

ÇALIŞAN SESSİZLİĞİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN İNCELENMESİ¹

AN INVESTIGATION OF EMPLOYEE SILENCE IN TERMS OF DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS

Alper GÜRER² - Nevin DENİZ³

Geliş Tarihi: 19.01.2018

Kabul Tarihi: 7.02.2018

Özet

Çalışanların örgütleriyle ilgili konularda duygu, düşünce ve görüşlerini açıklamayarak sessiz kalma davranışlarını içeren çalışan sessizliği örgütlere önemli zararlar vermekte ve bu nedenle de örgütlerde istenmeyen bir davranış olarak görülmektedir. Çalışan sessizliğini açıklamayı ve çalışanların demografik özellikleri ile arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan çalışma, kamu sektörü ve özel sektörde çalışan 700 kişi ile gerçekleştirilen anket sonuçlarının oluşturulan hipotezler doğrultusunda analiz edilmesiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların çalışan sessizliği davranışlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, cinsiyet, eğitim, yaş, medeni durum, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, idari görev durumu değişkenlerinin çalışan sessizliğinin alt boyutlarının düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Sessizliği, Demografik Özellikler, Sessizlik İklimi, Çalışan Sessizliğinin Boyutları, Çalışan Sessizliğinin Sonuçları.

JEL Sınıflandırması: M14, M19, L29

Abstract

Employee silence, which contains not disclosing emotions, thoughts and opinions related to employees' organizations and remaining silent, harm to organizations and therefore seen as undesirable behavior in organizations. The study aimed to reveal the relationship between employees' silence and the demographic characteristics of employees. The study was conducted by analyzing the results of the survey which conducted with 700 people working in public and private sectors in line with the hypotheses formed. T-test and one-way analysis of variance (ANOVA) were used to determine whether the employees differ according to their demographic characteristics, who participated in the study. According to research findings, it was determined that gender, education, age, marital status, total working time, working time in the institution, administrative duty status showed statistically significant differences in the level of subscale of employee silence.

Keywords: Employee Silence, Demographic Characteristics, Silence Climate, Dimensions of Employee Silence, Results of Employee Silence.

JEL Classification: M14, M19, L29

¹ Bu makale, 2017 yılında İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme-Yönetim Organizasyon programında Prof. Dr. Nevin Deniz danışmanlığında hazırlanan doktora tezinden üretilmiştir.

² Öğr. Gör. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, Keskin MYO, alpergurur@kku.edu.tr

³ Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi (E), nevindeniz@marmara.edu.tr

GİRİŞ

Günümüzde örgütler değişen iç ve dış çevre şartlarına uyum sağlamak ve rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için kendilerini geliştirmek ve yenilemek ihtiyacını her dönemden daha fazla hissetmektedirler.

Bu şartlarda çalışanların örgütle ilgili duygu, düşünce ve yaratıcı fikirlerini paylaşmaları şeklindeki geri bildirimler yenileşme çalışmalarının başarıya ulaşmasının da en önemli araçlarından birisi olarak görülmektedir. Örgütle ilgili sorunlar hakkında konuşabilen, fikirlerini yöneticileri ile paylaşabilen çalışanların varlığı örgütler için önemli bir rekabet avantajı olarak değerlendirildiği için çalışanların sessiz kalmasına neden olacak her türlü etkinin araştırılarak ortadan kaldırılmaya çalışılması da örgütler açısından bir zorunluluk haline gelmiştir.

Çalışanların örgütle ilgili fikir ve önerilerini dile getirmemeleri, yöneticilere daha az bilginin ulaşmasına neden olarak, örgüt içerisinde iletişimi zayıflatmakta ve bunun bir sonucu olarak örgütün tüm fonksiyonları zarar görebilmektedir. Aksine çalışan sessizliğinin kırılması, hem örgütsel açıdan verimlilik ve etkinliğin sağlanabilmesi, hem de çalışanlar açısından özgüvenlerinin artması, kendilerini daha değerli hissetmeleri ve örgütsel bağlılıklarının artması gibi olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Son yıllarda çalışan sessizliğinin örgütler açısından zararlarının daha fazla fark edilmesiyle birlikte konu ile ilgili akademik çalışmaların sayısı da artmıştır. Çalışmalar örgütlerde istenmeyen bu davranışın nedenlerini ve etkilerini ortaya koyarak zararlarını azaltmak noktasında yoğunlaşmıştır.

Bu çalışmada çalışan sessizliği kavramı açıklandıktan sonra çalışan sessizliğinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılacaktır.

1. ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ

Çalışan sessizliği, çalışanların iş ya da örgütleriyle ilgili önemli durumlar, sorunlar ve olaylar karşısında bilinçli olarak kendi görüşlerini ortaya koymaktan kaçınması olarak tanımlanabilir (Dyne vd., 2003:1363; Tangirala ve Ramanujam, 2008:39).

Tangirala ve Ramanujam (2008:39), çalışanların örgütle ilgili konularda sessiz kalmalarının bilinçli bir tercih olduğunu, çalışan sessizliğinin çalışanların konu ile ilgili söyleyecek bir şeylerinin olmamasından kaynaklanabilecek bilinçsiz iletişim kayıplarını içermediğini vurgulamışlardır.

Pinder ve Harlos (2001:334) ise koşulları değiştirmek için bir arzu taşımayan veya sessizliği kırmak için bir girişim içermeyen davranış biçimi olarak gördükleri çalışan sessizliğini, bireylerin örgütsel koşullarla ilgili davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini, değişim veya düzeltme yeteneğine sahip olarak algılanan kişilerden esirgemesi olarak tanımlamışlardır.

Bu tanımlardan yola çıkarak çalışan sessizliğinin, çalışanların örgütle ilgili yeni fikirlerini veya örgüt içerisinde gördükleri sorunlara dair bilgi, duygu ve düşüncelerini yöneticileri ile paylaşmamaları ile ilgili olduğu ve çalışan sessizliğinden söz edebilmek için çalışanların bilinçli ve kasıtlı olarak sessiz kalma davranışını tercih etmelerinin gerektiği söylenebilir.

Çalışanlar farklı nedenlerle sessizlik davranışı sergilemeyi tercih edebilmektedirler. Bu nedenler; çalışanların işe ve örgüte karşı ilgisiz olmaları, örgüt içindeki ilişkilerine zarar vermek istememeleri, fikirlerinin kendi iş yüklerini artıracığını düşünmeleri, işletmeyi korumak istemeleri ve yöneticilerin karşıt fikirlere toleransı olmaması olarak sıralanabilir (Akgündüz, 2014:186). Taylor (1982:315), bir bireyin grup içinde düşünce ve fikirlerini açıklamaya karar vermesinde bireyin kişisel fikri, gruptaki

baskın görüşün bireyin fikrine bakış açısı, görüşün gelecekteki durumuna ilişkin kişisel değerlendirmesi ve bireyin kararını açıklamaya istekli olup olmayışı şeklinde dört değişkenin çalışanların örgütlerde sessiz kalmasına neden olabileceğini vurgulamaktadır (Daşçı, 2014:27).

Çalışanların örgütlerde sessiz kaldığı konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, kurumu iyileştirmeye yönelik konular ve çalışma olanakları şeklinde belirlenmiştir (Çakıcı, 2008:130). Fettahlıoğlu ve Demir'in yapmış oldukları araştırmanın sonuçlarına göre de (2014:47), çalışanların en çok mesai arkadaşlarının yetersizliği, yöneticiden kaynaklanan sorunlar ile kişisel çekişme ve çatışmalarla ilgili konularda sessiz kaldıkları tespit edilmiştir.

Çalışan sessizliği ile ilgili olarak vurgulanması gereken bir diğer konuda sessizliğin yönüdür. Çalışan sessizliği, örgütlerde genelde aşağıdan yukarıya doğru bir seyir izlemekte; astların işle ilgili görüşlerini yöneticileri ile paylaşmamaları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşik yapı içerisinde aksinin mümkün olup olmadığını araştıran Çakıcı ve Aysen (2014:110), çalışan sessizliğinin farklı bir yüzü olan yönetici sessizliğini incelemişler ve yaptıkları araştırma sonucunda yöneticilerin büyük bir kısmının (% 69) astlarına karşı işleriyle ilgili karşılaştıkları sorunları açıkça konuşamadıklarını ve sessiz kaldıklarını ortaya koymuşlardır.

2. ÇALIŞAN SESSİZLİĞİNİN BOYUTLARI

Sessizliği altında yatan sebepleri de içerecek şekilde; ne tür örgütsel ortamların sessizliği ortaya çıkardığına dayanarak açıklamaya çalışan Pinder ve Harlos (2001:348-349), sessizliği daha çok korkuya dayalı sessizlik davranışlarını ifade eden kabullenici (acquiescent) ve çalışanların mevcut durumu korumaya odaklı sessizlik davranışlarını içeren korunmacı (quiescent/defensive) sessizlik olmak üzere iki sessizlik boyutu şeklinde sınıflandırmışlardır.

Bir diğer sessizlik sınıflandırmasını yapan Dyne vd. (2003:1368), Pinder ve Harlos'un (2001) sessizlik sınıflamalarını temel alarak bu sınıflandırmaya çalışanların işbirlikçi, örgüt veya grup yararına sessiz kalma davranışlarını içeren korunmacı sessizlik (prosocial silence) boyutunu eklemişlerdir.

Knoll ve Dick (2013:351), bu sessizlik boyutlarına ek olarak çalışanların kendilerine menfaat sağlamak amacıyla bilgilerini paylaşmamalarını ifade eden faydacı sessizlik (opportunistic silence) boyutunu önermişlerdir.

2.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Kabullenici sessizlik, çalışanların örgütle ilgili bir sorunla ilgili olarak çözüm yollarını aramama veya uygun çözüm yollarını değerlendirmeme davranışında bulunmaları şeklinde ortaya çıkmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001:349).

Dyne vd. (2003:1366), teslim olmaya dayalı olarak yorumladıkları kabullenici sessizliğin, çalışanların fikrinin önemsenmeyeceğini bu nedenle de örgütte herhangi bir fark oluşturamayacağını düşünmeleri nedeniyle ortaya çıkan bilinçli pasif bir davranış biçimi olduğunu ifade etmektedirler.

Kabullenici sessizliğin ortaya çıkmasında kültürel ve örgütsel nedenler önemli olabilmektedir (Durak, 2012:52-53); bazı toplumlarda kolay ve açık iletişim formları oluşturulmuşken bazı toplumlar daha otoriter ve gelenekçi iletişim biçimlerini tercih etmektedirler. Özellikle otoriter, baskıcı, çalışanların konuşmalarına sınırlamalar getirilen kültürlerde yetişen ve konuşma istekleri yöneticileri tarafından engellenen çalışanların kabullenici sessizlik davranışı gösterme diğer bir ifadeyle öğrenilmiş çaresizliği tercih etme olasılıkları daha yüksektir.

Örgüt içerisinde baskın bir grup hâkim ise, çalışanın konuşması engellenebilir; sessizliğin kırılmasına güçlü olan grup izin vermeyebilir (Jaworski, 1993'den akt. Slade, 2008:60). Bu tip örgüt yapılarında itaat eden veya razı olan çalışanlar, buldukları ortamın koşullarını normal kabul ettikleri için, bazı şeylerin yanlış olduğunu gösteren olaylar olsa da, koşulları değiştirmek konusunda istekli değildirler. Ancak, diğer çalışanlar fikirlerini açıklamaya başladıklarında bu tür bir sessizlik içerisinde olan çalışanlar da, koşulların kabul edilebilirliğini sorgulayıp harekete geçmeye hazır hale gelebilmektedirler (Erenler, 2010:20).

2.2. Korunmacı Sessizlik (Quiescent/Defensive Silence)

Korunmacı sessizlik ilk olarak Pinder ve Harlos tarafından (2001:348), çalışanların konuşması halinde çıkabilecek sorunların olası sonuçlarından kaçınmasından dolayı mevcut çıkış yollarını aramamayı, kasıtlı olarak sessiz kalmayı, tercih etmelerini ifade eden "Quiescent Silence" şeklinde kullanılmıştır.

Dyne vd. (2003:1367), Pinder ve Harlos'un (2001: 348) "Quiescent Silence" boyutuna dayandırarak geliştirdikleri ve daha stratejik bir anlam yükledikleri için "Defensive Silence" olarak ifade ettikleri sessizlik boyutu ise, korkuya dayalı bir kendini koruma biçimi olarak, çalışanların dış tehditlerden kendilerini korumak amacıyla fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı ve proaktif bir davranış olarak bilinçli şekilde paylaşmamaları olarak tanımlanabilir.

Örgütlerde çalışanların sessiz kalmalarına neden olan sessizlik ikliminin yaratılmasında en önemli faktörlerden birisi çalışanların yöneticilerinden olumsuz geri bildirim alma korkusudur (Morrison ve Milliken, 2000:708). Açıkça konuştuklarında, kariyer ilerlemelerinin kısıtlanması, çalışma arkadaşlarının ya da yöneticilerinin desteğinden mahrum kalma gibi önemli kişisel kayıpları olacağından korkan çalışanların korunmacı sessizlik davranışını sergilemeleri muhtemeldir (Detert ve Burris, 2007:872). Ayrıca korunmacı sessizlik çalışanların kendilerini korumak için hatalarını saklamak isteyebilecek olmalarından dolayı da örgütsel açıdan sorun yaratabilmektedir (Dyne vd., 2003:1367).

2.3. Korumacı Sessizlik (Prosocial Silence)

Dyne vd. (2003: 1368), çalışanların örgütlerine veya diğer çalışanlara fayda sağlamak amacıyla başkalarını düşünme veya işbirliği güdüleri ile fikir, bilgi ve görüşlerini saklamaları olarak alan yazınına kazandırdıkları korumacı sessizlik boyutu, çalışanların örgütün yararına olan özel bilgiyi korumaları, gizliliği ihmal etmemeleri, gizli ve özel bilgileri yabancılara ifşa etmemeleri ve diğer çalışanlarla ilgili olumsuz konuşma yapmamaları gibi davranışları içerir.

Korumacı sessizlik davranışı, başkaları için yapılan önceden düşünülmüş bilinçli ve isteğe bağlı bir davranış olarak, korunma amaçlı sessizliğin aksine konuşmanın sonuçlarından korkmaktansa başkalarının iyiliği için sessiz kalmak şeklinde ortaya çıkar (Taşkiran 2011:81). İşbirliği ve fedakârlık hissetmeye dayalı, korumacı sessizlik davranışının temelinde yatan çalışan güdüleri diğer kişileri korumak ve örgütü korumaktır (Brinsfield, 2009:139). Korumacı sessizlik, örgütsel vatandaşlık bağlamında değerlendirildiğinde çalışanların örgüt yararına olan durumlarda açıkça konuşma, örgütün zararına olan durumlarda ise sessiz kalma davranışı göstermesi beklenebilir (Brinsfield, 2009:26-27).

2.4. Faydacı Sessizlik (Opportunistic Silence)

Knoll ve Dick (2013:352), çalışanların başkaları zarar görürken kendilerine avantaj sağlamak amacıyla örgütle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini paylaşmamalarını ifade eden faydacı sessizlik boyutunu literatüre eklemiştir. Bilinçli, kasıtlı ve stratejik bir davranış olarak ortaya çıkan faydacı

sessizlik boyutu; çalışanların bilgi avantajlarını kaybetmemek, diğer çalışanların kendi fikirlerinden faydalanabilecekleri endişesi ve istemedikleri fazladan işleri yapmak zorunda kalacakları düşüncesi ile başvurdukları çalışan sessizliği davranışlarını içermektedir (Knoll ve Dick, 2013:355).

3. ÇALIŞAN SESSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

Çalışanların fikir, duygu ve düşüncelerini paylaşmamaları yönündeki sessizlik davranışları, örgütlerde hem çalışanlar düzeyinde hem de örgüt düzeyinde çeşitli etkiler yaratmaktadır. Çalışan sessizliği, çalışanlar ve örgüt üzerinde olumsuz sonuçlar doğurarak örgüt hedeflerine ulaşılmasında önemli bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Sessizliğin örgütsel ve bireysel boyutta zararlarını ortaya koyan çok sayıda araştırma bulunmaktadır.

Çalışanların sessiz kalması durumunda iletişim zarar göreceği için örgütün genel işleyişinin de zarar göreceği söylenebilir (Bagheri vd., 2012:50). Çalışan sessizliği kritik bilgilere yöneticilerin erişimini azaltarak örgütün çalışmalarını direkt etkilemektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008:37). Örgütlerde çalışanların bilgiyi paylaşmamaları, sessiz kalmaları veya konuşmaya istekli olmamaları, çalışanların güven duygularını, morallerini olumsuz etkilemekte ve yeteneklerini zayıflatarak örgütsel kararların alınmasında hatalara neden olabilmekte (Milliken vd., 2003:1453-1454), doğru bilgileri, negatif geri beslemeyi ve alternatif görüşleri bloke ederek karar alma süreçlerine zarar vermekte (Huang vd., 2005:459), önemli moral bozucu bir kuvvet haline gelerek örgütsel değişim ve gelişimin önündeki kritik bir engel olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:721).

Örgütlerde rastlanan sessizlik davranışlarının örgütün performansını da olumsuz yönde etkileyebileceği görüşü yapılan araştırmalar ile desteklenmiştir (Morrison ve Milliken, 2000:706). Çalışanlarda gerginlik, aşağılanma, korku, yaratıcılığın ve verimliliğin azalması hissiyatını yaratmaktadır (Perlow ve Williams, 2003:3). Bulgulara göre çalışan sessizliğinin alt boyutlarından kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik arttıkça çalışan performansı bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Korunmacı sessizlikte görülen artış ise çalışanların performansını artırmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2014:45; Tayfun ve Çatır, 2013:128). Yapılan araştırmalar; çalışan sessizliğinin performansı düşürebileceğini, gelişimin/yeniliğin önünde potansiyel bir engel oluşturabileceğini ve bireysel/örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır (Üçok ve Torun, 2015:29).

Çalışan sessizliği örgütsel bağlılığı da etkilemektedir (Eroğlu vd., 2011:120; Nikmaram vd., 2012:1276; Ülker ve Kanten, 2009:124; Radmard ve Ardakani, 2014:3310). Örgütsel bağlılık ile çalışan sessizliği arasındaki ilişki negatif yönlüdür; çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça çalışan sessizliğinin azaldığı görülmektedir (Bildik, 2009:4; Köse, 2014:34; Panahi vd., 2012:743; Tangirala ve Ramanujam, 2008:56; Vakola ve Bouradas, 2005:450). Örgütlerde sessizlik, sonucunda örgütsel bağlılığın azalmasının iş stresini ve işten ayrılma niyetini de artırdığı tespit edilmiştir (Elçi vd., 2014:1306; Kumar, 2015:6). Yöneticiler çalışanların sesli konuşmaları durumunda çalışanlara olumsuz geri besleme verirlerse, çalışanların örgüte karşı bağlılık düzeyleri azalma gösterebilir. Bunlar ise örgütlerin yenileşme çabalarının önünde aşılması zor bir engel oluşturur (Özdemir ve Uğur, 2013:259).

Sessizliğin bir diğer etkisi de örgütsel vatandaşlık üzerinde görülmektedir. Örgütlerde çalışan sessizliği davranışı arttıkça çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma görülmektedir (Çınar vd., 2013:320; Fatima vd., 2015:849; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014:339; Ürek vd., 2015:134). Çalışan sessizliğinin alt boyutları açısından değerlendirildiğinde ise korunmacı sessizlik (Şehitoğlu, 2010:190-191) ve kabullenici sessizlik (Acaray ve Akturan, 2015:479) arttıkça örgütsel vatandaşlık

davranışlarının azaldığı, korumacı sessizlik arttığında ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı görülmektedir (Acaray ve Akturan, 2015:480).

Diğer taraftan, sessizlik iklimi örgütsel süreçlere ilişkin hatalı kararlar alınmasına ve çalışanlarda güven, moral ve motivasyon kaybına yol açmaktadır. Sessiz kalmayı tercih eden çalışanlar, üstleriyle olumsuz bir iletişim içine girerek zamanla sahip oldukları iş yapabilme yetenek ve isteklerini yitirmekteler (Ülker ve Kantan, 2009:113), sessizlik durumu arttıkça örgütsel sinizmde artmaktadır (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2014:153).

Örgütlerde yaşanan sessizlik çalışanları da etkilemekte ve gerek iş gerekse özel hayatlarında sorunlara neden olabilmektedir. Bildiği konularda sessiz kalmak çalışanlara ıstırap verebilmekte, acizlik duygusu yaşamalarına, kendilerini değersiz hissetmelerine (Çakıcı, 2008:119) endişe ve stres hissetmelerine neden olabilmektedir (Kılıç vd., 2013:27; Morrison ve Milliken, 2000:721).

Arlı'nın gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre (2013:81-82); sessizliğin örgütlerde çalışanları mutsuz ettiği, örgüte olan bağlılıklarını azalttığı, gelişime ve değişime engel olduğu, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz etkilediği, örgütsel adalet algısını azalttığı ayrıca çalışanların iş doyumunu üzerinde olumsuz etkileri olduğu görülmüştür. Bir başka çalışmada Özgan ve Külekçi (2012:45), sessiz kalmanın öğretim elemanlarını psikolojik olarak etkilediği, iş doyumlarını, motivasyonlarını, işteki verimlerini, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle iletişimlerini ve kendilerine güvenlerini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Çalışan sessizliği, çalışanlar üzerinde depresyon ve diğer sağlık sorunları, madde ve alkol bağımlılığı gibi problemlere de neden olabilir (Bagheri vd., 2012:51). Çalışan sessizliği artınca çalışanların enerjisini azaltan bir unsur olan duygusal tükenmişlikleri de artış göstermektedir (Tikici vd., 2011:260).

Şimşek ve Aktaş (2014:133), tarafından gerçekleştirilen araştırma bulguları da bir iletişim sorunu olan çalışan sessizliğinin yaşam doyumuyla olumsuz ilişkisini ortaya koyarak, çalışan sessizliğinin çoğunlukla güvenin, açık iletişimin olmadığı durumlarda ortaya çıktığını ve çalışanları mutsuz ederek, yaşam doyumlarının azalmasına neden olduğunu göstermektedir.

Örgütlerde sessizliğin çalışanların yaratıcılıkları üzerinde de olumsuz etkileri olduğu görülmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014:125). Bununla beraber çalışan sessizliği alt boyutlarından korumacı sessizlik ise çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Akyüz, 2015:213); korumacı sessizliğin temelinde kişisel korkulardan ziyade örgütsel çıkarları koruma davranışı bulunduğundan çalışanlar iş arkadaşlarına, amirlerine ve bir bütün olarak örgüte yararlı olabilmek için örgüt ve diğer iş arkadaşları adına endişe duyduklarında ortaya yaratıcı fikirler koyabilmektedirler.

4. ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ DAVRANIŞLARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILIKLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmada, çalışanların sessizlik davranışlarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmada çalışan sessizliğinin, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılacaktır. Konunun araştırılmasının örgütlerde istenmeyen bir davranış olarak görülen çalışan sessizliği ile ilgili önlemlerin alınabilmesi ve örgüt politikalarının geliştirilebilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi, araştırmanın kısıtları, veri toplama yöntemi ve ölçekler ile araştırmanın örnek kütle seçiminden oluşmaktadır.

4.2.1. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtı; verilerin Türkiye genelinde değil, Ankara ilinde bulunan bir belediyede ve yine Ankara ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede görev yapan çalışanlardan toplanmış olmasıdır.

4.2.2. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma, birincil elden veri toplama yöntemi olan yüz yüze anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri ve sessizlik davranışları ile ilgili vermiş oldukları cevaplar toplanarak hipotez testlerine ilişkin analizlerde kullanılmıştır.

Çalışanların sessizlik davranışlarını ölçmek için Knoll ve Dick (2013) tarafından geliştirilen çalışan sessizliği ölçeğinden faydalanılmıştır. Özgün dili İngilizce olan ölçek Türkçeye çevrilirken öncelikle araştırmacı tarafından ölçeğin çevirisi yapılmış sonrasında da uzmanlık alanları İşletme, İngilizce ve Türk Dili ve Edebiyatı olan bir akademisyen grubunun yardımıyla ölçeğe son hali verilmiştir. Çalışan sessizliği ölçeği, çalışanların sessizlik davranışlarını korumacı, korumacı, faydacı ve kabullenici sessizlik boyutları ile ölçmeye yönelik olarak geliştirilmiş ve ölçeğin her bir boyutu için iç tutarlılık katsayısı α değeri 0,80 ve üzeri bulunmuştur. Çalışan sessizliği ölçeği, 5'li likert tipi 12 sorudan oluşmaktadır.

4.2.3. Araştırmanın Örneklem Kütlesinin Belirlenmesi

Araştırma kapsamını kamu ve özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Bu amaçla kamu sektöründen Ankara ilinde 3.100 çalışanı bulunan bir belediye ve özel sektörden yine Ankara ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 1.800 çalışanı bulunan bir işletme seçilmiştir.

Dolayısıyla araştırmanın ana kütlesi 4.900 çalışan olarak kabul edilmiş ve % 95 güven aralığında 0,05'lik sapma oranı ile örneklem büyüklüğü 356 olarak hesaplanmıştır (Yükselen, 2006:62).

Kamu sektöründe 500 adet ve özel sektörde 500 adet olmak üzere toplam 1000 adet anket büyük bir çoğunluğu kadrolu olarak görev yapmakta olan katılımcılara uygulanmıştır. Bu anketlerden kamu sektöründe 350 adet ve özel sektörde 350 adet olmak üzere toplam 700 adet anket incelemeye alınmıştır. Veriler IBM SPSS Statistics 23 ve IBM SPSS AMOS 23 programlarına aktararak analiz edilmiştir.

4.3. Araştırma İle İlgili İstatistikî Bulgular

Bu kısımda araştırma kapsamında elde edilen veriler analiz edilerek, analiz sonuçları değerlendirilmiştir.

4.3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanlara ait bazı demografik özelliklerin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Demografik Özellikler		f	%
Cinsiyet	Erkek	570	81,4
	Kadın	130	18,6
Eğitim Durumu	İlkokul	60	8,6
	Ortaokul	105	15,0
	Lise	331	47,3
	Ön Lisans	127	18,1
	Lisans	55	7,9
	Yüksek Lisans	22	3,1
Yaş Dağılımı	18-25 Yaş	59	8,4
	26-35 Yaş	179	25,6
	36-45 Yaş	277	39,6
	46-55 Yaş	132	18,9
	56-65 Yaş	50	7,1
	65 Yaş Üzeri	3	0,4
Medeni Durum	Evli	441	63,0
	Bekar	259	37,0
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	40	5,7
	1-5 yıl	166	23,7
	6-10 yıl	270	38,6
	11-15 yıl	143	20,4
	16-20 yıl	76	10,9
	21 yıl ve üzeri	5	0,7
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	106	15,1
	1-5 yıl	314	44,9
	6-10 yıl	187	26,7
	11-15 yıl	69	9,9
	16-20 yıl	22	3,1
	21 yıl ve üzeri	2	0,3
İdari Görev	Evet	99	14,1
	Hayır	601	85,9
Toplam		700	100,0

Tablo 1’de sunulan verilere göre, çalışmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğunu erkek çalışanlar (% 81,4) oluşturmaktadır. Katılımcıların önemli kısmının lise mezunu (% 47,3) ve 36-45 yaş grubunda (% 39,6) olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğu evli (% 63) çalışanlardan oluşurken, toplam çalışma süreleri 6-10 yıl (% 38,6) ve kurumda çalışma süreleri 1-5 yıl (% 44,9) gruplarında yoğunlaşmaktadır. Ayrıca çalışmaya katılan kişilerin önemli bir kısmının (% 85,9) idari görevi bulunmamaktadır.

4.3.2. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, ölçüm aracının araştırma değişkenlerini istikrarlı ve tutarlı biçimde ölçme düzeyini ifade etmektedir. Ölçeğin içsel tutarlılık güvenilirliği, olası tüm öge kombinasyonları ile elde edilen korelasyon katsayılarının ortalaması olan Cronbach’s alpha (α) katsayısı ile ifade edilmektedir (Özdemir, 2010:74-75).

Bu amaçla çalışmada çalışan sessizliği ölçeği için içsel tutarlılık analizi yapılmıştır ve çalışan sessizliği ölçeğinin, α değeri 0,760 bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach’s Alpha değerinin 0,70’den

büyük oluşu çalışan sessizliği ölçeğinin güvenilir ve değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

4.3.3. Faktör Analizleri

Faktör analizi, bir konuda katılımcıların verdiği cevaplara göre ifadeler arasındaki korelasyonun hesaplanarak, birbiri ile ilişkili olan ve aynı boyutu ölçen değişkenlerin gruplandırılması sonucu faktör elde etme işlemidir (Ural ve Kılıç, 2006:281).

“Çalışan Sessizliği Ölçeği” ifadeleri üzerinde açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve oluşan faktör yapıları incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi uygulanırken “Temel Bileşenler Analizi” ve “Varimax” döndürmelerinden yararlanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucu oluşan yapıya “Doğrulamalı Faktör Analizi” uygulanmış ve uyum katsayıları incelenmiştir. Uyum katsayılarının yeterli olduğu görülmüş ve yapı geçerliliği sağlanmıştır.

4.3.3.1. Çalışan Sessizliği Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizleri

Tablo 2’ye göre, Kasiyer Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,731 olduğu örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik Testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (X^2 : 2854,294, sd:66, $p < 0,05$).

Tablo 2. Çalışan Sessizliği Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Analizleri

Kasiyer Meyer Olkin (KMO)		0,731
Bartlett Küresellik Testi	X^2	2854,294
	Sd	66
	p	0,000*

12 maddelik “Çalışan Sessizliği Ölçeği”ne faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3’e göre, tüm maddelerin dâhil olduğu yapıda 4 faktör oluşmuştur. Bütün faktör yüklerinin 0,500’ün üstünde olduğu görülmüştür. Faktör 1, toplam yapının % 20,650’sini açıklamakta iken faktör 2, % 16,946’sını, faktör 3, % 15,862’sini, faktör 4, % 15,486’sını ve bu 4 faktör birlikte toplam yapının % 68,944’ünü açıklamaktadır.

Tablo 3. Çalışan Sessizliği Ölçeği Faktör Analizleri

Değişkenler	Faktör Yükleri	Varyans Yüzdesi	Özdeğeri
Korunmacı Sessizlik		20,650	2,478
İş yerinde, açıkça konuşmanın dezavantajlarından korktuğum için sessiz kalırım	0,856		
İş yerinde, iş arkadaşlarımla veya üstlerimin karşısında savunmasız durumda kalmamak için sessiz kalırım	0,848		
İş yerinde, olumsuz sonuçlarından korktuğum için sessiz kalırım	0,846		
Korunmacı Sessizlik		16,946	2,033
İş yerinde, diğerlerini utandırmak istemediğim için sessiz kalırım	0,873		
İş yerinde, iş arkadaşlarımla veya üstlerimin duygularını incitmek istemediğim için sessiz kalırım	0,772		
İş yerinde, diğerlerinin sorun yaşamasını istemediğim için sessiz kalırım	0,771		
Kabullenici Sessizlik		15,862	1,903
İş yerinde üstlerim, öneri, teklif gibi şeylere açık olmadığı için sessiz kalırım	0,808		

İş yerinde, hiçbir şeyin değişmeyeceğine inandığım için sessiz kalırım	0,737		
İş yerinde, benim gibi hisseden-düşünen birini bulamayacağım için sessiz kalırım	0,719		
Faydacı Sessizlik		15,486	1,858
İş yerinde, diğerlerinin fikirlerimden faydalanabileceğinden endişelendiğim için sessiz kalırım	0,828		
İş yerinde, bilgi avantajımı kaybetmemek için sessiz kalırım	0,777		
İş yerinde, istemediğim fazladan işleri yapmak zorunda kalmamak için sessiz kalırım	0,636		

Çalışan sessizliği ölçeğinin orijinalinde de araştırmamızda olduğu gibi 4 boyut bulunmaktadır. Orijinal ölçekte yer alan bu 4 boyut; “Korunmacı Sessizlik”, “Korunmacı Sessizlik”, “Kabullenici Sessizlik”, “Faydacı Sessizlik” olarak adlandırılmış ve benzer şekilde araştırmamızda da aynı şekilde kullanılmıştır.

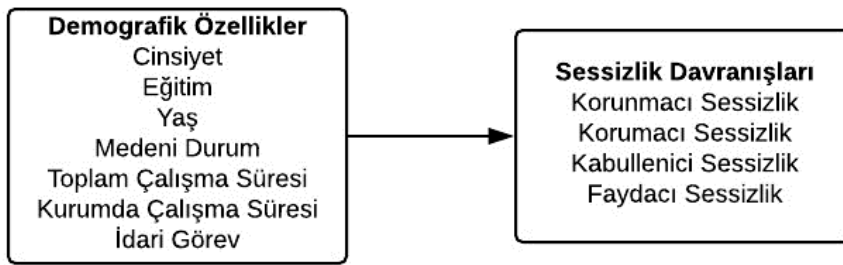
4.3.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İyiliği Değerleri

DFA analizi sonucunda modifikasyon indeks değerleri incelenerek kavramsal olarak ilişkili olabilecek maddeler ilişkilendirilmiştir. Nihai durumda uyum iyiliği değerleri incelendiğinde oluşturulan model doğrulanmış, ölçeğin geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	Model Ölçümü	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	4,42	<4-5
RMSEA	0,07	<,08
GFI	0,89	>,85
CFI	0,85	>,85
SRMR	0,06	<,10

Faktör analizleri sonucunda, araştırma modeline uygun hipotezler oluşturulmuştur.



Şekil 1. Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Araştırma Modeli

Hipotez 1: Çalışanların cinsiyetlerine göre sessizlik davranışları farklılık göstermektedir.

Hipotez 2: Çalışanların eğitim durumlarına göre sessizlik davranışları farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: Çalışanların yaşlarına göre sessizlik davranışları farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: Çalışanların medeni durumlarına göre sessizlik davranışları farklılık göstermektedir.

Hipotez 5: Çalışanların toplam çalışma sürelerine göre sessizlik davranışları farklılık göstermektedir.

Hipotez 6: Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre sessizlik davranışları farklılık göstermektedir.

Hipotez 7: Çalışanların idari görev durumlarına göre sessizlik davranışları farklılık göstermektedir.

4.3.4. Hipotez Testleri

Araştırmaya katılan çalışanların sessizlik davranışlarıyla ilgili verdikleri cevapların demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla cinsiyet, medeni durum ve idari görev değişkenleri için t testi, diğer demografik değişkenler için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 5. Cinsiyete Göre Farklılıklar

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Korunmacı Sessizlik	Erkek	570	3,08	1,13	-5,914	0,000*
	Kadın	130	3,73	1,11		
Korumacı Sessizlik	Erkek	570	3,01	0,85	-1,655	0,100
	Kadın	130	3,18	1,09		
Kabullenici Sessizlik	Erkek	570	3,44	0,80	-2,697	0,007*
	Kadın	130	3,65	0,79		
Faydacı Sessizlik	Erkek	570	3,31	0,81	-3,556	0,000*
	Kadın	130	3,59	0,83		

*:p<0,05

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda erkek ve kadın çalışanlar arasında korunmacı sessizlik düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür (p>0,05).

Erkek ve kadın çalışanlar arasında korunmacı sessizlik, kabullenici sessizlik ve faydacı sessizlik düzeyleri bakımından ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (p<0,05). Buna göre *H1 hipotezi kısmen desteklenmiştir*. Kadın çalışanların korunmacı sessizlik, kabullenici sessizlik ve faydacı sessizlik düzeyleri erkek çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 6. Eğitim Durumuna Göre Farklılıklar

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
Korunmacı Sessizlik	İlkokul	60	2,96	1,22	4,365	0,002*	5-1,2,3
	Ortaokul	105	2,96	1,05			
	Lise	331	3,18	1,11			
	Ön Lisans	127	3,33	1,22			
	Lisans, Yüksek Lisans	77	3,58	1,21			
Korumacı Sessizlik	İlkokul	60	2,93	0,80	1,843	0,119	-
	Ortaokul	105	3,22	0,97			
	Lise	331	2,98	0,85			
	Ön Lisans	127	3,07	0,92			
	Lisans, Yüksek Lisans	77	3,13	1,02			
Kabullenici Sessizlik	İlkokul	60	3,38	0,70	1,925	0,105	-
	Ortaokul	105	3,37	0,74			
	Lise	331	3,46	0,77			

	Ön Lisans	127	3,57	0,72			
	Lisans, Yüksek Lisans	77	3,62	1,12			
Faydacı Sessizlik	İlkokul	60	3,09	0,87	5,402	0,000*	5-1,2,3,4
	Ortaokul	105	3,37	0,88			
	Lise	331	3,33	0,70			
	Ön Lisans	127	3,33	0,85			
	Lisans, Yüksek Lisans	77	3,71	0,98			

*p<0,05

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda eğitim durumları arasında korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır (p>0,05).

Eğitim durumları arasında korunmacı sessizlik ve faydacı sessizlik düzeyleri bakımından ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (p<0,05). Buna göre *H2 hipotezi kısmen desteklenmiştir*. Eğitim durumu lisans ve yüksek lisans olan kişilerin korunmacı sessizlik düzeyi eğitim durumu ilkököl, ortaokul ve lise olan kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. Eğitim durumu lisans ve yüksek lisans olan kişilerin faydacı sessizlik düzeyi diğer eğitim durumundaki kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 7. Yaş Durumuna Göre Farklılıklar

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
Korunmacı Sessizlik	18-25 yaş	59	3,36	1,192	0,936	0,443	-
	26-35 yaş	179	3,14	1,137			
	36-45 yaş	277	3,22	1,183			
	46-55 yaş	132	3,09	1,128			
	56 yaş ve üzeri	53	3,35	1,114			
Korunmacı Sessizlik	18-25 yaş	59	3,19	1,000	4,693	0,001*	2-3
	26-35 yaş	179	3,21	0,832			
	36-45 yaş	277	2,88	0,891			
	46-55 yaş	132	3,02	0,919			
	56 yaş ve üzeri	53	3,22	0,891			
Kabullenici Sessizlik	18-25 yaş	59	3,79	0,819	7,737	0,000*	1-4 5-1,2,3
	26-35 yaş	179	3,55	0,843			
	36-45 yaş	277	3,52	0,720			
	46-55 yaş	132	3,30	0,804			
	56 yaş ve üzeri	53	3,09	0,823			
Faydacı Sessizlik	18-25 yaş	59	3,65	0,789	5,022	0,001*	1-3,4,5 2-4
	26-35 yaş	179	3,49	0,779			
	36-45 yaş	277	3,32	0,790			
	46-55 yaş	132	3,20	0,879			
	56 yaş ve üzeri	53	3,23	0,811			

*p<0,05

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda yaş grupları arasında korunmacı sessizlik bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur (p>0,05).

Yaş grupları arasında korunmacı sessizlik, kabullenici sessizlik ve faydacı sessizlik, düzeyleri bakımından ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (p<0,05). Buna göre *H3 hipotezi kısmen desteklenmiştir*. 26-35 yaş grubunda olan kişilerin korunmacı sessizlik düzeyi 36-45 yaş grubunda olan kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. 18-25 yaş grubundaki kişilerin kabullenici sessizlik düzeyi 46-55 yaş grubundan anlamlı derecede daha yüksektir. 56 yaş ve üzeri kişilerin kabullenici sessizlik düzeyi 18-25, 26-35 ve 36-45 yaş grubundaki kişilerden anlamlı derecede daha düşüktür.

18-25 yaş grubundaki kişilerin faydacı sessizlik düzeyi 36-45, 45-55 ve 56 yaş ve üzeri kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. 26-35 yaş grubundaki kişilerin faydacı sessizlik düzeyi 46-55 yaş grubundaki kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 8. Medeni Duruma Göre Farklılıklar

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Korumacı Sessizlik	Evli	441	3,19	1,131	-0,131	0,896
	Bekar	259	3,20	1,200		
Korumacı Sessizlik	Evli	441	2,98	0,872	-2,665	0,008*
	Bekar	259	3,16	0,937		
Kabullenici Sessizlik	Evli	441	3,40	0,807	-3,352	0,001*
	Bekar	259	3,61	0,771		
Faydacı Sessizlik	Evli	441	3,25	0,829	-4,497	0,000*
	Bekar	259	3,54	0,761		

*p<0,05

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda evli ve bekar çalışanlar arasında korumacı sessizlik düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05).

Evli ve bekar çalışanlar arasında korumacı sessizlik, kabullenici sessizlik ve faydacı sessizlik, düzeyleri bakımından ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (p<0,05). Buna göre *H4 hipotezi kısmen desteklenmiştir*. Bekar kişilerin korumacı sessizlik, kabullenici sessizlik, faydacı sessizlik düzeyleri evli kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 9. Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılıklar

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
Korumacı Sessizlik	1 yıldan az	40	2,81	1,035	3,349	0,010*	4-1,2
	1-5 yıl	166	3,01	1,182			
	6-10 yıl	270	3,26	1,150			
	11-15 yıl	143	3,38	1,141			
	16 yıl ve üzeri	81	3,25	1,139			
Korumacı Sessizlik	1 yıldan az	40	2,48	0,724	7,488	0,000*	1-2,3,5 4-2,3
	1-5 yıl	166	3,17	0,860			
	6-10 yıl	270	3,14	0,860			
	11-15 yıl	143	2,85	0,980			
	16 yıl ve üzeri	81	3,11	0,907			
Kabullenici Sessizlik	1 yıldan az	40	3,83	0,618	3,173	0,013*	1-4,5
	1-5 yıl	166	3,47	0,847			
	6-10 yıl	270	3,51	0,755			
	11-15 yıl	143	3,42	0,878			
	16 yıl ve üzeri	81	3,30	0,737			
Faydacı Sessizlik	1 yıldan az	40	3,46	0,711	2,389	0,051	-
	1-5 yıl	166	3,51	0,769			
	6-10 yıl	270	3,31	0,813			
	11-15 yıl	143	3,31	0,894			
	16 yıl ve üzeri	81	3,24	0,792			

*p<0,05

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda toplam çalışma süresi grupları arasında faydacı sessizlik düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Toplam çalışma süresi grupları arasında korunmacı sessizlik, korumacı sessizlik ve kabullenici sessizlik düzeyleri bakımından ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Buna göre *H5 hipotezi kısmen desteklenmiştir*. Toplam çalışma süresi 11-15 yıl olan kişilerin korunmacı sessizlik düzeyi toplam çalışma süresi 1 yıldan az ve 1-5 yıl olan kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. Toplam çalışma süresi 1 yıldan az olan kişilerin korumacı sessizlik düzeyi toplam çalışma süresi 1-5, 6-10, 16 yıl ve üzeri olan kişilerden anlamlı derecede daha düşüktür. Toplam çalışma süresi 11-15 yıl olan kişilerin korumacı sessizlik düzeyi toplam çalışma süresi 1-5 ve 6-10 yıl olan kişilerden anlamlı derecede daha düşüktür. Toplam çalışma süresi 1 yıldan az olan kişilerin kabullenici sessizlik düzeyi toplam çalışma süresi 11-15 ve 16 yıl ve üzeri olan kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 10. Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılıklar

	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark	
Korunmacı Sessizlik	1 yıldan az	106	2,84	1,092	6,643	0,000*	4-1,2
	1-5 yıl	314	3,15	1,203			
	6-10 yıl	187	3,33	1,115			
	11 yıl ve üzeri	93	3,50	1,039			
Korumacı Sessizlik	1 yıldan az	106	2,79	0,719	7,258	0,000*	2-1,3
	1-5 yıl	314	3,19	0,952			
	6-10 yıl	187	2,92	0,814			
	11 yıl ve üzeri	93	3,09	0,981			
Kabullenici Sessizlik	1 yıldan az	106	3,71	0,638	3,847	0,009*	1-2,3,4
	1-5 yıl	314	3,44	0,867			
	6-10 yıl	187	3,44	0,794			
	11 yıl ve üzeri	93	3,39	0,696			
Faydacı Sessizlik	1 yıldan az	106	3,35	0,804	0,076	0,973	-
	1-5 yıl	314	3,37	0,882			
	6-10 yıl	187	3,34	0,733			
	11 yıl ve üzeri	93	3,36	0,762			

* $p<0,05$

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda kurumda çalışma süresi grupları arasında faydacı sessizlik düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Kurumda çalışma süresi grupları arasında korunmacı sessizlik, korumacı sessizlik ve kabullenici sessizlik düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Buna göre *H6 hipotezi kısmen desteklenmiştir*. Kurumda çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan kişilerin korunmacı sessizlik düzeyleri kurumda çalışma süresi 1 yıldan az ve 1-5 yıl olan kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. Kurumda çalışma süresi 1-5 yıl olan kişilerin korumacı sessizlik düzeyleri kurumda çalışma süresi 1 yıldan az ve 6-10 yıl olan kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. Kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olan kişilerin kabullenici sessizlik düzeyleri kurumda çalışma süresi 1-5, 6-10 ve 11 yıl ve üzeri olan kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 11. İdari Görev Durumuna Göre Farklılıklar

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Korunmacı Sessizlik	Evet	99	2,84	1,224	-3,356	0,001*
	Hayır	601	3,26	1,135		
Korunmacı Sessizlik	Evet	99	3,22	1,003	2,127	0,034*
	Hayır	601	3,01	0,880		
Kabullenici Sessizlik	Evet	99	3,32	0,848	-2,149	0,032*
	Hayır	601	3,50	0,789		
Faydacı Sessizlik	Evet	99	3,20	0,837	-2,079	0,038*
	Hayır	601	3,39	0,810		

*p<0,05

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda idari görevi olan ve olmayan çalışanlar arasında korunmacı sessizlik, korunmacı sessizlik, kabullenici sessizlik ve faydacı sessizlik düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (p<0,05). Buna göre *H7 hipotezi desteklenmiştir*. İdari görevi olan kişilerin korunmacı sessizlik, kabullenici sessizlik, faydacı sessizlik düzeyi idari görevi olmayan kişilerden anlamlı derecede daha düşüktür. İdari görevi olan kişilerin korunmacı sessizlik düzeyi idari görevi olmayan kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

SONUÇ

Modern örgütler amaçlarına ulaşabilmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için gerektiğinde inisiyatif alabilen, yönetim karar mekanizmalarına katılan, örgütün hedeflerine ulaşması noktasında aktif rol oynayabilen, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Aktaş ve Şimşek, 2015:206).

Bu nedenle örgütlerde çalışan sessizliğinin kırılması, hem örgütsel açıdan verimlilik ve etkinliğin sağlanabilmesi, hem de çalışanlar açısından özgüvenlerinin artması, kendilerini daha değerli hissetmeleri ve örgütsel bağlılıklarının artması gibi olumlu sonuçlar doğuracaktır (Çakıcı, 2007:159).

Bu çalışmada çalışan sessizliği davranışlarının çalışanların demografik özellikleri ile olan ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre, cinsiyet değişkeni ile çalışanların korunmacı sessizlik, kabullenici sessizlik, faydacı sessizlik düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Buna göre kadın çalışanların çalışan sessizliği düzeyleri erkek çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. Araştırma sonuçları daha önce gerçekleştirilmiş farklı araştırma bulgularını destekler niteliktedir (Erigüç vd., 2014:150; Kahveci ve Demirtaş, 2013:61; Yirik vd., 2012:93). Bu noktada Türkiye’de kültürel değişkenlerin çalışanların sessiz kalma tercihleri üzerinde etkili olduğu; sosyalleşme sürecinde kadınlara yüklenen toplumsal rollerin ve özellikle kadınlar üzerinde yoğunlaşan bir tür “öğrenilmiş çaresizlik” durumunun çalışma ortamında kadınları erkeklere oranla daha sessizleştirdiği söylenebilir.

Eğitim durumları arasında korunmacı sessizlik ve faydacı sessizlik düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmüştür. Eğitim seviyesindeki artış genellikle örgüt hiyerarşisi içerisinde üst basamakları işgal etmeyi ve çalışanların unvanlarında da bir yükselmeyi beraberinde getirdiği için daha az eğitilmiş ve dolayısıyla daha düşük statüde yer alan çalışanların işlerini kaybetme korkusu, kariyer ilerlemelerinin engellenmesi gibi nedenlerle sessiz kalmaları beklenebilir.

Yaş grupları arasında korumacı sessizlik, kabullenici sessizlik ve faydacı sessizlik, düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. Çalışanların yaş durumunun, dış etkenlerinde etkisi ile sessizlik davranışına farklı şekilde yansımaları mümkündür. Genç yaşta olan çalışanlar daha tepkisel davranırlarken yaş ilerledikçe çalışanların daha uyumlu olmaları beklenebilir (Özgen ve Sürgevil, 2009:315). Diğer yönden genç yaşlarda çalışanların, meslek hayatının ilk yıllarında işsiz kalmak, kariyer ilerlemesinin engellenmesi gibi nedenlerle sessiz kalabilecekleri, ilerleyen yaşlarda ise beklentileri azaldığı için örgütle ilgili sorun ve önerileri daha rahat dile getirebilecekleri de söylenebilir.

Evli ve bekâr çalışanlar arasında korumacı sessizlik, kabullenici sessizlik, faydacı sessizlik düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre bekâr çalışanlar evli çalışanlara oranla daha fazla sessizlik davranışı sergilemektedirler.

Toplam çalışma süresi grupları ve kurumda çalışma süresi grupları arasında korumacı sessizlik, korumacı sessizlik ve kabullenici sessizlik düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Araştırma sonucuna göre özellikle kabullenici sessizlik boyutu çalışanların hem toplam hem de kurumda çalışma süreleri ile negatif yönde bir ilişki içerisindedir. Bu bulgu çalışanların iş hayatı içerisinde kazandıkları tecrübeleri arttıkça sessizlik davranışlarının azalacağı yönündeki araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir (Bayın vd., 2015:261; Rudman vd., 1995'den akt. Milliken vd., 2003:1472; Yaman ve Ruçlar, 2014:47).

İdari görevi olan ve olmayan çalışanlar arasında korumacı sessizlik, korumacı sessizlik, kabullenici sessizlik ve faydacı sessizlik düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Buna göre idari görevi olan kişilerin korumacı sessizlik, kabullenici sessizlik, faydacı sessizlik düzeyi idari görevi olmayan kişilerden anlamlı derecede daha düşüktür. İdari görevi olan kişilerin korumacı sessizlik düzeyi idari görevi olmayan kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. Araştırma bulguları çalışanların örgüt içindeki biçimsel statüleri (unvanları) yükseldikçe daha az sessiz kaldıklarını ortaya koyan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir (Çakıcı, 2008:131; Durak, 2014:104-105; Yaman ve Ruçlar 2014:46).

KAYNAKÇA

Acaray, A. ve A. Akturan. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 207, 472-482.

Akgündüz, Y. (2014). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6.1, 184-199.

Aktaş, H. ve E. Şimşek. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 11.24, 205-230.

Aktaş, H. ve E. Şimşek. (2014). Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz İİBF Dergisi*. 28, 24-52.

Akyüz, B. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Yaratıcılık Performansı İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 44, 207-216.

Arlı, D. (2013). İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3.2, 69-84.

Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence. *Ideal Type of Management*. 1.1, 47-58.

- Bayın, G., Yeşilaydın, G., Esatoğlu, E. F. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 7.1, 248-266.
- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors. *Unpublished MBA Thesis*. Ohio: The Ohio State University.
- Çakıcı, A. ve B. Aysen. (2014). Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkün Müdür? Keşifsel Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. 7.1, 107-125.
- 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. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16.1, 145-162.
- Çınar, O., Karcioğlu, F., Alioğulları, Z. D. (2013). The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: a Survey in The Province of Erzurum, Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 99, 314-321.
- Detert, J. R. ve E. R. Burris. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?. *Academy of Management Journal*. 50.4, 869-884.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*. 28.2, 89-108.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. 1. Baskı. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Dyne, L. V., Ang, S., Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*. 40.6, 1359-1392.
- Elçi, M., Karabay, M. E., Alpan, L., Şener, İ. (2014). The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 150, 1298-1309.
- Erenler, E. (2010). Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, İ. S., Songur, C. (2014a). The Causes and Effects of The Organizational Silence: on Which Issues The Nurses Remain Silent?. *International Journal of Management Economics and Business*. 22, 131-153.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. 16.2, 97-124.
- Fatima, A., Salahuddin, S., Hassan, M., Hoti, Khan, H. A. (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice. *Journal of Economics, Business and Management*. 3.9, 846-850.

- Fettahlıoğlu, Ö. O. ve S. Demir. (2014). Konuşma Hürriyetinin Yanında Sessiz Kalma Seçeneği: Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing (İfşa Etme) Hakkındaki Görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*. 45, 27-52.
- Huang, X., Vliert, E. V., Vegt, G. V. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. *Management and Organization Review*. 1.3, 459-482.
- Jaworski, A. (1993). *The Power of Silence: Social and Pragmatic Perspectives*. Newbury Park, CA: Sage Publications'den aktaran Michael Ross Slade (2008). The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory. *Unpublished Doctorate Thesis*. New York: The George Washington University, 60.
- Kahveci, G. ve Z. Demirtaş. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*. 38.167, 50-64.
- Karacaoğlu, K. ve C. Küçükköylü. (7-8 Kasım 2014). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi*. Bildiriler Kitabı. Kayseri: 147-155.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S., Kılıç, İ. (2013). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5.1, 17-32.
- Kılıçlar, A. ve M. Harbalıoğlu. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6.1, 328-346.
- Knoll, M. ve R. V. Dick. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*. 113, 349-362.
- Köse, E. K. (2014). Dezavantajlı Okullarda Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 2.2, 28-36.
- Kumar, M. D., Alagappar, P. N., Govindarajo, N. (2015). The Impact of Organizational Silence on Job Stress, Organizational Commitment and Intention to Leave Among Expatriate Employees. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 9.29, 1-8.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*. 40.6, 1453-1476.
- Morrison, E. F. ve F. J. Milliken. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*. 25.4, 706-725.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., Alvani, S. M. (2012). Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*. 17.10, 1271-1277.
- Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Özdemir, L. ve S. S. Uğur. (2013). Çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 27.1, 257-281.

- Özgan, H. ve E. Külekçi. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 3.4, 33-49.
- Özgen, I. ve O. Sürgevil. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. Z. Sabuncuoğlu (Ed.). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* içinde. Bursa: MKM Yayıncılık, 303-328.
- Panahi, B., Veisheh, S. M., Divkhar, S., Kamari, F. (2012). An Empirical Analysis on Influencing Factors on Organizational Silence and Its Relationship with Employee's Organizational Commitment. *Management Science Letters*. 2, 735-744.
- Perlow, L. A. ve S. Williams. (2003). Is Silence Killing Your Company. *Harvard Business Review*. May, 3-8.
- Pinder, C. C. ve K. P. Harlos. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 20, 331-369.
- Radmard, S. G. ve M. A. Ardakani. (2014). Effect of Organizational Culture on Organizational Silence: The Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Management and Humanity Sciences*. 3.10, 3306-3313.
- Rudman, L. A., Borgida, E., Robertson, B. A. (1995). Suffering in Silence: Procedural Justice Versus Gender Socialization Issues in University Sexual Harassment Grievance Procedures. *Basic and Applied Psychology*. 17, 519-541'den aktaran Milliken ve diğerleri. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*. 40.6, 1472.
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.
- Şimşek, E. ve H. Aktaş. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumunu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14.2, 121-136.
- Tangirala, S. ve R. Ramanujam. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*. 61, 37-68.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tayfun, A. ve O. Çatır. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5.3, 114-134.
- Taylor, D. G. (1982). Pluralistic Ignorance and the Spiral of Silence: A Formal Analysis. *Public Opinion Quarterly*, 46, 311-335'den aktaran Elif Daşçı. (2014). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi EBE. 27.
- Tikici, M., Derin, N., Kalkın, G. (25-26 Ekim 2011). Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi. *7. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*. Bildiriler Kitabı. İstanbul: 253-261.
- Ural, A. ve İ. Kılıç. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Üçok, D. ve A. Torun. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*. 2.1, 27-37.
- Ülker, F. ve P. Kanten. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkinine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*. 1.2, 111-126.
- Ürek, D., Demir, İ. B., Uğurluoğlu, Ö. (2015). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 17.3, 122-141.
- Vakola, M. ve D. Bouradas. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: an Empirical Investigation. *Employee Relations*. 27.5, 441-458.
- Yaman, E. ve K. Ruçlar. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*. 4.1, 36-50.
- Yirik, Ş., Yılmaz, Y., Demirel, O. N., Yılmaz, Y., Akgün, A., Kınay, H. (31 May-1 June 2012). Analysis of The Hotel Personnel's Conceptions of Organizational Justice, Organizational Silence, Mobbing, Organizational Commitment in Terms of Demographic Variables. 3. *International Symposium on Sustainable Development*. Sarajevo: 82-94.
- Yükselen, C. (2006). *Pazarlama Araştırmaları*. Ankara: Detay Yayınları.