya koymayı hedefleyen betimsel bir araştırmadır. Araştırma yöntemlerinden betimleyici ve tanımlayıcı yöntem ve genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılarak yapılmıştır.

Bu araştırma ile aktif olarak bankacılık ya da finans sektöründeki bir şirkette çalışmakta olan bireylerin kişilik özellikleri ile örgütsel sessizlik tutumları arasındaki ilişki ve çeşitli değişkenlere göre gösterdikleri değişim anket yöntemi ile uygulanan ölçekler ve kişisel bilgi formu sonuçlarına göre betimlenmeye çalışılacaktır. Günümüz birlikte çalışan X (1965-1979) ve Y (1980-1999) Kuşakları bağlamında ele alınacak olan araştırma, Türkiye genelinde farklı illerde ve farklı örgütlerde görev yapan bankacılık ve finans sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilecektir. Araştırmanın bağımlı değişkenleri örgütsel sessizlik davranışı ve beş faktör kişilik özellikleri olup, bağımsız değişkenleri ise demografik özelliklerdir. Anketlerle elde edilen verilerin analizi IBM SPSS 25.0 (Armonk, NY: IBM Corp.) istatistik paket programı kullanılarak yapılmıştır.

5.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Türkiye’de bankacılık ve finans sektöründe aktif şekilde çalışmakta olan X ve Y kuşağındaki kişilerdir. Araştırmada örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Zengin bir örnekleme erişebilmek aynı zamanda genellenebilirliği arttırabilmek amacıyla özel, kamu ya da katılım statüsünde ayırım yapılmadan finans sektöründe yer alan şirketlerde ve bankalarda X ve Y kuşağındaki çalışanlara anket gönderilmiştir.

TÜİK’in Şubat 2023 verilerine göre Türkiye’de “Finans ve sigorta faaliyetleri” sektöründe ücretli çalışan sayısı 209.208’dir. TÜİK araştırmalarında bankacılık, finansal sektörü içinde bir alt sektör olarak değerlendirildiğinden belirtilen bu sayının içinde bankacılık sektörü çalışanları da yer almaktadır. Ancak bu sayının içinde yer alan kişilerin

doğum tarihi bilgilerine erişmek mümkün olmadığından X ve Y kuşağındaki çalışan sayısı belirlenememiştir.

Literatür tarandığında benzer çalışmalarda yer alan örneklem büyüklüğü, bu tez çalışmasının örneklem büyüklüğünü belirlemede yol gösterici olmuştur. Araştırmaya 214 kadın ve 143 erkek olmak üzere toplam 357 kişi tarafından katılım sağlanmıştır.

5.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri anket metodu ile çevrimiçi form (Google Form) hazırlanarak sanal ortamdan çalışanlara iletilmiştir. Kolayda örneklem yöntemi ile seçilerek çalışanlara yönlendirilen anket, 3 bölümden ve toplamda 74 sorudan oluşmaktadır. Anket, şu an Türkiye’de aktif olarak bankacılık ya da finans sektöründe bir şirkette çalışmakta ve doğum yılı itibariyle X kuşağı (1965-1979) ile Y kuşağı (1980-1999) kapsamında olan kişiler tarafından doldurmuştur. Veriler 3 farklı araç ile toplanmıştır: Kişisel Bilgi Formu, Beş faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği.

5.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda “demografik bazı özellikler” ile ilgili ifadeler/sorular yer almaktadır. Form; doğum tarihi, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, mezuniyet durumu, çalışılan coğrafi bölge, iş hayatındaki toplam çalışma süresi, mevcut kurumundaki toplam çalışma süresi, kurumundaki unvanı ve çalışılan kurumun statüsü bilgilerinin talep edildiği 10 sorudan oluşmaktadır. Form literatürdeki değişkenler incelenerek, araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

5.3.2. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği

Araştırmada Benet-Martinez ve John’un (1998) geliştirdikleri “beş faktör kişilik özellikleri” ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, kişiliğin tanımlanmasında ve ölçülmesinde kullanılan bir ölçektir. Dışadönüklük, nevrotiklik, uyumluluk, deneyime açıklık ve sorumluluk alt boyutlarından oluşan, 44 maddelik bir ölçme aracıdır. 5’li likert tipi derecelendirilen ölçekte katılımcılardan 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3.

Karasızım, 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılmıyorum seçeneklerinden kendilerine en yakın ifadeyi seçmeleri istenmiştir.

Bu ölçek ampirik ve boylamsal çalışmalara dayalıdır. Zamana karşı ölçülen özelliklerin sürekliliğini koruması, geçerliliğinin kültürler arası bağlamda ortaya konmuş olması ve psikometrik olarak değerlendirme yapmanın kolaylığı araştırmacılar tarafından tercih edilme nedenlerinden bazılarıdır (McCrae ve Costa, 1992).

Türkçe'ye uyarlama çalışmaları ise bireylerin kendilerini tanımlama profilleri ve örüntüleri üzerine 56 ülke dahilinde yapılan çalışmalar sırasında Türkiye ayağı Sümer ve Sümer (2005) yapılmıştır. Buna göre, alt boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları 0,64 ile 0,77 arasında değişen değerlerde raporlanmıştır. Ölçekten yararlanılan çeşitli çalışmalarda ise alt boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları 0,67 ile 0,83 (Ülke, 2006), 0,60 ile 0,73 (Basım, Çetin ve Tabak, 2009) ve 0,77 ile 0,81 (Ulu ve Tezer, 2010) arasında değişen değerlerde bulunmuştur.

Tablo 7'de beş faktör kişilik özellikleri ölçeğindeki 5 alt boyut ve bu boyutların sorularına ilişkin maddeler yer almaktadır.

Tablo 7: Beş faktör kişilik özellikleri ölçeğinin boyutlarındaki maddeler

Ölçek Alt Boyutları	Ölçek Maddeleri
Dışa Dönüklük	1,6,11,16,21,26,31,36
Uyumluluk	2,7,12,17,22,27,32,37,42
Sorumluluk	3,8,13,18,23,28,33,38,43
Nevrotiklik	4,9,14,19,24,29,34,39
Deneyime Açıklık	5,10,15,20,25,30,35,40,41,44

Kaynak: Durmuş, 2022

Bu maddelerden 2., 6., 8., 9., 12., 18., 21., 23., 24., 27., 31.,34., 35., 37., 41. ve 43. maddeler ters yönde puanlanmaktadır.

Beş boyuttan oluşan beş faktör kişilik özellikleri ölçeğinin iç tutarlılık Cronbach's Alpha genel değeri 0.764 çıkmıştır. “Dışa Dönüklük” alt boyutunun güvenilirliği $\alpha=0.794$, “uyumluluk” alt boyutunun güvenilirliği 0.648, “sorumluluk” alt boyutunun güvenilirliği 0.720, “nevrotiklik” alt boyutunun güvenilirliği 0.779 ve “deneyime açıklık” alt boyutunun güvenilirliği 0.744 bulunmuştur.

5.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmamızda kullanılan ve birçok araştırmada da yaygın olarak kullanıldığı görülen Knoll ve Dick (2012) tarafından geliştirilen 4 boyuttan ve 20 sorudan oluşan örgütsel sessizlik ölçeğidir. Literatür araştırması yapıldığında; sessizlik davranışının sınıflandırılmasına fırsatçı sessizliğin eklenmiş olmasının bu ölçeğin tercih edilme sebeplerinden biri olduğu görülmektedir.

Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Çavuşoğlu ve Köse'nin (2019) çalışmasında incelenmiştir. Ölçek toplam skorunun AVE değeri 0,538 iken CR değeri 0,946 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel sessizlik davranışı örtük değişkenlerini açıklayan tüm gözlenen değişkenlere ait t değerlerinin, 1.96'nın üzerinde ve %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı oldukları görülmektedir. Bu değerler ölçeğin geçerli olduğunu doğrulamıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik kontrollerinin sonuçlarına göre, ülkemiz literatüründe örgütsel sessizlik konusunda araştırma yapmak isteyen kişiler tarafından ilişkili görülen diğer kavramlarla çalışılmasında bir sakınca bulunmamaktadır (Çavuşoğlu ve Köse, 2019). Katılımcılar soruları 5'li Likert tipli ölçek ile yanıtlamışlardır. Bu yanıtlar 1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Ne katılıyorum, Ne katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır.

Tablo 8'de ölçeğin 4 boyutu ve bu boyutların sorularına ilişkin maddeler yer almaktadır.

Tablo 8: Knoll ve Dick'in örgütsel sessizlik ölçeğinin boyutlarındaki maddeler

Ölçek Boyutları	Ölçek Maddeleri
Kabullenici Sessizlik	1,2,3,4,5
Örgüt Yararına Sessizlik	6,7,8,9,10
Korunma Amaçlı Sessizlik	11,12,13,14,15
Fırsatçı Sessizlik	16,17,18,19,20

Kaynak: Babayeva, 2022

Dört boyutu olan örgütsel sessizlik ölçeğinin iç tutarlılık Cronbach's Alpha genel değeri 0.934 çıkmıştır. "Kabullenici Sessizlik" alt boyutunun güvenilirliği $\alpha=0.784$, "örgüt yararına sessizlik" alt boyutunun güvenilirliği 0.858, "koruma amaçlı sessizlik" alt boyutunun güvenilirliği 0.813 ve "fırsatçı sessizlik" alt boyutunun güvenilirliği 0.807 bulunmuştur.

5.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi IBM SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılarak yapılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, medyan, min-max, çeyrekler arası ayrılış) yanı sıra niteliksel verilerin karşılaştırılmasında Ki-Kare (χ^2) testi kullanılmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnow testi, basıklık-çarpıklık (skewness- kurtosis) ve grafiksel yöntemler (histogram, Q-Q Plot, Stem and Leaf, Boxplot) ile değerlendirilmiştir. Araştırmada, normal dağılım gösteren niceliksel verilerin değerlendirilmesinde; Independent Samples t testi (bağımsız gruplarda t testi) veya One-Way Anova testi kullanılmıştır. Çoklu karşılaştırmalarda fark bulunan durumlarda farklılığı bulmak için (post-hoc) Tukey testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon ve Spearman's rho korelasyon testi ile değerlendirilmiştir. İstatistiksel anlamlılık düzeyi $\alpha=0,05$ olarak kabul edilmiştir. Power analizi G*Power 3.1.9.7 (Franz Faul, Universitat Kiel, Germany) istatistik paket programı ile yapılmış olup; $n_1=74$ ($3,50\pm 0,53$), $n_2=52$ ($3,77\pm 0,63$), Standart Sapma=0,6, $\alpha=0,05$, Effect Size (d) = 0,45, $\alpha=0,05$, olmak üzere; power = %93 olarak bulunmuştur.

6. BULGULAR

6.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Kişisel bilgi formunda yer alan demografik soruların yanıtlarından elde verilerin analizi Tablo 9’da verilmektedir.

Tablo 9: Araştırmaya katılanların demografik özellikleri

		n	%
Cinsiyet	Kadın	214	59,9
	Erkek	143	40,1
Doğum Tarihi	1965-1979 (X Kuşağı)	74	20,7
	1980-1999 (Y Kuşağı)	283	79,3
Medeni Durum	Bekar	122	34,2
	Evli	235	65,8
Çocuk Sayısı	Yok	159	44,5
	1 Çocuk	130	36,4
	2 Çocuk	62	17,4
	≥3 Çocuk	6	1,7
Mezuniyet Durum	Lise	13	3,6
	Ön Lisans/MYO	18	5
	Lisans	225	63
	Y. Lisans	100	28
Çalışılan Coğrafi Bölge	Doktora ve Üstü	1	0,3
	Akdeniz	5	1,4
	Ege	9	2,5
	İç Anadolu	38	10,6
	Karadeniz	4	1,1
	Marmara	301	84,3
Mevcut Kurumda Toplam Çalışma Süresi	<1 Yıl	51	14,3
	1-5 Yıl	105	29,4
	6-10 Yıl	77	21,6
	≥11 Yıl	124	34,7
İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi	<1 Yıl	5	1,4
	1-5 Yıl	42	11,8
	6-10 Yıl	60	16,8
	≥11 Yıl	250	70
Mevcut Kurumdaki Unvan	Üst Düzey Yönetici/Direktör/Müdür	120	33,6
	Yönetmen/Yönetmen Yardımcısı/Yetkili/Uzman	194	54,3
	Uzman Yrd./Asistan/Stajyer	43	12
Çalışılan Kurumun Statüsü	Devlet	16	4,5
	Özel	333	93,3
	Katılım	8	2,2

Tablo 9’a göre araştırmaya katılan çalışanların %59.9 oranıyla ağırlıklı kadın olduğunu görüyoruz. Çalışanların %79,3’ü Y kuşağı çalışanlar iken %20,7 X kuşağı çalışanlardır. Araştırmaya katılan kişilerden %65,8’inin evlidir. Katılımcıların %63’ünün lisans mezunudur. Çalışılan coğrafi bölge bazından %84,3’ünün Marmara, %10,6’sı İç Anadolu, %2,5’i Ege, %1,4’i Akdeniz ve %1,1’inin Karadeniz Bölgesi’nde çalıştığı görülmektedir. Şu an çalıştığı kurumdaki toplam çalışma süresine bakıldığında %34,7’ü 11 yıl ve üzeri, %11,8’i 1-5 yıl arası, %21,6’sı 6-10 yıl arası, %14,3’ü 1 yıl altı

çalışanlardır. İş hayatındaki toplam deneyime bakıldığında; %70'i 11 yıl ve üzeri, %16,8'i 6-10 yıl,%11,8'i 1-5 yıl%1,4'ü 1 yıl altı deneyime sahiptir. Mevcut kurumundaki unvanlarına göre dağılım incelendiğinde; %54,3'ü Yönetmen/ Yönetmen Yardımcısı/ Yetkili/ Uzman, %33,6'sı Üst Düzey Yönetici/ Direktör/ Müdür, %12'si Uzman Yardımcısı/Asistan/Stajyer unvanlarındaki çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların çalışmakta oldukları kurumun statüsüne göre; çalıştıkları kurumların %93.3'ünün özel, %4.5'inin devlet, %2,2'sinin katılım kurumu olduğu sonucuna ulaşılmıştır

6.2. Katılımcı Özelliklerinin Kuşaklara Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinin X ve Y kuşağına göre karşılaştırılması bulgularına Tablo 10'da yer verilmektedir. Katılımcı özelliklerinin X ve Y kuşağı karşılaştırması analizinde Chi-Square Testi kullanılmıştır.

Tablo 10: Demografik özelliklerin x ve y kuşağı karşılaştırması

		X Kuşağı (n=74)	Y Kuşağı (n=283)	P*
Cinsiyet	Kadın	36 (%48,6)	178 (%62,9)	0,036
	Erkek	38 (%51,4)	105 (%37,1)	
Medeni Durum	Bekar	19 (%25,7)	103 (%36,4)	0,111
	Evli	55 (%74,3)	180 (%63,6)	
Çocuk Sayısı	Yok	12 (%16,2)	147 (%51,9)	<0,001
	1 Çocuk	30 (%40,5)	100 (%35,3)	
	≥2 Çocuk	32 (%43,2)	36 (%12,7)	
Mezuniyet Durumu	Lise	5 (%6,8)	8 (%2,8)	0,208
	Ön Lisans/MYO	5 (%6,8)	13 (%4,6)	
	Lisans	48 (%64,9)	177 (%62,5)	
	Y.Lisans ve Üstü	16 (%21,6)	85 (%30,0)	
Çalışılan Coğrafi Bölge	Akdeniz	2 (%2,7)	3 (%1,1)	0,633
	Ege	2 (%2,7)	7 (%2,5)	
	İç Anadolu	5 (%6,8)	33 (%11,7)	
	Karadeniz	1 (%1,4)	3 (%1,1)	
	Marmara	64 (%86,5)	237 (%83,7)	
Mevcut Kurumda Toplam Çalışma Süresi	<1 Yıl	9 (%12,2)	42 (%14,8)	<0,001
	1-5 Yıl	12 (%16,2)	93 (%32,9)	
	6-10 Yıl	8 (%10,8)	69 (%24,4)	
	≥11 Yıl	45 (%60,8)	79 (%27,9)	
İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi	<1 Yıl	0 (%0,0)	5 (%1,8)	<0,001
	1-5 Yıl	1 (%1,4)	41 (%14,5)	
	6-10 Yıl	0 (%0,0)	60 (%21,2)	
	≥11 Yıl	73 (%98,6)	177 (%62,5)	
Mevcut Kurumdaki Unvan	Üst Düzey Yönetici/Direktör/Müdür	47 (%63,5)	73 (%25,8)	<0,001
	Yönetmen/Yönetmen Yrd./Yetkili/Uzman	25 (%33,8)	169 (%59,7)	
	Uzman Yrd./Asistan/Stajyer	2 (%2,7)	41 (%14,5)	
	Devlet	2 (%2,7)	14 (%4,9)	
	Özel	71 (%95,9)	262 (%92,6)	
Çalışılan Kurumun Statüsü	Katılım	1 (%1,4)	7 (%2,5)	0,589

Tablo 10'a göre kuşaklar arasında; medeni durum, mezuniyet durumu, çalışılan coğrafi bölge ve çalışılan kurumun statüsü yönünden kuşaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0,05$) bulunurken, cinsiyet, çocuk sayısı, şu anda çalışılan kurumdaki toplam çalışma süresi, iş hayatındaki toplam çalışma süresi ve mevcut kurumdaki unvanlar yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p<0,05$) bulunmuştur. Y kuşağı katılımcıların; kadın oranının daha yüksek, çocuk sayısının daha az, şu anda çalışılmakta olan kurumdaki ve iş hayatındaki toplam çalışma süresinin daha kısa ve mevcut kurumundaki unvanlarının daha düşük seviyede olduğu görülmüştür.

6.3. Kuşaklara Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırması

Araştırmaya katılan çalışanların X ve Y kuşağına göre alt boyut puanlarıyla örgütsel sessizlik ölçeği ve beş faktör kişilik özellikleri ölçeğine göre karşılaştırılması bulgularına Tablo 11'de yer verilmektedir. Katılımcı özelliklerinin X ve Y kuşağı karşılaştırması analizinde Independent Samples T Testi kullanılmıştır.

Tablo 11: Ölçek ve alt boyut puanlarının x ve y kuşağı karşılaştırması

Ölçek Puanları	Doğum Tarihi		P*
	X Kuşağı (n=74)	Y Kuşağı (n=283)	
ÖSÖ Puanı	2,36 ± 0,54	2,49 ± 0,69	0,102
Kabullenici Sessizlik	2,48 ± 0,62	2,67 ± 0,76	0,044
Örgüt Yararına Sessizlik	2,39 ± 0,70	2,56 ± 0,87	0,084
Korunma Amaçlı Sessizlik	2,18 ± 0,59	2,24 ± 0,75	0,498
Fırsatçı Sessizlik	2,29 ± 0,61	2,39 ± 0,75	0,277
BFKÖÖ Puanı	3,56 ± 0,23	3,63 ± 0,27	0,048
Dışa Dönüklük	3,50 ± 0,53	3,77 ± 0,63	0,001
Uyumluluk	3,87 ± 0,41	3,93 ± 0,45	0,313
Sorumluluk	4,11 ± 0,35	4,07 ± 0,47	0,421
Nevrotiklik	2,45 ± 0,59	2,53 ± 0,61	0,333
Deneyime Açıklık	3,72 ± 0,38	3,75 ± 0,47	0,579

Beş faktör kişilik özellikleri ölçeği ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında; kuşaklar arasında BFKÖÖ puanı ve dışa dönüklük alt boyut puanı yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p<0,05$), fark bulunan iki durumda da Y kuşağının puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. ÖSÖ ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında; kuşaklar arasında kabullenici sessizlik alt boyut puanları yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p<0,05$) ve Y kuşağının puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Diğer puanlar yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0,05$) bulunmuştur.

6.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkiler

Örgütsel sessizlik ölçeği ve beş faktör kişilik özellikleri ölçeği puanları arasındaki ilişkiler Pearson Correlation Testi kullanılarak analiz edilmiş olup, bulgular Tablo 12’de belirtilmiştir.

Tablo 12: ÖSÖ ve BFKÖÖ puanları arasındaki ilişkiler

		ÖSÖ Puanı	Kabullenici Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik	Korunma Amaçlı Sessizlik	
Kabullenici Sessizlik	<i>r</i>	0,865	1			
	<i>P*</i>	<0,001	.			
Örgüt Yararına Sessizlik	<i>r</i>	0,896	0,679	1		
	<i>P*</i>	<0,001	<0,001	.		
Korunma Amaçlı Sessizlik	<i>r</i>	0,809	0,552	0,636	1	
	<i>P*</i>	<0,001	<0,001	<0,001	.	
Fırsatçı Sessizlik	<i>r</i>	0,931	0,807	0,793	0,673	
	<i>P*</i>	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	
BFKE Puan	<i>r</i>	-0,31	-0,277	-0,242	-0,291	
	<i>P*</i>	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	
Dışa Dönüklük	<i>r</i>	-0,32	-0,291	-0,263	-0,26	
	<i>P*</i>	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	
Uyumluluk	<i>r</i>	-0,22	-0,123	-0,164	-0,258	
	<i>P*</i>	<0,001	0,02	0,002	<0,001	
Sorumluluk	<i>r</i>	-0,31	-0,334	-0,208	-0,268	
	<i>P*</i>	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	
Nevrotiklik	<i>r</i>	0,261	0,225	0,194	0,204	
	<i>P*</i>	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	
Deneyime Açıklık	<i>r</i>	-0,25	-0,221	-0,218	-0,206	
	<i>P*</i>	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	
		BFKÖÖ Puanı	Dışa Dönüklük	Uyumluluk	Sorumluluk	Nevrotiklik
Kabullenici Sessizlik	<i>r</i>	1				
	<i>P*</i>	.				
Örgüt Yararına Sessizlik	<i>r</i>	0,75	1			
	<i>P*</i>	<0,001	.			
Korunma Amaçlı Sessizlik	<i>r</i>	0,597	0,417	1		
	<i>P*</i>	<0,001	<0,001	.		
Fırsatçı Sessizlik	<i>r</i>	0,594	0,384	0,409	1	
	<i>P*</i>	<0,001	<0,001	<0,001	.	
BFKE Puan	<i>r</i>	-0,033	-0,253	-0,438	-0,397	1
	<i>P*</i>	0,536	<0,001	<0,001	<0,001	.
Dışa Dönüklük	<i>r</i>	0,713	0,412	0,334	0,291	-0,152
	<i>P*</i>	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,004

ÖSÖ puanının BFKÖÖ puanı ile arasında $r = -0,310$ düzeyinde negatif yönde, dışa dönüklük alt boyutu ile arasında $r = -0,317$ düzeyinde negatif yönde, uyumluluk alt boyutu ile arasında $r = -0,220$ düzeyinde negatif yönde, sorumluluk alt boyutu arasında $r = -0,314$ düzeyinde negatif yönde, deneyime açıklık alt boyutu arasında, $r = -0,252$ düzeyinde, negatif yönde, nevroitiklik alt boyutu ile arasında $r = 0,261$ düzeyinde pozitif yönde ilişkiler olduğu ve bu ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < 0,05$) bulunmuştur.

6.5. Demografik Özelliklere Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırması

Çalışanların kişiliklerinin örgütsel sessizlik davranışı ile ilişkisinde belirlenen demografik özelliklerin (cinsiyet, doğum tarihi, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, çalışılan coğrafi bölge, mevcut kurumda toplam çalışma süresi, iş hayatındaki toplam çalışma süresi, işyerindeki unvan, çalışılan kurumun statüsü) etkisini ortaya koyabilmek için yapılan analizlerin bulguları aşağıda verilmiştir.

Cinsiyete göre ölçek ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması analizinde Independent Samples T-test kullanılmıştır. BFKÖÖ ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında; cinsiyetler arasında; dışa dönüklük ve nevroitiklik alt boyut puanları yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p < 0,05$), fark bulunan iki durumda da kadınların puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. ÖSÖ ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında; cinsiyetler arasında ÖSÖ puanı, kabullenici sessizlik ve fırsatçı sessizlik alt boyut puanları yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p < 0,05$), fark bulunan tüm durumlarda kadınların puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Diğer puanlar yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p > 0,05$) bulunmuştur.

Doğum tarihine göre ölçek ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması X ve Y kuşağı bağlamında daha önce ele alındığı için analizine ait bulgulara Tablo 11’de yer verilmiştir.

Medeni duruma göre ölçek ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması analizinde Independent Samples T-test kullanılmıştır. BFKÖÖ ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında; medeni durumlar arasında uyumluluk ve sorumluluk alt boyut puanları yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p < 0,05$), fark bulunan iki durumda da evli olanların puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. ÖSÖ ve alt boyut

puanlarının karşılaştırılmasında; medeni durumlar arasında; tüm ÖSÖ puanları yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0,05$) bulunmuştur.

Çocuk sayısına göre ölçek ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması analizinde One-Way Anova Testi ve Post-Hoc Tukey Testi kullanılmıştır. BFKÖÖ ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında; çocuk sayıları arasında tüm BFKÖÖ puanları yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0,05$) bulunmuştur. ÖSÖ ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında; çocuk sayıları arasında kabullenici sessizlik ve fırsatçı sessizlik alt boyut puanları yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p<0,05$) bulunmuştur. Farklılığın kaynağını bulmak için çoklu karşılaştırma testleri uygulanmış, fark bulunan iki durumda da çocuğu olmayanların puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Eğitim durumuna göre ölçek ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması analizinde One-Way Anova Testi kullanılmıştır. BFKÖÖ ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında; eğitim durumları arasında tüm BFKÖÖ Ölçeği puanları yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0,05$) bulunmuştur. ÖSÖ ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında; eğitim durumları arasında tüm ÖSÖ puanları yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0,05$) bulunmuştur.

Çalışılan coğrafi bölgeye göre ölçek ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması analizinde One-Way Anova Testi ve Post-Hoc Tukey Testi kullanılmış olup hangi gruplar arasında olduğuna bakmak için post hoc yapılmıştır. BFKÖÖ ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında; Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında; çalışılan coğrafi bölgeler arasında BFKÖÖ puanı ve dışa dönüklük alt boyut puanı yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p<0,05$) bulunmuştur. Farklılığın kaynağını bulmak için çoklu karşılaştırma testleri uygulanmıştır. Buna göre; BFKÖÖ puanında İç Anadolu Bölgesinde çalışanlar ile Ege, Karadeniz ve Marmara bölgelerinde çalışanlar arasında fark olduğu, İç Anadolu bölgesinde çalışanların puanlarının daha yüksek oluşu, ayrıca Akdeniz bölgesinde çalışanlar ile Ege ve Karadeniz bölgesinde çalışanlar arasında fark olduğu, Akdeniz bölgesinde yaşayanların puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Dışa dönüklük alt boyut puanında İç Anadolu Bölgesinde çalışanlar ile diğer bölgelerde çalışanlar arasında fark olduğu, İç Anadolu bölgesinde çalışanların puanlarının daha yüksek oluşu, ayrıca Marmara bölgesinde çalışanlar ile Akdeniz, Ege ve Karadeniz bölgelerinde çalışanlar arasında fark

olduğu, Marmara’da yaşayanların puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Diğer puanlar yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0,05$) bulunmuştur. S ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında; çalışılan coğrafi bölgeler arasında tüm S puanları yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0,05$) bulunmuştur.

Mevcut kurumda toplam çalışma süresine göre ölçek ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması analizinde One-Way Anova Test ve Post-Hoc Tukey Test kullanılmıştır. BFK ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında; mevcut kurumda toplam çalışma süreleri arasında tüm BFK puanları yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0,05$) bulunmuştur. S ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında; mevcut kurumda toplam çalışma süreleri arasında S puanı, kabullenici sessizlik ve fırsatçı sessizlik alt boyut puanları yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p<0,05$) bulunmuştur. Farklılığın kaynağını bulmak için çoklu karşılaştırma testleri uygulanmıştır, Buna göre; S puanı ve fırsatçı sessizlik alt boyutunda 1-5 yıl çalışanlar ile 6-10 yıl çalışanlar arasında fark olduğu, 1-5 yıl çalışanların puanlarının daha yüksek olduğu, kabullenici sessizlik alt boyut puanlarında 1-5 yıl çalışanlar, 6-10 yıl arası çalışanlar, 11 yıl ve üzeri çalışanlar arasında fark olduğu görülmüştür. 1-5 yıl çalışanların puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Diğer puanlar yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0,05$) bulunmuştur.

İş hayatındaki toplam çalışma süresine göre ölçek ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması analizinde One-Way Anova Test ve Post-Hoc Tukey Test kullanılmıştır. BFK ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında; iş hayatındaki toplam çalışma süreleri arasında BFK puanı ve dışa dönüklük alt boyut puanı yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p<0,05$) bulunmuştur. Farklılığın kaynağını bulmak için çoklu karşılaştırma testleri uygulanmıştır. Buna göre BFK puanında, 6-10 yıl arası çalışanlar, 1 yıldan az çalışanlar, 11 yıl ve üzeri çalışanlar arasında fark olduğu, 6-10 yıl çalışanların puanlarının daha yüksek olduğu, dışa dönüklük alt boyutunda 6-10 yıl çalışanların puanlarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer puanlar yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0,05$) bulunmuştur. S ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında; iş hayatındaki toplam çalışma süreleri arasında S puanı kabullenici sessizlik ve fırsatçı sessizlik alt boyut puanları yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p<0,05$) bulunmuştur. Farklılığın kaynağını

bulmak için çoklu karşılaştırma testleri uygulanmıştır. Buna göre; fark bulunan tüm durumlarda, 1-5 yıl çalışanların puanlarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Diğer puanlar yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0,05$) bulunmuştur.

İşyerindeki unvana göre ölçek ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması analizinde One-Way Anova Test ve Post-Hoc Tukey Test kullanılmıştır. BFKÖÖ ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında; unvanlar arasında tüm BFKÖÖ puanları yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0,05$) bulunmuştur. ÖSÖ ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında; unvanlar arasında ÖSÖ puanı, kabullenici sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve fırsatçı sessizlik alt boyut puanları yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p<0,05$) bulunmuştur. Farklılığın kaynağını bulmak için çoklu karşılaştırma testleri uygulanmıştır, Buna göre ÖSÖ puanı, örgüt yararına sessizlik ve fırsatçı sessizlik alt boyutlarında, Üst Düzey Yönetici/ Direktör/ Müdür unvanları ile Uzman Yrd./ Asistan/ Stajyer unvanlarındakiler arasında fark olduğu, Uzman Yrd./ Asistan/ Stajyer unvanlarındakilerin puanlarının daha yüksek olduğu, kabullenici sessizlik alt boyutunda ise Uzman Yrd./ Asistan/ Stajyer unvanlarındakilerin puanlarının diğer tüm unvanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Diğer puanlar yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0,05$) bulunmuştur.

Çalışılan kurumun statüsüne göre ölçek ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması analizinde One-Way Anova Test ve Post-Hoc Tukey Test kullanılmıştır. BFKÖÖ ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında; çalışılan kurumun statüleri arasında tüm BFKÖÖ puanları yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0,05$) bulunmuştur. ÖSÖ ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında; çalışılan kurumun statüleri arasında; ÖSÖ puanları yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($p>0,05$) bulunmuştur.

7. TARTIŞMA

Araştırmanın hipotezleri, bulgular bölümünde yer alan analizlere dayanarak bu bölümde tartışılmaktadır.

Araştırmanın hipotezleri oluşturulurken örgütsel sessizlik teorilerinden Fayda-Maliyet Analizi Teorisi'nden esinlenilmiş, bu teori çerçevesinde varsayımlarda bulunulmuştur. Fayda- Maliyet Analizi Teorisi'ne göre çalışanlar konuşmadan önce konuşmanın ya da sessiz kalmanın riskleri değerlendirir ve buna uygun hareket ederler (Çakıcı, 2007). Bir başka deyişle fayda maliyet analizine göre karar verirler (Tayfun, 2013). Bu ifadeler ışığında bu teoriye en yakın sessizlik boyutunun, kişisel çıkarların belirleyici olduğu fırsatçı sessizlik davranışı olduğunu düşünülebiliriz. Bu kapsamda araştırma sonuçlarımıza göre; unvanlar, çocuk sayıları, iş hayatındaki toplam çalışma süreleri, mevcut kurumdaki toplam çalışma süreleri ve cinsiyetler arasında fırsatçı sessizlik alt boyut puanları yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p<0,05$) bulunmuştur.

Hipotez 1: X ve Y kuşağı çalışanların kişilik özelliklerinin (dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevroitiklik, deneyime açıklık) örgütsel sessizlik üzerinde etkili olması beklenmektedir.

Beş faktör kişilik özellikleri ile örgütsel sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) ve negatif yönde $r = -0,310$ bir ilişki tespit edilmiştir.

Alt boyutlar açısından bakıldığında; dışa dönüklük ($r = -0,317$), uyumluluk ($r = -0,220$), sorumluluk ($r = -0,314$), deneyime açıklık ($r = -0,252$) ile örgütsel sessizlik davranışı arasında negatif yönde, nevroitiklik ($r = 0,261$) alt boyutu ile örgütsel sessizlik davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmamızda elde edilen sonuçlara paralel şekilde; Tokmak (2018), banka çalışanları üzerinde kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında kişisel özelliklerden; dışadönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk ve deneyime açıklığın örgütsel sessizlik ve alt boyutları ile negatif yönlü, duygusal denge kişisel özelliğinin ise tüm alt boyutlar üzerinde örgütsel sessizlik düzeyini arttırıcı pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmiştir.

Hipotez 2: X ve Y kuşakları arasında örgütsel sessizlik davranışı açısından anlamlı farklılık beklenmektedir.

X ve Y kuşakları arasında örgütsel sessizlik ölçek puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak örgütsel sessizlik ölçeğinin kabullenici sessizlik alt boyut puanında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p<0,05$) tespit edilmiştir.

Göksel ve Güneş (2017), kamu ve özel sektörde çalışan X ve Y kuşaklarını örgütsel sessizlik davranışı bağlamında analiz ettikleri araştırmalarında; örgütsel sessizlik davranışı açısından X ve Y kuşakları arasında bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur.

Hipotez 3: X ve Y kuşakları arasında beş faktör kişilik özellikleri açısından anlamlı farklılık beklenmektedir.

X ve Y kuşakları arasında beş faktör kişilik özellikleri ölçek puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Beş faktör kişilik özellikleri ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde ise dışa dönüklük boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p<0,05$) bulunmuştur. Fark bulunan iki durumda da Y kuşağının puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Kaleli ve Yalçın (2021)' in Türkiye'nin farklı bölgelerinde yaşayan, farklı meslek gruplarından katılımcılar üzerinde beş faktör kişilik özellikleri ile iş değerleri ilişkisini kuşaklar kapsamında analiz ettikleri çalışmalarında; kişilik özelliklerinin dışadönüklük alt boyutunda Y kuşağını sırasıyla X kuşağı, Bebek Patlaması kuşağı ve son olarak Sessiz Kuşak'ın takip etmekte olduğu belirtilmiştir. Y kuşağının dışa dönüklük alt boyutunda X kuşağında göre daha yüksek puan almış olması ve uyumluluk alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı sonuç elde edilememiş olması araştırmamızın bulgularıyla örtüşmektedir.

Hipotez 4: Kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisi açısından X ve Y kuşakları arasında anlamlı farklılık beklenmektedir.

Kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisi açısından X ve Y kuşakları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Hipotez 5: Çalışanların kişiliklerinin örgütsel sessizlik davranışıyla ilişkisinde demografik özelliklerin (cinsiyet, doğum tarihi, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, çalışılan coğrafi bölge, mevcut kurumunda toplam çalışma süresi, iş hayatındaki toplam çalışma süresi, işyerindeki unvanı, çalışılan kurumun statüsü) etkili olması beklenmektedir.

Kadınların erkeklere göre; istatistiksel olarak anlamlı şekilde dışa dönüklük ve nevrotiliklik puanlarının daha yüksek olduğu, kadınların kabullenici sessizlik ve fırsatçı sessizlik puanlarının erkeklerden daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Y kuşağının X kuşağına göre; istatistiksel olarak anlamlı şekilde dışa dönüklük ve kabullenici sessizlik puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Çocuğu olmayan çalışanların çocuğu olan çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde kabullenici sessizlik ve fırsatçı sessizlik puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Mevcut kurumunda toplam 1-5 yıl arası çalışanların istatistiksel olarak anlamlı şekilde ÖSÖ ve fırsatçı sessizlik puanlarının 6-10 yıl çalışanlardan daha yüksek, kabullenici sessizlik puanlarının 6-10 yıl arası çalışanlar ile 11 yıl ve üzeri çalışanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur.

İş hayatındaki toplamda 6-10 yıl çalışanların dışa dönüklük puanlarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu, BFKÖÖ puanlarının 1 yıldan az çalışanlar ile 11 yıl ve üzeri çalışanlardan yüksek olduğu görülmüştür. 1-5 yıl çalışanların ÖSÖ, kabullenici sessizlik ve fırsatçı sessizlik puanlarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Buna göre ÖSÖ puanı, örgüt yararına sessizlik ve fırsatçı sessizlik alt boyutlarında, Üst Düzey Yönetici/ Direktör/ Müdür unvanları ile Uzman Yrd./ Asistan/ Stajyer unvanlarındakiler arasında fark olduğu, Uzman Yrd./ Asistan/ Stajyer unvanlarındakilerin puanlarının daha yüksek olduğu, kabullenici sessizlik alt boyutunda ise Uzman Yrd./ Asistan/ Stajyer unvanlarındakilerin puanlarının diğer tüm unvanlılardan daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Uzman Yrd./ Asistan/ Stajyer unvanlarında çalışanların kabullenici sessizlik puanının diğer tüm unvan gruplarından, ÖSÖ puanı, örgüt yararına sessizlik ve fırsatçı sessizlik puanlarının Üst Düzey Yönetici/ Direktör/ Müdür unvanlarında çalışanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur.



8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin verimliliklerini ve piyasadaki rekabet güçlerini arttırabilmelerinde rol oynayan en önemli faktörlerden birinin çalışanlar olduğu bilinmektedir. Çalışanlara etkin ve verimli çalışabilmeleri, şirkete katkı sağlayacak bilgileri üretebilmeleri, iş sonuçlarında katma değer yaratabilmeleri örgütler için çok değerlidir. Ancak bu çıktıların elde edilebilmesi için çalışanlara düşüncelerini şeffaf bir şekilde dile getirebilecekleri çalışma ortamlarının sunulması gerekmektedir.

Sonuçları itibariyle fikir paylaşımının; ilişkilerin bozulması, iş güvencesinin kaybı ve terfi gibi belli haklardan mahrum kalma gibi riskler taşınması, çalışanların örgütte sessiz kalması sonucunu doğurabilmektedir. Sessizlik tutumunun ve bu tutumun devamlılık arz etmesinin örgütsel gelişimi ve değişimi olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmaz bir sonuçtur. Örgütler, sessizlik davranışının yol açtığı kayıpları fark etmedikleri ve sessizliğin önüne geçecek önlemleri almadıkları sürece sessizlik davranışının sonuçlarına katlanmak durumunda kalacaklardır. Bu sonuçların olumsuz etkilerine maruz kalınmaması ve örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılması için bu davranışın altında yatan temel faktörlerin bilinmesi gerekliliği doğmuştur. Bu bağlamda örgütsel sessizlik tutumunun kişilik özellikleri ile ilişkisinin belli değişkenlerle yordanarak ortaya konması araştırmamızın çalışma amacını oluşturmuştur.

Araştırmamızda X ve Y kuşağındaki çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarının kişilik özellikleri ile ilişkisini incelemek amacıyla Türkiye’de bankacılık ve finans sektörlerinde yer alan firmalarda X ve Y kuşağında çalışan 357 beyaz yakalı iş görenden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Örgütsel sessizlik ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sağlık, eğitim, turizm gibi belli sektörlerde yoğunlaşması, bu çalışmaların genellikle belirlenen il ya da kurum kapsamında gerçekleştirilmesi ve konu bağlamında kuşaklar arası farklılıkları da içine alan çok sayıda araştırmaya ulaşılamaması nedeniyle bu araştırma sonuçlarının örgütsel psikoloji alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi sonucunda bankacılık ve finans sektöründe X ve Y kuşağı çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel sessizlik davranışı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir sonuç ortaya konmuştur. Beş faktör kişilik özelliklerinin alt boyutlarından; dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve deneyime

açıklık kişilik özellikleri ile örgütsel sessizlik davranışı arasında negatif yönde, nevroitiklik kişilik özelliği ile örgütsel sessizlik davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kişilik özellikleri açısından X ve Y kuşağı çalışanları arasında dışa dönüklük kişilik özelliğinde anlamlı bir farklılık olduğu ve Y kuşağı çalışanlarının X kuşağındakilere göre daha dışa dönük olduğu görülmüştür. X ve Y kuşağı çalışanlar, örgütsel sessizlik tutumu açısından incelendiğinde; örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarından kabullenici sessizlik davranışında anlamlı bir fark olduğu ve Y kuşağı çalışanların X kuşağına göre daha fazla kabullenici sessizlik davranışı gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Fikirleri açıkça dile getirmenin, fark yaratmanın anlamlı olmadığı düşüncesiyle örgütte sessiz kalma olarak tanımlanan kabullenici sessizlik davranışını gösteren çalışanların; başarılı sonuçlar için istekli olması, örgütteki sorunlara duyarlı olup çözümler üretmesi ve işlerini sahiplenmeleri isteniyorsa, örgütlerin ve örgütteki yöneticilerin üzerlerine düşen belli görevler olduğunu kabul etmesi yerinde olacaktır (Van Dyne vd., 2003:1366). Bu hususta yöneticilerin; çalışanların fikirlerini daha çok önemsemeleri, görüşleri karşılıklı değerlendirmeye açık olmaları, direkt negatif geri bildirimde bulunmamaları, faydalı fikirleri takdir etmeleri ve çalışanları yaratıcı fikirler geliştirmeleri yönünde cesaretlendirilmeleri önemlidir. Ayrıca çalışanlara fikirlerine değer verildiğinin, alınacak kararlarda etkili olduklarının, değişime katkı sağlayabileceklerinin ve güven ortamında çalıştıklarının hissettirilmesi yönünden de yöneticilerin desteğinin önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmamızda örgütsel sessizlik davranışlarının kişilik özellikleri ile ilişkisi üzerinde demografik özelliklerin etkisi de incelenmiş, bu kapsamda istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu bulgular elde edilmiştir. Buna göre; kadınların, dışa dönüklük ve nevroitiklik kişilik özelliklerinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu; fırsatçı sessizlik ve kabullenici sessizlik davranışını erkek çalışanlara göre daha fazla gösterdikleri görülmüştür. Çocuğu olmayan çalışanların çocuk sahibi olan kişilere göre fırsatçı sessizlik ve kabullenici sessizlik davranışı puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. 6-10 yıl çalışanların dışa dönüklük puanlarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. İş hayatındaki toplam deneyimi 1-5 yıl olan çalışanların örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve fırsatçı sessizlik puanlarının daha yüksek tespit

edilmiştir. Henüz kariyerinin başında diyebileceğimiz unvan grubundaki çalışanların yönetsel unvanlarda çalışanlara göre daha yüksek sessizlik puanına sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili ileride yapılacak benzer çalışmalarda literatüre katkı amacıyla çalışmanın kısıtlılıklarına bağlı olarak önerilerde bulunmanın faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda; iş hayatında çalışan konumuna geçmiş olması nedeniyle Z kuşağının da çalışmaların kapsamına X ve Y kuşağı ile birlikte alınması önerilmektedir. Bankacılık ve finans alanında yapılacak araştırmalarda bankacılık, finans, sigortacılık, aracı kurumlar gibi alt sektör kırılımı ile veri toplanmasının ve yorumlanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca gelecekte yapılacak çalışmalarda, çalışanların sessiz kalma davranışını etkileyen kişilik özellikleri dışındaki nedenlerin araştırılmasının da literatüre önemli katkı sunacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Acaray, A. (2014). *Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, /1(19), 165-182.
- Ahern, F., Johnson, R., Wilson, J., McClearn, G., ve Vandenberg, S. (1982). Family resemblances in personality. *Behavior Genetics*, 12(3), 261-280.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H. (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2). 11-42.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* [Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve iş gören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Altınöz, M. ve Çöp, S. (2012). Örgütsel sessizliğin yetenek yönetimi üzerine etkisi: Bir alan araştırması. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmir.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. *Süleyman Demirel Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203-212.
- Arkar, H., Sorias, O., Tunca, Z., Şafak, C., Alkın, T., Akdede, B.B., Şahin, S., Akvardar, Y., Sarı Ö., Özerdem A., Cimilli C. (2005). Mizaç ve karakter envanterinin Türkçe formunun faktör yapısı, geçerlik ve güvenilirliği. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 16(3), 190-204.
- Arkar, H. (2008). Cloninger'in mizaç ve karakter boyutları ile kişilik bozuklukları arasındaki ilişki. *Klinik Psikiyatri*, 11, 115-124.
- Arslan, A. ve Staub, S. (2015). Kuşak teorisi ve iç girişimcilik üzerine bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Dergisi*, 6(11), 1-24.
- Ashton, M. C., Lee, K. ve Goldberg, L. R. (2004). A Hierarchical analysis of 1,710 English personality-descriptive adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 707-721.
- Babayeva, S. (2022). *Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Bacanlı, H., İlhan, T. ve Aslan, S. (2009). Beş faktör kuramına dayalı bir kişilik ölçeğinin geliştirilmesi: Sıfatlara dayalı kişilik testi (SDKT). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 261-279.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram, strateji ve taktikler*. Pegem A Yayınları.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Basım, N. H., Çetin, F. ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(63), 20-34.
- Bayramov, S. (2019). *X, Y ve Z kuşak çalışanlarının esnek çalışmaya yönelik tutumlarının Eskişehir ili kapsamında karşılaştırılması* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1987). *Davranış bilimleri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Benet-Martínez, V. ve John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Boeree, C. G. (2006). Sigmund Freud. Personality theories. <http://www.ship.edu/%7Ecgboree/perscontents.html>

- Bogosian, R. (2012). *Engaging organizational voice: A phenomenological study of employees' lived experiences of silence in work group settings* [Yayımlanmış doktora tezi]. George Washington University.
- Borkenau, P. (1992). Implicit personality theory and the five-factor model. *Journal of Personality*, 60, 295-327
- Bouchard, T. J., Lykken, D. T., McGue, M. ve Segal, N. L. (1990). Sources of human psychological differences: The Minnesota study of twins reared apart. *Science*, 250, 223-228.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik* (İ. D. Erguvan Sarioğlu, Çev.).
Kaknüs Yayınları. (Orijinal çalışma 1986'da yayımlandı).
- Burger, J. M. (2018). *Personality: Cengage Learning*, Boston.
- Buss, A. H. (1989). Personality as traits. *American Psychologist*, 44(11), 1378-1388.
- Büyüksulu, F. (2017). *Z kuşağının iş yaşamından beklentileri konusunda bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Can, G. (2002). Kişilik gelişimi. B. Yeşilyaprak (Ed.), *Gelişim ve öğrenme psikolojisi* içinde (s.5 5-66). Pegem.
- Carver, L. ve Candela L. (2008). Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal of Nursing Management*, 16, 984- 991.
- Chen, H. (2010). Advertising and generational identity: A theoretical model. *American Academy of Advertising Conference Proceedings*, 132-140.
- Chen, H., Lai, K., He, L. ve Yu, R. (2020). Where you are is who you are? The geographical account of psychological phenomena front. *Psychol*, 11, 536-557.
- Clapham, S. E. ve Cooper, R. W. (2005). Factors of employees effective voice in corporate governance. *Journal of Manage Governance*, 9(3), 287-313.
- Collins, M. A. ve Amabile, T. M. (1999). Motivation and creativity. *Handbook of Creativity*.
- Corey, G. (2008). *Psikolojik danışma, psikoterapi kuram ve uygulamaları*. Mentis.
- Costa, P. T. ve McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the revised NEO personality inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64, 21-50.
- Cüceloğlu, D. (2013). *İnsan ve davranışı, psikolojinin temel kavramları*. Remzi Kitabevi.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Detay Yayıncılık.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2019). Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması. *BAİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 365-387.
- Çelik, A., Şimşek, Ş. M. ve Akgemci, T. (2015). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (9. Baskı). Eğitim Yayınevi.
- Çemberci, M., Sudak, M., Sudak, A.S. (2014). Y neslinin örgüt ortamındaki davranış farklılıklarının analizi. *Online Academic Journal of Information Technology*, 5(15), 57-74.
- Çetin Aydın, G. ve Başol, O. (2014). "X ve Y Kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı?". *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 1-15.
- Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 113-117.
- Dacey, J. S., Lennon, K. ve Fiore, L. B. (1998). *Understanding creativity: The interplay of biological, psychological, and social factors*. Jossey-Bass Inc Pub.

- Dağlar, H. (2020). Beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2487-2500.
- DeRobertis, E. M. (2011). Deriving a third force approach to child development from the works of Alfred Adler. *Journal of Humanistic Psychology*, 51(4), 492-515.
- Digman, J. M. ve Inouye, J. (1986). Further specification of the five robust factors of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1), 116-123
- Digman, J. M. (1989). Five robust trait dimensions: Development, stability, and utility. *Journal of Personality*, 57, 195-214.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Dilek, Y. (2014). *Kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Ekin.
- Durak, İ. (2014). *Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma*. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-107.
- Durak, İ. (2018). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Durmuş, M. (2022). *İş stresi ile zihinsel (bilişsel) kayıplar arasındaki ilişkide beş faktör kişilik özelliklerinin aracılık rolü* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Edwards, M. S., Greenberg, J. ve Brinsfield C. (2009), *Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations*. Emerald Group Publishing.
- Ellis, J., B. ve Van Dyne, L. (2009). Voice and silence as observers' reactions to defensive voice: predictions based on communication competence theory, Greenberg ve Edwards (Editör). *Voice and Silence in Organizations*, (37-61), United Kingdom: Emerald Group Publishing.
- Erden Ayhün, S. (2013). Kuşaklararası farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.
- Erdoğan, İ. (2007), *İşletmelerde davranış*. Malatyalı İş Adamları Yönetim Yayınları.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (16. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Erer B. (2020). Örgütsel sessizlik davranışının X, Y ve Z kuşağı açısından değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 577-589.
- Eroğlu, F. (2011). *Davranış bilimleri* (11. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Eroğlu, F. (2015). *Davranış bilimleri* (14. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Ewen R. B. (2003). *An introduction to theories of personality* (6. Baskı). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Ewen R. B. (2014). *An introduction to theories of personality* (7. Baskı). Taylor Francis Group.
- Eysenck, H. J. (1990). Genetic and environmental contributions to individual differences: The three major dimensions of personality. *Journal of Personality*, 58(1), 245-261.
- Feist, J. ve Feist, G. J. (2009). *Theories of personality* (7. Baskı). McGraw Hill.
- Funder, D. C. (1991). Global traits: A Neo-Allportian approach to personality. *Psychological Science*, 2, 31-39.
- Geçtan, E. (2002). *Psikanaliz ve sonrası*. Metis Yayınları.
- Geçtan, E. (2006). *Psikanaliz ve sonrası*. Metis Yayınları.
- Gençtanırım-Kurt, D. ve Çetinkaya Yıldız, E. (2018). *Kişilik kuramları: Gerçek yaşamdan kişilik analizi örnekleriyle*. Pegem Akademi.

- Gençtanırım-Kurt, D. ve Çetinkaya Yıldız, E. (2019). *Kişilik kuramları: Gerçek yaşamdan kişilik analizi örnekleriyle* (4. Baskı). Pegem Akademi.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.
- Gök, M. İ. (2020). *Öğretmenlerin okullardaki farklılıkların yönetimine ilişkin alguları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Siirt Üniversitesi.
- Göksel, A. ve Güneş, G. (2017). Kuşaklar arası farklılaşma: X ve Y kuşaklarının örgütsel sessizlik davranışı bağlamında analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 807-828.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 107-134.
- Güler, H. N. (2018). *Kişilik, örgütsel güven ve bağlılığın duygusal emeğe etkileri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Gülgöz, S. (2002). Five-factor model and the NEO PI-R in Turkey. R. R. McCrae ve J. Allik (Ed.), *The five-factor model of personality across cultures* içinde (s. 167-188). Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Gündoğdu, Y. B. (2016). Psikanalitik kişilik kuramlarına göre gelişim ve değişimin imkânı. *Turkish Studies*. 11(17), 373-404.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2018). *Davranış bilimleri* (11. Baskı). Nobel Basımevi.
- Hall, C. S. ve Lindzey, G. (1967). *Theories of personality*. Wiley.
- Hammill, G. (2005). Mixing and managing four generations of employees. *FDU Magazine*, 12(2), 5-15.
- Hogan, R., Johnson, J. ve Briggs, S. (1997). *Handbook of personality psychology*. Academic Press.
- Huffman, K., Vernoy, M., Vernoy, J. (1994). *Psychology in action* [3. Baskı]. John Wiley&Sons, Inc
- Işık, M. ve Küçükşahin, D. (2020). Beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Mağaza çalışanları üzerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(3), 257-276.
- İnanç, B. Y. ve Yerlikaya, E. E. (2011). *Kişilik kuramları*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- İnanç B. Y. ve Yerlikaya E. E. (2012). *Kişilik kuramları* (6. Baskı). Pegem Yayınevi.
- İstengel, A. M. (2006). Okul rehber öğretmenlerinin kişilik özellikleri ve iş stresleri arasındaki ilişki düzeyinin incelenmesi.
- İşçimen Sever, D. (2012). *Y kuşağı çalışanlarının iş yaşamından beklentilerinin karşılanma düzeyi ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki ve bir örnek uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- İzmirlioğlu, K. (2008). *Konumlandırmada kuşak analizi yardımıyla tüketici algılarının tespiti: Türk otomotiv sektöründe bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Muğla Üniversitesi.
- Jones V.F. ve Jones L.S. (1995). Comprehensive classroom management: Creating communities of support and solving problems.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 98-114.
- Kaleli, B. ve Yalçın, B. (2021). Beş faktör kişilik özellikleri ile iş değerleri ilişkisinin kuşaklar kapsamında analizi. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 87-109.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). Örgütsel sessizlik. içinde: örgütsel davranışta seçme konular. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal (Ed.), *Organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar* (s. 155-167). İlke Yayınevi.

- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Karacaoğlu, K. ve Küçükköylü, C. (2015). İşgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisi: kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 15(3), 401-408.
- Khalid, J. ve Ahmed, J. (2016). Perceived organizational politics and employee silence: Supervisor trust as a moderator, *Journal of the Asia Pacific Economy*, 21(2), 174-195.
- Kırık, A. M. ve Köyüstü, S. (2018). Z kuşağı konusunda yapılmış olan tezlerin içerik analizi yöntemiyle incelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6(2), 1497-1518.
- Kicheva, T. (2017). Management of employees from different generations: Challenge for Bulgarian managers and HR professionals. *Economic Alternatives*, 1, 89-102.
- Knoll, M. ve Dick, R. (2012). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları.
- Köknel, Ö. (1997). *Kaygıdan mutluluğa kişilik*. Altın Yayınları.
- Kulaksızoğlu, A. (2000). *Ergenlik psikolojisi*. Remzi Kitabevi.
- Kulualp, H. G. ve Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123- 146.
- Kurt, D. G. ve Yıldız, E. Ç. (2019). *Kişilik kuramları gerçek yaşamdan kişilik analizi örnekleriyle*. Pegem Akademi Yayınları.
- Kyles, D. (2005). Managing your multigenerational workforce. *Strategic Finance*, 87(6), 29-48.
- Leavitt, R. (2014). *Generational differences in work motivation of healthcare workers* [Yayımlanmamış doktora tezi]. University of Nebraska-Lincoln McFarlin.
- Leonard, H. S. (1997). The many faces of character. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49(4), 235-245.
- Levickaite, R. (2010). Generations X Y Z: How social networks form the concept of the world without borders the case of lithuania, *Limes*, 3(2). 170-183.
- Louise, H. (1934). Family resemblances in personality traits. *The Journal of Social Psychology*, 5(2), 214-227.
- Lubart, T. (1994). Creativity. R. J. Sternberg (Ed.), *Thinking and problem solving* içinde (s. 289-332). Academic Press, Inc.
- Macit, G. ve Erdem, R. (2020). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 765-792.
- Mahoney, M. J. (1991). *Human change processes: The scientific foundations of psychotherapy*. Basic Books.
- Mccrae, R. R. ve Costa, P. T. (1992). Four ways five factors are basics. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665.
- McCrae, R. R., ve Costa, P. T. (2006). Perspectives de la théorie des cinq facteurs (TCF): Traits et culture. *Psychologie Française*, 51(3), 227-244. <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2005.09.001>
- McIntosh-Elkins, J., McRitchie, K., ve Scoones, M. (2007). From the silent generation to generation x, y and z: strategies for managing the generation mix. Proceedings of the 35th annual ACM SIGUCCS fall conference, 7, 240-246. doi.org/10.1145/1294046.1294104
- Morris, G. C. (2002). *Psikolojiyi anlamak, psikolojiye giriş* (H. B. Ayvaşık ve M. Sayıl, Çev.). Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.

- Morrison, E. W. ve Milliken F. J. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Murdock, N. L. (2018). *Psikolojik danışma ve psikoterapi kuramları* (F. Akkoyun, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık. (Orijinal çalışma 2004'te yayımlandı).
- Mücevher, M. H. (2015). X ve Y kuşağının birbirlerine karşı özellik ve etkileşim algıları: SDÜ örneği. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Önal, S. (2015). Örgütsel sessizlik yabancılaşma ilişkisi: çanakkale'deki orta ve büyük ölçekli oteller üzerinde bir araştırma. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Trakya Üniversitesi.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi. Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış* içinde (s. 303-328). MKM Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2018). *Örgütsel davranış* (8. Baskı). Ekin Yayınevi.
- Öztürk, U. C. ve Cevher, E. (2016). Sessizlikteki mobbing: Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 71-80.
- Pinder, C. C. ve Harlos K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1542-1543.
- Reeves, T. ve Oh, E. (2008). Generational differences. *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, (4), 295-303.
- Rentfrow, P. J. (2019). Geographical psychology. *Current Opinion in Psychology*, <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.09.009>
- Roach, P. D. (2006). *Evolutionary theory and birth order effects on big five personality traits among the shuar of amazonian ecuador: The first cross-cultural test* [Yayımlanmamış doktora tezi]. University of Oregon.
- Robbins, S. P. ve Judge T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev.). Nobel.
- Rosen, S. ve Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 33(3), 253-263.
- Rothbart, M. K. (2007). Temperament, development, and personality. *Association for Psychological Science*, 16(4), 207-212.
- Ryckman, R. M. (2008). *Theories of personality* (9. Baskı). Thomson Higher Education.
- Sardoğan, M. E. ve Karahan, T. F. (2007). Kişilik gelişimi. A. Kaya (Ed.), *Eğitim psikolojisi*. PegemA Yayıncılık.
- Sargut, S. A. (1994). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Verso Yayıncılık.
- Sarıkaya, O. (2022). *Bireylerin kişilik özellikleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: beş faktör ve hexaco kişilik modelleri kapsamında karşılaştırmalı bir analiz* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Saylı, H. (2008). Geleneksel yönetim paradigmasının sınırlayıcı alanlarına karşı post-modern yönetim paradigmasının geliştirici alanları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 10(2), 181-200.
- Scheufle, D. A. ve Moy, P. (2000). Twenty-five years of the spiral of silence: a conceptual review and empirical Outlook. *International Journal of Public Opinion Research*, 12(1), 3-28.
- Schmitt, D. P., Allik, J., McCrae, R. R. ve Benet-Martínez, V. (2007). The geographic distribution of Big Five personality traits: Patterns and profiles of human self-description across 56 nations. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 38(2), 173-212.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 5-18.
- Schultz, D. P. ve Schultz, S. E. (2013). *Theories of personality* (10. Baskı). Centage Learning.
- Senbir, H. (2004). *Z son insan mı? "O" kitaplar* (1. Baskı). Nisan.

- Senemoğlu, N. (2012). *Gelişim, öğrenme, öğretim*. Pegem Akademi.
- Sladek, S. ve Grabinger, A. (2014). Gen Z. Introducing the first Generation of the 21st Century. XYZ University.
- Smith S. M., Ward T. B. ve Finke R. A. (1995). *Creative cognition approach*, Mit Press.
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2002). Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin geliştirilmesi-I: Ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması [Development of Five Factor Personality Inventory]. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 21–36.
- Soycan, Ş. H. (2010). *Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Soysal, A. (2008). Çalışma yaşamında kişilik tipleri: Bir literatür taraması. *Çimento İşveren Dergisi*, 22/1, 4-19.
- Sternberg, R. J. ve Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: prospects and paradigms. R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* içinde (s. 3-15). Cambridge University Press.
- Sümer, N., Lajunen, T. ve Özkan, T. (2005). Big five personality traits as the distal predictors of road accident involvement. G. Underwood, (Ed.), *Traffic and transport psychology* içinde (s. 215-217). Elsevier.
- Mcfarlin, D. B. ve Sweeney P. D. (1996). Does having a say matter only if you get your way? *Instrumental and Value-Expressive Effects of Employee Voice. Basic and Applied Social Psychology*. 8 (3):289-303.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütsel davranış*. Gazi Kitabevi.
- Toruntay, H. (2011). *X ve Y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Triandis, H. C. ve Suh, E. M. (2002). Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology*, (53), 133-160.
- Turkheimer, E., Pettersson, E. ve Horn, E. E. (2014). A phenotypic null hypothesis for the genetics of personality. *The Annual Review of Psychology*, 65(12), 515-540.
- TDK. (2023). Türk Dil Kurumu Sözlükleri: <https://sozluk.gov.tr> adresinden alındı.
- Twenge, J. M. (2000). The age of anxiety? Birth cohort change in anxiety and neuroticism, 1952-1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 1007-1021.
- Uçar, Z. (2015). *İşgören sessizliğinin kavramsal yapısına yönelik keşifsel bir inceleme* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Ulu, I. P. ve Tezer, E. (2010). Adaptive and maladaptive perfectionism, adult attachment, and big five personality traits, *The Journal of Psychology*, 144(4), 327–340.
- Ülke, H. E. (2006). *Kişilik ve adalet algılarının sosyal kaytarma üzerindeki rolünün araştırılması* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Ülker, F. ve Kantan, P. (2009). Örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgüte bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 111-126.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L. vd. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4),765-802.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 2200-2380.

- Watt, D. (2009). Winning the generation wars: Making the most of generational similarities and differences in the workforce. The Conference Board of Canada.
- Wehr, G. (2012). *Carl Gustav Jung*. Şule Yayınları.
- Yanbastı, G. (1990). *Kişilik kuramları*. Ege Üniversitesi Basımevi.
- Yazgan İnanç, B. ve Yerlikaya, E. E. (2016). *Kişilik kuramları*. Pegem Akademi.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 196-217.
- Yerlikaya, E. ve İnanç, B. (2008). *Kişilik kuramları* (1. Baskı). Pegem Yayınevi.
- Yeşilyayın, G., Bayın G., Esatoğlu A. E. ve Yılmaz, G. (2016). Örgütsel sessizliğin nedenleri: Kamu hastaneleri çalışanları üzerine bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31), 14-22.
- Yeşilyaprak, B. (1993). Kişilik gelişiminde ailesel faktörlerin etkisine ilişkin bir araştırma. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 3(3), 3-16.
- Yıldırım, O. ve Kumcağız, H. (2022). Psikodinamik yaklaşıma göre insan davranışının incelenmesi. (40), 103-132.
- Yusoff, W. F. ve Kian, T. S. (2013). Generation differences in work motivation: from developing country perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2 (4) 2(4), 97-103.
- Yücebalkan, B. ve Aksu, B. (2013). Potansiyel işgücü olarak Y kuşağının transformasyonel liderlerle çalışabilirliğine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 16-32.
- Yüksekbilgili, Z. ve Akduman, G. (2015). Kuşaklara göre işkoliklik. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(19), 415-440.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik – evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar* (3. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma Üsküdar Üniversitesi Uygulamalı Psikoloji Yüksek Lisans Programı öğrencisi Begümhan Bora tarafından Dr. Öğretim Üyesi Hazal Ayas danışmanlığında yürütülmektedir.

Anket formunun içeriğinde “örgütsel sessizlik” ve “beş faktör kişilik özellikleri” ölçekleri ile “demografik bazı özellikler” ile ilgili ifadeler/sorular yer almaktadır.

Araştırma, şu an aktif olarak bankacılık ya da finans sektöründe bir şirkette çalışmakta ve doğum yılı itibariyle X kuşağı (1965-1979) ve Y kuşağı (1980-1999) kapsamında olan kişiler üzerinde yapılacağı için, ankete bu tanıma uyan kişilerin katılması esastır.

Bu araştırmaya katılım tamamen gönüllülük ilkesiyle yürütülmektedir. Araştırma sırasında vereceğiniz bilgiler tamamen gizli tutulacak ve bu bilgilerden hareketle kişisel bir değerlendirme yapılmayacaktır. Alınan veriler yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak ve sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere kullanılacaktır. Yöneltilen soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Lütfen kendinize en yakın gelen ve size en uygun olduğunu düşündüğünüz cevabı işaretleyiniz. Arzu ettiğiniz takdirde, hiçbir mazeret sunmadan araştırmadan ayrılabilirsiniz.

Araştırmaya dair daha çok bilgiye ihtiyaç duyarsanız bhanbora@gmail.com adresine ulaşabilirsiniz.

Katılımınız için şimdiden teşekkür ediyorum.

Begümhan BORA

BÖLÜM 1

Lütfen, demografik bazı özellikler ile ilgili aşağıdaki soruları durumunuza en uygun olan seçeneği işaretleyerek cevaplandırınız.

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek Belirtmek İstemiyorum

2. Doğum Tarihiniz:

1965-1979 1980-1999

3. Medeni Durumunuz:

Evli Bekar

4. Çocuk Sayınız: (çocuk sahibi değilseniz yok olarak işaretleyebilirsiniz.)

Yok 1 çocuk 2 çocuk 3 ve üzeri çocuk

5. Mezuniyet Durumunuz:

Lise Ön lisans/MYO Lisans Yüksek Lisans Doktora

6. Çalıştığınız Coğrafi Bölge:

Akdeniz Doğu Anadolu Ege Güneydoğu Anadolu
İç Anadolu Karadeniz Marmara

7. Şu anda çalışmakta olduğunuz kurumda toplam çalışma süreniz:

1 yıldan az 1 – 5 yıl 6 – 10 yıl 11 ve üzeri

8. İş hayatındaki toplam çalışma süreniz:

1 yıldan az 1 – 5 yıl 6 – 10 yıl 11 ve üzeri

9. Mevcut kurumunuzdaki unvanınız:

Üst Düzey Yönetici/ Direktör/ Müdür
Yönetmen/ Yönetmen Yardımcısı/ Yetkili/ Uzman
Uzman Yrd./ Asistan/ Stajyer

10. Çalıştığınız kurumun statüsü:

Devlet Özel Katılım

BÖLÜM 2

Aşağıdaki ifadeler "Kişilik Özellikleri" ile ilgili olup, lütfen bu özelliklerin sizi ne kadar tanımladığını, sizece uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Konuşkan biriyim.					
Başkalarında hata arayan biriyim.					
İşini tam yapan biriyim.					
Bunalımlı ve melankolik biriyim.					
Orijinal, yeni fikirler ortaya koyan biriyim.					
Ketum/ vakur biriyim.					
Yardımsever, çıkarıcı olmayan biriyim.					
Umursamaz biriyim.					
Rahat, stresle kolay baş edebilen biriyim.					
Çok değişik konuları merak eden biriyim.					
Enerji dolu biriyim.					
Enerji dolu biriyim.					
Başkaları ile sürekli tartışmaya giren biriyim.					
Güvenilir bir çalışmam.					
Gergin olabilen biriyim.					
Maharetli, derin düşünen biriyim.					
Heyecan yaratabilen biriyim.					
Affedici bir yapıya sahip biriyim.					
Dağınık olmaya eğilimli biriyim.					
Çok endişelenen biriyim.					
Hayal gücü yüksek biriyim.					
Sessiz yapıda biriyim.					
Diğer insanlara genellikle güvenen biriyim.					
Tembel olmaya eğilimli biriyim.					
Duygusal olarak dengeli, kolaylıkla morali bozulmayan biriyim.					
Keşfeden, icat eden, yaratıcı biriyim.					
Atılgan, girişken bir kişiliğe sahip biriyim.					
Soğuk ve mesafeli olabilen biriyim.					
Başladığı işi tamamlayabilen biriyim.					
Dakikası dakikasına uymayan biriyim.					
Sanata ve estetik değerlere önem veren biriyim.					
Bazen çekingen, utangaç olabilen biriyim.					
Hemen hemen herkese karşı saygılı ve nazık olan biriyim.					
İşleri verimli yapan biriyim.					
Gergin ortamlarda sakin kalabilen biriyim.					
Rutin, sabit bir düzeni olan işleri yapmayı seven biriyim.					
Sosyal, girişken biriyim.					
Bazen başkalarına karşı kaba davranabilen biriyim.					
Planlar yapan ve bu planları takip eden biriyim.					
Kolayca sinirlenen biriyim.					
Düşünmeyi seven, fikirler geliştirebilen biriyim.					
Sanata ilgisi çok az olan biriyim.					
Başkalarıyla işbirliği yapmayı seven biriyim.					
Kolaylıkla dikkati dağılabilen biriyim.					
Sanat, müzik ve edebiyatta çok bilgili olan biriyim.					