

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE BİREYSEL PERFORMANS İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: *Sussan Olmuyor, Susmasan Olmaz..!*

Yrd.Doç.Dr.Hakkı AKTAŞ
Bahçeşehir Üniversitesi Sağlık Bil. Fak.
hakk.aktas@bahcesehir.edu.tr

Dr.Bnb.Eylem ŞİMŞEK
Hava Kuvvetleri Komutanlığı
1'inci Hava Kuvveti Komutanlığı
ekocarlan@yahoo.com

ÖZET

Örgütsel sessizlik, bireylerin yönetime katılıp katılmadıklarının bir göstergesi olarak görülebilir. İş görenlerin sessiz kalma ya da ses çıkarma ve açıkça konuşma davranışları arasındaki belirleyici özellik, yalnızca konuşma-konuşmama eylemleriyle sınırlı değildir. Sessizlik ya da açıkça konuşma davranışlarında bireylerin işlerini ve örgütlerini geliştirmeye ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerine dair motivasyonları da etkilidir. Araştırma kapsamında, yönetime katılım ve performans ilişkisi örgütsel sessizlik bağlamında ele alınmıştır. Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü bağlamında örgütsel sessizlik ve bireysel performans arasındaki etkileşimleri ortaya koymaktır. Bu amaçla şu sorulara yanıt aranmıştır. İşgörenlerin; (1) örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve performansı demografik verilere göre ne ölçüde farklılaşmaktadır. (2) örgüt kültürü türlerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri nedir? (3) örgütsel sessizlik ile bireysel performans arasındaki ilişki nasıldır? (4) örgüt kültürü ile performans etkileşimi hangi düzeydedir? (5) örgüt kültürünün ve demografik verilerin örgütsel sessizlik-performans etkileşimindeki rolü nedir? (6) örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve demografik verilerin performans üzerinde açıkladığı varyans hangi düzeydedir? Araştırmada veri toplama araçları olarak demografik bilgi formu, örgütsel sessizlik ölçeği (Dyne vd., 2003), örgüt kültürü ölçeği (Organizational Culture Assessment Inventory-OCAI, Cameron & Quinn, 1999) ve bireysel performans değerlendirme ölçeği (Borman & Motowidlo, 1993 ve Beffort & Hattrup, 2003 uyarlayan Karakurum, 2005) kullanılmıştır. Ön değerlendirme sürecine ait korelasyon analizleri, varyans analizleri ve regresyon analizleri sonucunda örgütsel sessizlik, bireysel performans arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş örgüt kültürü ile etkileşimleri ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, bireysel performans, örgüt kültürü.

1. GİRİŞ

Örgüt yaşamında “*söz gümüş ise sükut altındır*” ata sözünün her zaman geçerliliği olmadığı belirlenmiştir. Sessizlik kendini dinleme, geliştirme, etkili dinleme, duyguları yönetme, liderlik becerileri artırma ve doğru kararlar alma konularında olumlu ve desteklenmesi gereken bir kavramdır (Groeneveld & van Lawick, 2013). Ancak, çalışanların bazı durumlar karşısında sessiz kalmaları ve örgüte faydalı olacak gerekli bilgiyi aktarmamaları olumsuz bir durum olarak görülmekte ve “örgütsel sessizlik” terimi ile kavramsallaştırılmaktadır. Bir diğer ifadeyle bilginin hâkim olduğu günümüz iş dünyasında sessizlik her zaman altın değerinde değildir.

1.1. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, bireylerin yönetime katılımının bir ifadesi olarak görülebilir. İşgörenlerin sessiz kalma ya da ses çıkarma ve açıkça konuşma davranışları arasındaki belirleyici özellik, yalnızca konuşma-konuşmama eylemleriyle sınırlı değildir. Sessizlik ya da açıkça konuşma davranışlarında bireylerin işlerini ve örgütlerini geliştirmeye ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerine dair motivasyonları da etkilidir. İş görenlerin sessiz kalma ya da açıkça konuşma davranışlarının temel nedenleri; kabullenmeyi temel alan geri çekilme davranışı, korkuyu temel alan öz koruma davranışı, ilişki ve işbirliğini temel alan üçüncü şahıslara yönelimli davranış olarak gruplanmaktadır. Bu temel güdülerle sessizlik davranışları *kabullenici*, *savunmacı* ve *korumacı sessizlik* olarak modellenmektedir (Dyne vd., 2003:1360-1362). Morrison, Milliken ve Hewlin (2003)

örgütsel sessizliğin olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusundan kaynaklanabileceğini ifade etmektedirler. Bu korkulardan bazıları imajın zarar görmesi, olumsuz olarak yaftalanmak, ilişkilerin zarar görmesi, cezalandırılma ya da misilleme korkusu ve diğerleri üzerinde olumsuz etki yaratma olarak sıralanmıştır (Morrison vd., 2003). Bireyin kendisine, işine ve diğer insanlara ilişkin korkuları sessiz kalmalarına ve kurumun yararlanabileceği bilgileri bilerek gizlemesine neden olmaktadır. Korkular her ne kadar bilişsel alanla ilişkili olsa da daha çok duyuşsal alanda örgütsel sessizliğin nedeni olarak sınıflandırılmalıdır.

Birey sosyal bir varlık olduğundan, sessiz kalmanın önemli bir diğer sosyal boyutu bireyin çevresiyle etkileşimidir. Morrison ve Milliken (2000) bireylerin yönetim tarafından çabalarına değer verilmemesi, işe ilişkin çabalarında yeterli kontrole sahip olmadığına ilişkin algısı ve sessizliğin artmasını sağlayan deneyimlerinde bilişsel uyumsuzluğu örgütsel sessizlikle ilişkili bulmaktadır. Örgütsel sessizliği karmaşık ve çok yönlü bir kavram olarak tanımlayan Fletcher ve Watson (2007) ise örgütsel sessizliğin altında yatanın daha çok ilişki sorunu olduğunu ve örgütsel sessizliğin ilişkiler aracılığıyla incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. İletişimin bilgi ve ilişki boyutu olup (Gray & Leidlaw, 2004), bilgi akışındaki sorun olan örgütsel sessizliğin ilişkililerle çözümlenmesi önerilmektedir. Bireyin kişilik özellikleri ile zor koşullardaki performansı ve iletişim, koordinasyon, ekip çalışmasına ilişkin tutumları arasındaki anlamlı ilişkiler (Aktaş, 2011) örgütsel sessizliğin bireysel özellik boyutunu da aklı getirmektedir. Kısaca, örgütsel sessizliğin kişisel, bilişsel, duyuşsal, iletişimel, sosyal yönleri vardır. Örgütsel sessizliğin bir isyan mı yoksa var olan durumu kabul etmek mi olduğu konusu da açık değildir. Hirshman (1970) kaçış, örgütsel ses, bağlılık, umursamama kavramlarıyla açıklık getirmektedir. Kaçış davranışı pahalı, örgütsel ses ise risklidir. Bu nedenle örgütsel sessizlik ekonomik bir davranış olarak pasif fakat yapıcı tepki olarak bağlılık ile eşleştirilmektedir. Sessizlikle varolan durumun devamı (status-quo) sağlanmaktadır. Cohen (2003) örgütsel sessizliği karşı çıkma, Ward ve Winstanley ise düşmanlığın bir göstergesi olarak görmektedir (aktaran: Moaşa, 2011). Aktaş ve Şimşek (2012) ise örgütsel sessizliğin düşük iş doyumu ve tükenmişlikle etkileşimini “*sükut ikrardan mı gelir*” atasözüne vurgu yaparak sorgulamıştır. *Duyusal tükenme üzerinde iş doyumu (%53) ve örgütsel sessizliğin açıkladığı (%11.6) toplam varyans %65 olup çok yüksek düzeydedir. Sessiz olan işgörenlerin anlamlı ölçüde iş doyumlarının daha düşük ve tükenmişlik düzeylerinin yüksek olması aslında onların var olan olumsuz durumu kabul etmediklerini ve sessiz kalmanın kendilerine zarar verdiğini göstermektedir. Sessizlik burada içine atma kavramıyla eşleştirilebilir. Bu araştırmanın başka bir önemli sonucu, sessizliğin yalnızca örgüte değil bireye de zarar verdiği bulgularındır.*

1.2. Örgüt Kültürü

Sessizlik davranışı, işgörenlerin iş ortamında yüz yüze gerçekleşen ve bilinçli bir tarzda kasıtlı olarak verdikleri bir karardır. Bireylerin ne zaman konuşup ne zaman sessiz kalacaklarına ilişkin tutumları ve algıları ait oldukları iş gruplarından belirgin düzeyde etkilenmektedir (Bowen & Blackmon, 2003:1393). Örgütsel bir konuya yönelik tutumların bireyler tarafından algılanması süreci örgüt kültürünün tam da kendisidir. Bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, semboller, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanan örgüt kültürü adhokrasi (girişimci), klan (işbirliğine dayalı), hiyerarşik (yapılaşmış) ve pazar yönelimli kültür olmaları bağlamında örgütsel iletişimin yapısını belirlemektedir (Cameron & Quinn, 1999). Bireylere; neyin, nerede, ne zaman, ne amaçla, nasıl, yapılacağını açıkça ya da dolaylı olarak dikte eden örgütün kültürüdür. Örgüt kültürü “sosyal yapıstırıcı” olarak ifade edilmektedir. Bir iletişim sorunu olan örgütsel sessizlik örgüt kültürünün bir yansıması olarak da ortaya çıkmaktadır. Hangi örgüt kültürü türünün hangi tür örgütsel sessizliği tetiklediğinin belirlenmesi önemlidir. Bireyler kültür aracılığıyla iletişim biçimlerini belirlemektedirler. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları çoğunlukla örgütteki iletişim pratiklerinin değerlendirilmesiyle ölçülmektedir (Downs & Hazen, 1977). Örgüt kültürünü iletişimle eşdeğer tutan tanımlamalar (Akıncı, 1998), bir iletişim biçimi ya da iletişim davranışı olarak kabul edilmesi gereken örgütsel sessizliğin kültürle etkileşimine işaret etmektedir. Örgüt kültürünün örgütsel iletişimin göstergesi olduğu kadar örgütsel sessizliğin de göstergesi olduğu düşünülmektedir.

Örgüt kültürüyle örgütsel sessizlik ilişkisi, eleştirel yaklaşımlarda güç ilişkilerine bağlanmaktadır. Bireylerin nasıl davranacaklarına, nerede susup, nerede konuşacaklarına ilişkin değerlendirmelerini örgüt kültürü aracılığıyla yapmaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan değerler, gelenekler, sosyal yapı, güç ilişkileri, hegemonya içselleştirilmiş ve bilinçaltına yerleşmiş olup örgüt kültürüyle öğrenilmekte, yaygınlaştırılmakta ve yeni gelenlere aktarılmaktadır (Fletcher & Watson, 2007). Özdemir ve Saroğlu-Uğur’un (2013) çalışmasında statü, sektör ve pozisyona ilişkin grup farklılıklarında örgütsel sessizliğe ilişkin anlamlı farklılıklar olması, değişik kurumsal kültürlerin ve güç ilişkilerinin örgütsel sessizlikle etkileşimine örnektir. Memurlar işçilerden, kamudakiler özel sektördekilere, çalışanlar yöneticilerden daha sessizdir. Örgütsel açıdan sessizlik davranışı istenmeyen ve beklenmeyen bir olgudur. Ancak burada sessizliğe ilişkin ayırt edilmesi gereken

nokta sessizlik eyleminin bilinçli olarak gerçekleştirilmesi olmalıdır. Örgütsel sessizlik motivasyon ya da yönetim uygulamaları bağlamında da değerlendirilmektedir (Donaghey, Cullinane, Dundon & Wilkinson, 2011). Örgüt kültürü örgüt içindeki güç ilişkilerini kapsadığı gibi, motivasyon ve yönetim uygulamalarını da kapsayan geniş bir kavramdır. Örgütsel sessizliği etkileyen bireysel, örgütsel, toplumsal çok sayıda öge olması, örgütsel sessizliğe ilişkin çalışmalarda bağlamsal öğelerin dikkate alınması gereğini ortaya koymaktadır. Örgütsel iletişim, örgütün yaşamını devam etmesini sağlayan damardaki kanın akması gibi yaşamsal bir işleve sahiptir. Örgütsel sessizlik gibi aksaklıklar hem örgüte hem de o örgütü oluşturan bireylere önemli zararlar vermektedir. Örgütsel sessizliğe neden olabilecek çok sayıda öge olması, örgütsel sessizliğe ilişkin değerlendirmelerde mümkün olduğunca farklı değişkenlerin dikkate alınmasını gerektirmektedir. Örgütsel sessizliğin kurumsal açıdan sonuçlarının değerlendirilmesi performans kavramıyla gerçekleştirilebilir.

1.3. Bireysel Performans

Örgütlerin temel amaçları yüksek performans gösteren bireylerle çalışmaktır. Performans örgütsel çalışmalarda çoğunlukla bağımlı değişken olup, varolan sistemin işleyişine ilişkin en önemli veri kaynaklarından birisidir. İşe ilişkin problemler ya da işe ilişkin konular hakkında konuşmanın pek çok riski olmakla birlikte, sessiz kalmanın birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçları vardır. Bunlardan bazıları; yetersizlik hissi, iş doyumunun azalması, işgücü devir oranlarının artmasıdır (Milliken & Morrison, 2003:1563). Bu boyutların tamamı performans ile ilişkilidir. Örgütsel sessizliğin, bireylerin işlerini ve örgütlerini geliştirmeye ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemeleri bağlamında performansı olumsuz etkilediği, eş deyişle örgütsel sessizliğin örgüte bir maliyeti olduğu düşünülmektedir. Performans, yapılan eylemlerin sonucu değil, eylemin kendisi olarak tanımlanmaktadır. Performansa ilişkin sınıflandırmalardan birisi Shields ve Hanser'in (1990) "can do" ve "will do" faktörleridir. "Can do" faktörü kapasite ve yetenekle, "will do" faktörü, adayın işe yönelik istekliliğiyle, tutumu, işe ilgisiyle ilişkilidir. Diğer bir performans sınıflaması, Borman ve Motowidlo (1993) tarafından yapılan "görev (task)" ve "durum (context)" performanslarıdır. İşle ilgili görevlerin yapılmasının yeterli olmadığı görüşüne dayanmaktadır. İşin sosyal yapısına katkıda bulunacak durumsal performans; başkalarına yardım etmek, yol göstermek, gönüllülük gibi eylemleri kapsamaktadır. Görev performansı daha çok yetenek ile durumsal performans ise kişilik ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel sessizliğin daha çok performansın "will do" boyutu ve durum (contextual) performansıyla ilişkili olduğu düşünülmekle birlikte can do ve görev (task) performansı ile ilişkileri de sorgulanmalıdır. Örgütsel sessizliğin tersi olarak betimlenen örgütsel ses kavramının durum performansı ile ilişkilendirilmesi (LePine & Van Dyne, 2001) bireylerarası ilişkilere yaptığı vurguyla bu tezi dolaylı olarak desteklemektedir.

Örgütsel sessizliğin performansla ilişkisine dair bazı çalışmalar bulunmaktadır. O'Reilly ve Roberts (1977) bilgiyi edinme süreci ve bilgi edinme yeteneğiyle performans ilişkisine gönderme yapmaktadır. Bu durum kaçınılmaz olarak bilginin paylaşılmasıyla da ilişkilidir. Roberts ve O'Reilly'nin (1979) örgütsel iletişim sürecinde katılımcı ve izole olanları karşılaştırdığı çalışmalarında, izole olanların yazılı ya da telefonla iletişime daha yatkın olduklarını belirtmektedir. İzole olanların, katılımcılara göre örgüt içinde daha az iletişim kurduklarını, daha sonra örgütsel sessizlik olarak adlandırılan bilgiyi bilerek kendilerine saklama eğiliminde bulduklarını ve daha düşük iletişim doyumları olduğunu belirlenmiştir. Örgütsel iletişim ağlarına entegre olamayan bireylerin daha düşük işdoymu ve bağlılık göstermeleri, daha çok negatif duyguya sahip olmaları ve performanslarının daha düşük olması dikkat çekicidir. İletişim sürecine katılmamanın bilgiyi kendine saklama eğilimine neden olduğu ve performans düşürdüğü ortaya çıkmıştır. Örgütsel sessizliğin davranışsal boyutu performans sorunlarıyla ortaya çıkmaktadır.

Zehir ve Erdoğan'ın (2011) örgütsel sessizlik, performans ve etik liderlik etkileşimine ilişkin araştırmalarında kabullenic sessizlik ($r = -.20, p \leq .01$) ve ilişkisel sessizliğin ($r = .144, p \leq .01$) performansla anlamlı korelasyonlara sahip olduğunu belirlemişler; savunmacı sessizlik ise performansla ilişkili bulunmamıştır. Örgütsel sessizliğin performans üzerinde %8,9 varyans açıkladığını belirtmişlerdir. İlişkisel sessizliğin performans üzerinde %22,1 (p değeri = .000) gibi yüksek bir varyans açıklaması dikkat çekicidir. İlişkisel sessizlik performans açısından olumlu, kabullenic sessizlik olumsuz ve savunmacı sessizlik etkisizdir.

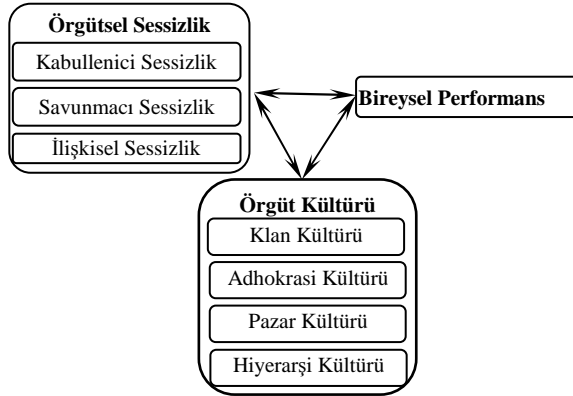
Performansla örgütsel iletişim (Campbell, Wise, & Mc Henry, 1990) ve örgütsel ses ve sessizlik ilişkilerine (Boxall, P. & Macky K., 2009; Detert & Burris, 2007, p.872) dair bazı çalışmalar yapılmasına rağmen bir iletişim sorunu olan örgütsel sessizliğin kültürel bağlamda bireysel ve örgütsel performansı nasıl ve ne düzeyde etkilediğine ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır. Böyle bir çalışma örgütsel sessizliğin hangi koşullarda ortaya çıktığını ve söz konusu koşullarla etkileşiminin performansla nasıl etkileştiğini aydınlatılabilecektir. Sessizliğin bireysel performansa ve nihai olarak kurumsal performansla ilişkisinin belirlenmesi yönetimin etkinliği açısından önemlidir.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmanın temel amacı, örgüt kültürü bağlamında örgütsel sessizlik ve bireysel performans arasındaki etkileşimleri ortaya koymaktır. Bu amaçla şu sorulara yanıt aranmıştır: İşgörenlerin; (1) örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve performans demografik verilere göre ne ölçüde farklılaşmaktadır. (2) örgüt kültürü türlerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri nedir? (3) örgütsel sessizlik ile bireysel performans arasındaki ilişki nasıldır? (4) Örgüt kültürü ile performans etkileşimi hangi düzeydedir? (5) örgüt kültürünün ve demografik verilerin örgütsel sessizlik-performans etkileşimindeki rolü nedir? (6) örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve demografik verilerin performans üzerinde açıkladığı varyans hangi düzeydedir? Betimsel araştırma modelinde; örnekleme ait betimsel istatistik sonuçları rapor edilecektir. Karşılaştırmalı model temelinde; demografik verilerin örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve performans puanlarında anlamlı bir varyans farklılığı oluşturup oluşturmadığı test edilmiştir. Ayrıca, örgütsel sessizlik kategorize edilerek farklılıkların performans puanları ortalamalarında anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığı ölçülmüştür. Regresyon analizi ile demografik değişkenlerin, örgütsel sessizliğin ve kültürün performanstaki varyansın ne kadarını açıkladığı araştırılmıştır.

2.1. Araştırma Modeli

Örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve performans etkileşimini sorgulayan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmayı İstanbul'daki bir zincir hastaneler grubundaki tüm çalışanlar olarak belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama araçları olarak demografik bilgi formu, örgütsel sessizlik ölçeği (Dyne vd., 2003), örgüt kültürü ölçeği (Organizational Culture Assessment Inventory-OCAI, Cameron & Quinn, 1999) ve bireysel performans değerlendirme ölçeği (Borman & Motowidlo, 1993 ve Boffort & Hattrup, 2003 uyarlayan Karakurum, 2005) kullanılmıştır.

2.3. İşlem

Araştırmayı yapabilmek için gerekli olan kurumsal izinler alınmış ve ölçekler araştırmacılar tarafından İstanbul'daki bir zincir hastaneler grubundaki tüm çalışanlara dağıtılmıştır. Ölçeklerin doldurulması için üç hafta süre verilmiştir. Ana kütleyi temsil edebilecek sayıda orta ölçekli bir örnekleme ulaşılmıştır.

3. ÖN DEĞERLENDİRME SONUÇLARI

Araştırma sürecinde alınan ilk verilere dayalı kısmi bulgulara göre işgörenlerin örgütsel sessizlik tutumları ile bireysel performans değerlemeleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Sessizlik olgusunun neden-sonuçta örgütlerde daha dikkatle incelenmesi ve çözülmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizliğin, kültür tipine göre değişim göstermesi ise örgütsel sessizliğe ilişkin alınması gereken tedbirler, düzeltici eylemler konusunda yol gösterici olacaktır. Örgütsel sessizlik ve kültür etkileşiminin performansa etkisi, sessizliğin örgütsel değerler, normlar, öğrenilmiş ve içselleştirilmiş davranış biçimleri ile ilişkili olarak eylemleri belirlediği düşünülmektedir. Başka bir deyişle anlamlı bir sessizlik ve performans etkileşiminde örgüt kültürünün rolü açıklanarak örgütsel sessizlikte dışsal etmenlere vurgu yapılacaktır. Böylece daha önce Aktaş

ve Şimşek (2012) tarafından örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişlik ve iş doyumu ile anlamlı ilişkisine ilave olarak bu çalışmada örgütsel sessizliğin örgüt kültürü ve bireysel performansla ilişkisinin ortaya konulması sessizlik konusunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Etik değerlere, açıklığa, katılımcılığa, samimiyete, toleransa, saygıya dayanan bir iletişim kültürünün iletişim sürecinde örgütsel sessizlik gibi sorunları azaltarak örgütsel ses davranışını destekleyeceği düşünülmektedir. Örgütsel sessizlik ile kendini mutsuz hisseden bireyler yerine, örgütsel ses ile düşüncelerini açıklıkla, korkusuzca ifade edebilen bireyler yenilikçi fikirlerini kolaylıkla örgütleriyle paylaşacak, bu durum kendi gelişimlerine de olumlu yansıtacaktır.

KAYNAKÇA

- Aktaş, H. (2011) Sivil havacılık işletmelerinde beşerî faktörler perspektifinden uçuş ekibi kaynak yönetimi: Sivil havacılık işletmeleri pilotlarının kişilik yapıları ile uçuş ekibi kaynak yönetimi tutumları arasındaki ilişki. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Aktaş, H. & Şimşek, E. (2012). Sükut ikrardan gelir mi? İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin tutumları ile iş tatmin düzeyleri ve duygusal tükenmişlik düzeyleri arasındaki etkileşim. *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri*. 24-26 Mayıs 2012. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Beffort, N. and Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research*, 8(1), 17-32.
- Borman, W.C. & Mottowidlo, S.J (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance" in N.Schmitt and W.C. Borman (eds.) *Personnel Selection in Organizations* (San Francisco: Jossey Bass.),71-98.
- Boxall, P. & Macky K. (2009) Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal* 19(1), 3–23.
- Bowen, F., Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Campbell J. P., Wise, L. L., & Mc Henry, J. (1990). Identifying optimal predictor composites and testing for generalizability across jobs and performance factors. *Personnel Psychology*, 43, 355-365.
- Cameron S. K. & Quin, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison Wesley Pub.Company, USA.
- Cameron, K. (2004). *The handbook of organizational development: A process for changing organizational culture*. Michigan.
- Cohen, R.L.(1970): Justice, voice and silence. Paper presented at: International Conference on Social Science and Social Dilemmas , Utrecht, 1990. Cambridge. Harvard University Press.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Detert, J.R. & Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 225-241.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. & Wilkinson, A. (2011). Re-conceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work, Employment and Society* 25(1), 51-67, (DOI: 10.1177/0950017 010389239).
- Downs, C. W & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- 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.
- Fletcher, D., & Watson, T. (2007). Voice, silence and the business of construction: Loud and quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities. *Organization articles*,14(2): 155–174. DOI: 10.1177/1350508407074221.
- Groeneveld, R. & van Lawick, J. (2013). Project silence in organizations. Why silence is still golden: The power and role of silence in organizational life. <http://www.zijnwerkt.nl/wp-content/uploads/PSiO_EN_4.pdf> Erişim Tarihi: 18.03.2013.
- Hirschman, A.O. (1970). Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states, Harvard University Press.
- Karakurum, M. (2005). *The effects of person-organization fit on employee job satisfaction, performance and organizational commitment in a Turkish public organization*. Unpublished master thesis. Ankara: METU.
- LePine, J. A., Van Dyne, L. (2001). Voice and Cooperative Behavior as Contrasting forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology*, 86, 326-336.
- Milliken, F.J. ve Morrison, E.W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations, *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1564-1568.
- Moaş, H. (2011). Voice and silence in organizations . *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series VII: Social Sciences Law*, 4 (53), No. 2.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employee's don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies* , 40 (6), 1453-1476.

- Morrison E.W. ve Milliken F.J. (2000). Organizational silence: A Barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Noelle-Neumann, E. (1991) The theory of public opinion: the concept of the spiral of silence. In Anderson, J. A. (Ed.), *Communication Yearbook*. Newbury Park, CA: Sage.
- O'Reilly, C. A., & Roberts, K. H. (1977). Communication and performance in organizations, *Proceedings of the Academy of Management*, 375-379.
- Özdemir, L. & Sarioğlu-Uğur, S. (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.
- 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. (2001). Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace, Unpublished doctoral thesis. Louisiana State University.
- Roberts, K. H. & O'Reilly, C. A., (1979). Some correlates of communication roles in organizations. *Academy of Management Journal*, 22: 42-57.
- Shields, J.L. & Hanser, L.M. (1990). Designing, planning and selling project A. *Personnel Psychology*, 43, 241-245.
- Ward, J., Winstanley, D. (2003). The absent presence: Negative space within discourse and the construction of minority sexual identity in the workplace. *Human Relations*, 56, 10.
- Zehir, C. & Erdoğan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. 7th International Strategic Management Conference, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 1389-1404.