

# LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ: İKİ KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

Seçil Ergül<sup>1</sup>, Selma Söyük<sup>2</sup>

<sup>1</sup>İzmir Kavram Meslek Yüksekokulu, İzmir

<sup>2</sup>İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, İstanbul

## ÖZET

**Amaç:** Bu çalışma, sağlık çalışanlarının, birim yöneticilerinin liderlik davranışları algılarını belirleyerek liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel sessizliklerine olan etkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır.



**Materyal ve Metot:** Araştırma İstanbul ilinde faaliyet gösteren iki eğitim ve araştırma hastanesinde kadrolu olarak çalışan 381 sağlık personelinin kapsamaktadır. Veri toplama aracı olarak, liderlik davranışları ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve araştırmaya katılanların sosyodemografik özelliklerini sorgulayan 72 soruluk bir form kullanılmıştır.

**Bulgular:** Çalışma liderlik davranışları alt boyutları açısından değerlendirildiğinde görev odaklı liderlik alt boyut ortalaması  $3,51 \pm 0,37$ , ilişki odaklı liderlik

alt boyut ortalaması  $3,27 \pm 0,37$  ve değişim odaklı liderlik alt boyut ortalaması ise  $3,30 \pm 0,33$ 'tür. Örgütsel sessizlik alt boyutları açısından değerlendirildiğinde ise korku alt boyut ortalaması  $2,70 \pm 0,48$ , yönetsel ve örgütsel nedenler alt boyut ortalaması  $2,73 \pm 0,54$ , tecrübe eksikliği alt boyut ortalaması  $2,36 \pm 0,31$  ve örgütsel sessizlik toplam boyut ortalaması ise  $2,67 \pm 0,37$ 'dir. Liderlik davranışları ve örgütsel sessizlik arasında ve sosyodemografik değişkenler ile farklılıklar saptanmıştır.

**Sonuç:** Araştırmada regresyon analizi ile liderlik davranışlarının örgütsel sessizliğe etkisi belirlenmiş olup liderlik davranışlarının örgütsel sessizliği etkilediği görülmüştür ( $R^2 = 0,24$ ).

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel sessizlik, liderlik, sağlık yönetimi

	<b>İLETİŞİM İÇİN:</b> Selma Söyük İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü Demirkapı Cad. Karabal Sok. 34147, Bakırköy, İstanbul. selmasoyuk@hotmail.com		
	<b>SE</b> <a href="https://orcid.org/0000-0001-8612-1070">https://orcid.org/0000-0001-8612-1070</a>		<b>SS</b> <a href="https://orcid.org/0000-0001-9822-9417">https://orcid.org/0000-0001-9822-9417</a>
	<b>GÖNDERİLDİĞİ TARİH:</b> 06 / 05 / 2019	•	<b>KABUL TARİHİ:</b> 31 / 05 / 2019

## THE EFFECT OF LEADERSHIP BEHAVIORS ON ORGANIZATIONAL SILENCE: THE CASE OF TWO PUBLIC HOSPITALS

### ABSTRACT

**Objective:** The purpose of this study is to determine the leadership behavior perceptions of the functional managers of healthcare professionals and to ascertain the effect of leadership behaviors on the organizational silence of employees.

**Material and Method:** The study consists of 381 healthcare payroll employees working in two education and research hospitals in Istanbul. As a data collection tool, a 72-question form was used to question the leadership behavior scale, the organizational silence scale, and the sociodemographic characteristics of the participants.

**Results:** The examination of the results of the analysis reveals that most of the participants are women (60.4%).

The evaluation of the leadership behaviors in terms of their sub-dimensions exhibits the facts that the task-oriented leadership sub-dimension average is  $3.51\pm 0.37$ , the relationship-oriented leadership sub-dimension average is  $3.27\pm 0.37$  and the change-oriented leadership sub-dimension is  $3.30\pm 0.33$ . On the other hand, the evaluation in terms of organizational silence sub-dimensions reveals that the mean fear subscale dimension is  $2.70\pm 0.48$ , the mean size of managerial and organizational causes is  $2.73\pm 0.54$ , while the lack of experience is  $2.36\pm 0.31$  and the mean total size of organizational silence is  $2.67\pm 0.37$ . Differences were detected between leadership behaviors, organizational silence, and sociodemographic variables.

**Conclusion:** The effect of leadership behaviors on organizational silence was determined by regression analysis and it was seen that leadership behavior affected organizational silence ( $R^2=0,24$ ).

**Keywords:** Organizational silence, leadership, health management

### GİRİŞ

Lider, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayarak onları etkileyen, harekete geçiren ve peşinden sürükleyen kişidir. Dolayısıyla liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirme oluşturmaktadır.<sup>1</sup> Liderliğin tanımlanmasında ortak nokta kişileri etkileme konusunda olmuştur. Çoğu liderlik tanımı bir grup veya organizasyondaki faaliyetleri ve ilişkileri kolaylaştırması, diğer insanlara rehberlik etmesi gibi bir süreci içeren varsayımı yansıtmaktadır.<sup>2</sup> Stone ve ark.'na göre liderlik; başkalarını etkilemek, değişim ve güçlenme için vizyonlar yaratmaktır.<sup>3</sup> Başarılı organizasyonlarda liderler, net ve çekici vizyonlar yaratırlar. Enerjilerini vizyon, uzun vadeli hedefler, uyum ve değişime odaklarlar.<sup>4</sup> Küresel rekabet ortamında yöneticilerin sadece kendilerine verilen pozisyonlara dayanarak yöneticilik yapmalarından çok, liderlik davranışlarını göstermeleri, liderlik yapıları ve lider özellikleri taşıyan yöneticiler olmaları beklenmektedir.<sup>5</sup> Değişen zaman ve gelişen teknoloji ile her alanda olduğu gibi liderlik alanında da değişiklikler ve yenilikler oluşmuş ve çeşitli liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalar sonuç olarak çeşitli liderlerin tarzlarının ileriye sürülmesini ve bu liderlik tarzlarının meydana getirmiş olduğu etkileri tartışmayı gerekli kılmıştır.<sup>6</sup> Şartların ve zamanın gereklerine uygun faaliyetler gerçekleştirebilen liderler başarıya ulaşmışlardır.

Liderin davranışları çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve çalışma yaşamını etkilemektedir. Örgütsel sessizlik de bu tutumlar içinde yer almaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütte öğrenmeyi engellemekte, iş verimini düşürmekte ve iş tatminini azaltmaktadır. Özellikle liderlik davranışlarından kaynaklanan örgütsel sessizlik, çalışanlar üzerinde oluşturulan baskıcı bir yönetim tarzı sonucunda ortaya çıkmaktadır.<sup>7</sup> Çalışanların örgüt içinde yapılan faaliyetler ve sorumlu oldukları işler ile ilgili görüş, öneri ve şikayetlerini dile getirmemeleri şeklindeki sessiz kalma davranışları kararları yaratıcılığı ve yeniliği engeller, dolayısıyla üzerinde durulması gerekmektedir.

Sağlık sektöründe örgütsel sessizlik ve liderlik davranışları konusu ile ilgili yapılan çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Yönetim literatürüne yeni giren bu kavramın incelenmesi çalışan ve yönetici arasındaki ilişkileri güçlendirecektir. Sessizliğin boyutlarının belirlenmesi kurumlara önemli katkı sağlayacaktır. Bu çalışmanın amacı; sağlık çalışanlarının, birim yöneticilerin liderlik davranışları algılarını belirleyerek liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel sessizliklerine olan etkilerini ortaya koymaktır.

İşgörenlerin gösterdikleri sessizleşme davranışının bilinçli, kasıtlı olarak gösterilen bir tepki ve geri çekilme olduğu bilinmektedir. İşgörenler örgüt içerisindeki sorunlar hakkında konuşmanın boşuna, fikir ve

kaygıları anlatmanın ise tehlikeli olduğuna inanabilirler, konuşmanın olası risklerini değerlendirerek sessiz kalmayı tercih edebilirler ve yöneticilerin olumsuz geri bildirimine karşı hoşgörülü davranmadıklarını belirtebilirler. Konuştuklarında sürekli şikayet eden sevimsiz kişiler olarak görüneceklerini düşünerek işlerini kaybedebileceklerine, terfi edemeyeceklerine veya engellemelerle karşılaşacaklarına inanabilirler.

Sağlık hizmetlerinin sunulmasında önemli bir yeri olan sağlık çalışanlarının sessizleşmesinde hastane yöneticilerinin göstermiş olduğu liderlik tarzları önemli bir yer tutmaktadır. Liderlik tarzları çalışanların sessizleşmesinde ciddi bir etkiye sahiptir.

## MATERYAL VE METOT

Araştırma kesitsel tipte bir araştırmadır. İstanbul ilinde eğitim ve araştırma statüsünde iki kamu hastanesinde yapılmıştır. Çalışmanın etik kurul izni, İstanbul Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurulundan 06.11.2017 tarih ve 09 sayılı etik kurul kararı ile alınmıştır.

Araştırma için örneklem büyüklüğü hesaplamasında kabul edilebilir hata oranı için %5 (%50'lik oranda) ve ihtiyaç duyulan güven düzeyi için %99 alınmıştır. Araştırmanın yapıldığı iki kamu hastanesinde çalışan toplam kadrolu sağlık personeli sayısı 5342 olduğundan alınması gereken örneklem büyüklüğü 359 olarak hesaplanmıştır.<sup>8</sup> Hatalı anket olasılığı düşünülerek 426 anket dağıtılmıştır. Anketlerin geri toplanma sürecinde 381 anket formu doğru ve eksiksiz olarak doldurulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranının %89,4 olduğu tespit edilmiş, toplanan veriler %95 güven aralığında değerlendirilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sosyodemografik değişkenlerin belirlendiği sorular yer almaktadır (11 soru). İkinci bölüm, liderlik davranışı ölçeği sorularını (33 soru) ve son bölüm ise örgütsel sessizlik ölçeği sorularını (28 soru) içermektedir. Kullanılan liderlik ölçeği Gary Yukl (2002) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeği ise Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilmiş ve Soycan (2010) tarafından uyarlanmıştır.<sup>9,10</sup>

Yukl (2002) tarafından geliştirilen liderlik ölçeği 3 boyuttan oluşmakta ve toplam 33 soruyu kapsamaktadır. Bu boyutlar, görev odaklı liderlik davranışı (10 madde), ilişki odaklı liderlik davranışı (10 madde) ve değişim odaklı liderlik davranışdır

(13 madde). Örgütsel sessizlik ölçeğinin orijinalinde ise, “yönetimsel ve örgütsel nedenler” (12 madde), “işle ilgili konular” (5 madde), “tecrübe eksikliği” (4 madde), “izolasyon korkusu” (4 madde), “ilişkileri zedeleme korkusu” (3 madde) boyutlarını ölçecek şekilde tasarlanmış 28 madde bulunmaktadır. Bizim yaptığımız faktör analizi sonuçlarına göre 3 boyutlu olarak analiz edilmiştir. Ölçek beşli likert tarzında hazırlanmıştır. Sürekli veriler ortalama ve standart sapma, kesikli veriler ise frekans ve yüzde olarak verilmiştir. Liderlik davranışları ve örgütsel sessizlik ölçeklerine ait verilere faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin analizinde Tanımlayıcı İstatistikler ile Pearson Korelasyon Testi kullanılmış ve Regresyon Analizi yapılmıştır.

Faktör analizi ile yapı geçerliliği test edilen değişkenlerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Sorular arası korelasyona bağlı uyum değeri olan Cronbach's Alpha değeri kullanılarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Alpha modelinde Cronbach's Alpha değerlendirme ölçütü kullanılmış olup 0,60 ve üstü kabul edilmiştir.<sup>11</sup>

## Liderlik Davranışları Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi Sonuçları

Liderlik Davranışları ölçeğinin değişkenlerine uygulanan faktör analizi sonucunda Kaiser - Meyer - Olkin (KMO) ölçek geçerliliği değeri 0,963 ve Bartlett Küresellik Testi  $p$  değeri  $<0,001$  olarak hesaplanmıştır. Yapılan faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonucunda değişkenlerin aldığı yüklerle göre 3 faktör altında toplandığı görülmüştür.

Birinci faktör yapısı, liderlik davranışları ölçeğinde yer alan 4, 5, 3, 6, 2, 8, 7, 9, 1 ve 10'uncu maddelerdeki ifadelerden oluşmaktadır. Faktör yapısının güvenilirlik katsayısı 0,953 olarak bulunmuştur. Bu faktörde yer alan maddeler; planlama, organize etme, koordine etme, kaynak sağlama, standartlar oluşturma gibi ifadeleri içerdiği için bu faktör “Görev Odaklı Liderlik Davranışı” olarak adlandırılmıştır.

İkinci faktör yapısı, liderlik davranışları ölçeğinde yer alan 25, 22, 30, 24, 26, 23, 29, 32, 33, 31, 28 ve 27'nci maddelerde yer alan ifadelerden oluşmaktadır. Faktör yapısının güvenilirlik katsayısı 0,961 olarak bulunmuştur. Bu faktörde yer alan maddeler; yeni yaklaşımları deneme, yeni stratejileri teşvik etme, gelişmeleri duyurma, değişime yardımcı olma gibi ifadeleri içerdiği için bu faktör “Değişim Odaklı Liderlik Davranışı” olarak adlandırılmıştır.

Tablo 1. Liderlik Davranışları Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler		
	Ortalama	Standart Sapma
Görev Odaklı Liderlik	3,51	0,37
İlişki Odaklı Liderlik	3,27	0,37
Değişim Odaklı Liderlik	3,30	0,33
Minimum 1- Maksimum 5 n=381		

Tablo 2. Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler		
	Ortalama	Standart Sapma
Korku	2,70	0,48
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	2,73	0,54
Tecrübe Eksikliği	2,36	0,31
Örgütsel Sessizlik	2,67	0,37
Minimum 1- Maksimum 5 n=381		

Üçüncü faktör yapısı, liderlik davranışları ölçeğinde yer alan 16, 19, 20, 18, 11, 14, 12, 15 ve 17'nci maddelerde yer alan ifadelerden oluşmaktadır. Faktör yapısının güvenilirlik katsayısı 0,944 olarak bulunmuştur. Bu faktörde yer alan maddeler; çalışanlarını destekleme, cesaretlendirme, bilgilendirme, başarılarını takdir etme ve örnek olma gibi ifadeleri içerdiği için bu faktör "İlişki Odaklı Liderlik Davranışı" olarak adlandırılmıştır.

### Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi Sonuçları

Örgütsel sessizlik ölçeğinin değişkenlerine uygulanan faktör analizi sonucunda toplam üç adet sessizlik faktörü ortaya çıkmıştır. Faktör analizinin KMO ölçek geçerliliği değeri 0,958 ve Bartlett Küresellik Testi  $p$  değeri  $<0,001$  olarak hesaplanmıştır. Yapılan faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonucunda değişkenlerin aldığı yüklerle göre 3 faktör altında toplandığı görülmüştür.

Birinci faktör yapısı, örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan 22, 25, 26, 24, 23, 27, 15, 16, 14, 28 ve 13'üncü maddelerdeki ifadelerden oluşmaktadır. Faktör yapısının güvenilirlik katsayısı 0,962 olarak bulunmuştur. Bu faktörde yer alan maddeler; sorun yaratan biri olma korkusu, problem bildirme korkusu, desteklenmeme korkusu gibi ifadeleri içerdiği için bu faktör "İş Hayatı Korkuları (İş Korkuları, İzolasyon Korkusu, İlişkileri Zedeleme Korkuları)" olarak adlandırılmıştır.

İkinci faktör yapısı, örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan 2, 3, 5, 1, 9, 8, 10, 11 ve 12'nci maddelerdeki ifadelerden oluşmaktadır. Faktör yapısının güvenilirlik katsayısı 0,950 olarak bulunmuştur. Bu faktörde yer

alan maddeler; açıkça konuşmayı desteklemeyen kültür, yöneticiye güvenmeme gibi ifadeleri içerdiği için bu faktör "Örgütsel ve Yönetmel Nedenler" olarak adlandırılmıştır.

Üçüncü faktör yapısı ise, örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan 18, 20 ve 19'uncu maddelerdeki ifadelerden oluşmaktadır. Faktör yapısının güvenilirlik katsayısı 0,842 olarak bulunmuştur. Bu faktörde yer alan maddeler; yeterince bilgi ve tecrübe olmamasını düşünme, sorumluluk alanında olduğunu düşünmeme gibi ifadeleri içerdiği için bu faktör "Tecrübe Eksikliği" olarak adlandırılmıştır.

## BULGULAR

### Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde; %60,4'ünün (n=230) kadın, %28,16'sının (n=109) evli, %48,6'sının (n=185) 25 yaş ve altı yaş grubunda, %35,7'sinin (n=136) önlisans eğitimi almış oldukları görülmüştür. Çalışanların mesleki deneyimleri değerlendirildiğinde büyük bir çoğunluğun (%66,7) 1 ile 5 yıl arasında deneyimli oldukları gözlemlenmiştir. Çalışanların çalıştıkları birimler incelendiğinde %15,2'si (n=58) dahili birimde, %22'si (n=84) yoğun bakım ve acilde çalıştığı görülmüştür. Diğer birimlerde çalışanlar idari birimler, laboratuvarlar, nöroloji, göz, anestezi, kadın doğum, yeni doğan yoğun bakım, kardiyoloji, cildiye ve radyoloji birimlerinde çalışmaktadır.

Kurumlarındaki çalışma süreleri açısından sonuçlar değerlendirildiğinde büyük bir çoğunluğun (%75,9) 1 ile 5 yıl arasında kurumda görev yaptıkları gözlemlenmiştir. Çalışanların yöneticileriyle görüşme sıklığına bakıldığında çok azı (%3,9; n=15) hiçbir zaman yöneticisiyle görüşmediğini belirtmektedir. %27'si (n=103) çok nadir, %30,7'si (n=117) bazen, %23,4'ü (n=89) çoğunlukla ve %15'i ise her zaman görüştüğünü belirtmiştir. Çalışanların işle ilgili yöneticileri ile açıkça konuşabilme sıklığına göre değerlendirildiğinde %6,3'ünün (n=24) hiçbir zaman, %31,8'i (n=121) çoğunlukla ve %16,8'i (n=64) ise her zaman konuşabildiğini belirtmiştir. Çalışmaya katılanların sadece %12,6'sının (n=48) yöneticilik görevi yürüttüğü görülmüştür.

### Liderlik Davranışları Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler

Liderlik davranışları alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlar Tablo 1'de gösterilmektedir. Katılımcıların

liderlik davranışları algıları incelendiğinde görev odaklı liderlik alt boyutu ortalama puanı 3,51±0,37 ile en yüksek ortalamaya sahip alt boyuttur. En düşük ortalama puana sahip olan alt boyut ilişki odaklı liderliktir (3,27±0,37). Değişim odaklı liderlik alt boyutunun ortalama puanı ise; 3,30±0,33 dür.

### Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler

Örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlar Tablo 2'de gösterilmektedir. Katılımcıların örgütsel sessizlik nedenleri incelendiğinde yönetsel ve örgütsel nedenler alt boyutu ortalama puanı 2,73±0,54 ile en yüksek ortalamaya sahip alt boyuttur. En düşük ortalama puana sahip olan alt boyut tecrübe eksikliğidir (2,36±0,31). Korku alt boyutunun ortalama puanı ise; 2,70±0,48, örgütsel sessizlik toplam boyutu ortalama puanı ise 2,67±0,37'dir. Çalışanların ortalamanın altında sessizlik davranışı gösterdiği görülmüştür (2,67±0,37).

Tablo 3'te Faktör Analizi ile elde edilen değişkenler ve bu değişkenlerin kendi aralarında bir ilişki olup olmadığını araştırmak için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Liderlik davranışları ve alt boyutlarından alınan puanlarla örgütsel sessizlik ve alt boyutlarından alınan puanlar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonucunda puanlar arasında istatistiksel açıdan  $p<0,01$  düzeyinde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Çalışmada yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda; liderlik davranışları ile sosyodemografik değişkenler arasında, örgütsel sessizlik ile sosyodemografik değişkenler arasında ve liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

- Görev odaklı liderlik ile medeni durum, mesleki deneyim, kurumdaki çalışma süresi, görüşme sıklığı, yöneticilerle açıkça konuşabilme ve yöneticilik görevi arasında,
- İlişki odaklı liderlik ile medeni durum, mesleki deneyim, çalıştığı birim, görüşme sıklığı, yöneticilerle açıkça konuşabilme ve yöneticilik görevi arasında,
- Değişim odaklı liderlik ile mesleki deneyim, görüşme sıklığı, yöneticilerle açıkça konuşabilme ve yöneticilik görevi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,01$ ;  $p<0,05$ ).

Tablo 3. Araştırmada Ortaya Çıkan Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları							
DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6	7
Görev Odaklı Liderlik	1	0,815*	0,781*	-0,422*	-0,465*	-0,302*	-0,464*
İlişki Odaklı Liderlik	0,815*	1	0,863*	-0,457*	-0,483*	-0,191*	-0,474*
Değişim Odaklı Liderlik	0,781*	0,863*	1	-0,373*	-0,388*	-0,187*	-0,389*
Korku	-0,422*	-0,457*	-0,373*	1	0,824*	0,610*	0,963*
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	-0,465*	-0,483*	-0,388*	0,824*	1	0,490*	0,932*
Tecrübe Eksikliği	-0,302*	-0,191*	-0,187*	0,610*	0,490*	1	0,671*
Örgütsel Sessizlik	-0,464*	-0,474*	-0,389*	0,963*	0,932*	0,671*	1

\* Korelasyon 0.01 düzeyi için anlamlıdır.

- Örgütsel sessizlik toplam boyutu ile eğitim durumu, mesleki deneyim, kurumdaki çalışma süresi, görüşme sıklığı, yöneticilerle açıkça konuşabilme ve yöneticilik görevi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,01$ ;  $p<0,05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların liderlik davranışları alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutlarına göre farklılık gösterip göstermedikleri incelendiğinde;

- Görev odaklı liderlik ile ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik arasında kuvvetli, örgütsel sessizlik boyutlarından korku, yönetsel ve örgütsel nedenler, tecrübe eksikliği ve örgütsel sessizlik toplam boyutu arasında zayıf ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.
- İlişki odaklı liderlik ile görev odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik arasında kuvvetli, örgütsel sessizlik boyutlarından korku, yönetsel ve örgütsel nedenler, tecrübe eksikliği ve örgütsel sessizlik toplam boyutu arasında zayıf ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.
- Değişim odaklı liderlik ile görev odaklı liderlik ile ilişki odaklı liderlik arasında kuvvetli, örgütsel sessizlik boyutlarından korku, yönetsel ve örgütsel nedenler, tecrübe eksikliği ve örgütsel sessizlik toplam boyutu arasında zayıf ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Çalışmada anlamlı bulunan değişkenler regresyon modeline konmuş, bağımsız değişkenlerin (medeni durum, mesleki deneyim, kurumdaki çalışma süresi, görüşme sıklığı, yöneticilerle açıkça konuşabilme ve yöneticilik görevi, liderlik davranışları) örgütsel sessizliğe etkisi araştırılmıştır. Regresyon modelinde örgütsel sessizliği sadece liderlik davranışları etkilemiştir. Yine bağımsız değişkenlerden değişim odaklı liderlik  $p>0,05$  olduğundan dolayı modele anlamlı bir katkı sağlamadığından dolayı modelden

Tablo 4. Liderlik Davranışları Değişkenlerinin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları				
Bağımsız Değişkenler	F	$\beta$	t	P
Görev Odaklı Liderlik	60,595	-0,232	-2,996	0,003
İlişki Odaklı Liderlik		-0,285	-3,692	0,001
			$R^2$	0,243
			Düz. $R^2$	0,239

**Bağımlı değişken :** Örgütsel sessizlik  
 **$\beta$  (BETA):** Standartlaştırılmış regresyon katsayısı  
**F:** Regresyon katsayılarının sıfıra eşit olup olmadığına ilişkin tümel değer, varyans analizi sonucu  
**t:** Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin istatistik değeri  
**p:** Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin olasılık değeri  
**R:** Çoklu korelasyon katsayısı. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesi  
 **$R^2$ :** Çoklu açıklayıcılık katsayısı. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne oranda açıkladığını gösteren çoklu korelasyon katsayısının karesi.

diğer değişkenlerle birlikte çıkarılmıştır ve yeni bir model oluşturulmuştur. Daha sonra tekrar yapılan regresyon analizi ile elde edilen sonuç Tablo 4'te gösterilmiştir. Sonuçta; liderlik davranışlarının örgütsel sessizliği etkilediği görülmüştür ( $R^2=0,24$ ). Liderlik davranışları değişkenlerinden görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik örgütsel sessizlik korku değişkeni ile ters orantılıdır.

Örgütsel sessizliğin liderlik davranışları değişkenlerinden görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik değişkenlerine ait varyansı %24,3 oranında açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik değişkeninin %24,3'ü görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik davranışı değişkenlerine bağlıdır. Görev odaklı liderlik ( $p<0,05$ ) ve ilişki odaklı liderlik ( $p<0,05$ ) ile anlamlı ilişki göstermektedir. Görev odaklı liderlik ile ilişki negatif ( $\beta=-0,232$ ) yönlü, ilişki odaklı liderlik ile ilişki negatif ( $\beta=-0,285$ ) yönlü %24,3 oranında örgütsel sessizlik değişkenini etkilemektedir.

## TARTIŞMA

381 kişiye yapılan çalışmamızın sonucunda liderlik davranış algıları ile çalışanların örgütsel sessizlikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Yine çalışmada demografik özellikler ile liderlik davranışları algısı ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Liderlik davranışları alt boyutlarından görev odaklı liderlik ortalama puanı  $3,51\pm 0,37$ , ilişki odaklı liderlik ortalama puanı  $3,27\pm 0,3$  ve değişim odaklı liderlik ortalama puanı ise;  $3,30\pm 0,33$  dür. Bu sonuç çalışanların yöneticilerini daha çok görev odaklı lider olarak algıladıklarını gösterebilir. Türel (2003), 300 mavi yakalı çalışan üzerinde, göreve ve insana yönelik liderlik davranışlarının astların kendilerini takım olarak algılamaları üzerindeki etkisini ölçmeye çalışmıştır. İnsana ve göreve yönelik liderlik davranışlarının farklı bölümlerde çalışanların liderlik tarzı algılamalarında

farklılık yarattığı sonucunu bulmuştur.<sup>10</sup> Çalışmamızda örgütsel sessizlik alt boyutlarından korku alt boyut ortalaması  $2,70\pm 0,48$ , yönetsel ve örgütsel nedenler alt boyut ortalaması  $2,73\pm 0,54$ , tecrübe eksikliği alt boyut ortalaması  $2,36\pm 0,31$  ve örgütsel sessizlik toplam boyut ortalaması ise  $2,67\pm 0,37$ 'dir. Yönetsel ve örgütsel nedenler alt boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Çakıcı (2008) bir üniversitede akademik ve idari personele yapmış olduğu çalışmada çalışanların en çok yönetsel ve örgütsel nedenlerle sessizleştikleri sonucunu bulmuştur.<sup>9</sup> Bu nedenleri işle ilgili korkular, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu ve tecrübe eksikliği takip etmektedir.

Çalışmamızda liderlik davranışları alt boyutları ile sosyodemografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Liderlik davranışı alt boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Uzun (2005)'ün Adana'daki özel bankalarda çalışan 68 yönetici ile yaptığı araştırma sonucunda kadın ve erkek yöneticiler arasında liderlik becerileri açısından farklılık bulunmamıştır.<sup>12</sup> Taşkıran (2005)'in cinsiyet açısından yapmış olduğu inceleme sonucunda erkek yöneticilerde göreve yönelik liderlik davranışı eğilimi kadın yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur.<sup>13</sup>

Çalışmamızda görev odaklı liderlik ile çalışma süresi açısından anlamlı bir ilişki bulunmasına rağmen yaş ve eğitim seviyesi açısından anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Alkın (2006)'ın Yalova'da kâğıt ve kimya sektöründe çalışan 283 yönetici ile yapmış olduğu çalışmada genç yaş, düşük eğitim seviyesi ve daha az çalışma süresine göre liderlik davranışlarının farklılaştığı görülmüştür.<sup>14</sup>

Yapmış olduğumuz çalışmamızda kadın (%60,4; n=230) ve erkek (%39,6; n=151) oranları arasında önemli derecede fark olmasından dolayı cinsiyet ile sessiz kalma nedenleri arasında bir farklılık çıkmadığı düşünülmüştür. Durak (2013) tarafından 82 üniversiteden 321 öğretim elemanı üzerinde açıkça konuşabilme sıklığının, konuşma nedenlerine etkisinin tespit edilmeye çalışıldığı çalışmada sessiz kalma nedenlerinin cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediği sonucuna varılmıştır.<sup>15</sup>

Çalışmamızda çalışanların örgütsel sessizlik nedenlerinden "tecrübe eksikliği" sebebiyle sessizlik boyutu ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Batmunkh (2011)'un İstanbul'daki üniversitelerde görev yapan 112 akademisyen ile yapmış olduğu araştırmasının sonuçlarına göre yaş artıkça işle ilgili

nedenlerden dolayı çalışanların daha fazla sessiz kaldıkları görülmüştür.<sup>16</sup> Çalışmamızda çalışanların örgütsel sessizlik nedenlerinden “tecrübe eksikliği” sessizlik boyutu ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak Taşkıran (2010), Sarıkaya (2013) ve Kolay (2012)’in araştırmalarında örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.<sup>17-19</sup>

Liderlik davranışlarının örgütsel sessizliğe etkisini araştırdığımız çalışmamızda çalışanların korku sebebiyle savunmacı sessizlik davranışı göstermesi ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Eroğlu ve ark. (2011) tarafından tekstil sektörü çalışanlarına uygulanan araştırmada cinsiyet ile kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunamadığını ifade etmişlerdir.<sup>20</sup>

Çalışmada örgütsel sessizlik boyutlarından korku, tecrübe eksikliği ve örgütsel sessizlik toplam boyutu ile eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Benzer şekilde Alioğulları (2012)’nin Erzurum ilinde faaliyet gösteren hastaneler ve ilaç firmalarında çalışan işgörenler ile yaptığı çalışmasına göre eğitim düzeyi artıka çalışanların tecrübe eksikliğinden dolayı sessizleşmeleri azalmaktadır.<sup>21</sup> Tekmen (2016)’nin Antalya ilindeki 374 otel çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada sessizlik davranışının eğitim açısından farklılık gösterdiği bulunmuştur.<sup>22</sup> Ancak Yalçın ve Baykal (2012)’in özel hastanelerde hemşirelerin neden sessizleştiklerini ve hangi konularda sessizleştiklerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmada ise örgütsel sessizlik neden-leri ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.<sup>23</sup> Şehitoğlu (2010) ve Sarıkaya (2013)’ün yaptığı çalışmalarda eğitim durumu değişkeni ile örgütsel sessizlik davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür.<sup>24</sup> Yaptığımız çalışmada örgütsel sessizlik boyutlarından korku, yönetsel ve örgütsel nedenler, tecrübe eksikliği ve örgütsel sessizlik toplam boyutu ile çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çalışma süresi çalışanların sessizleşme nedenlerine etki etmektedir. Aynı şekilde Ruçlar (2013), Yalçın ve Baykal (2012) tarafından yapılan çalışmalarda çalışma süresinin çalışanların sessizleşmelerine etki ettiği görülmüştür.<sup>25</sup> Batmunkh (2011)’un akademisyenler üzerine yapmış olduğu çalışmasında ise çalışma süresi artıka “yönetsel ve örgütsel nedenlerden” dolayı sessiz kalma tutumunun arttığı görülmüştür.<sup>16</sup>

Çalışmamızda çalışanların örgütsel sessizlik nedenlerinden tecrübe eksikliği sebebiyle sessizlik boyutu ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ehtiyar ve Yanardağ (2008)’in Antalya’da bir zincir otelde çalışan 135 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada; yaş ve cinsiyetin sessizlik boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı ancak işletme genelinde sessizlik tutumu hakim olsa da çalışanların genellikle açık iletişimden yana olduğu ve sorunları açıkça dile getirmeyi tercih ettikleri görülmüştür.<sup>26</sup>

Liderlik davranışlarının örgütsel sessizliğe etkisini araştırdığımız görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik boyutlarından “yönetsel ve örgütsel nedenler” değişkenini negatif yönde etkilediği görülmüştür. Değişim odaklı liderliğin ise örgütsel sessizlik “yönetsel ve örgütsel nedenler” değişkenini pozitif yönlü etkilediği görülmüştür. Örgütte liderlerin görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışı sergilemeleri çalışanların yönetsel ve örgütsel nedenlerle sessizleşmesini azalttığı ve değişim odaklı liderlik davranışının ise çalışanlarda örgütsel sessizliği artırdığı düşünülebilir. Yeşilaydın ve ark. (2016)’nın Trabzon ilindeki kamu hastanelerinde çalışanların hangi sebeplerden dolayı sessizleştiklerini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada çalışanların sessizlik nedenleri araştırılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre sağlık çalışanlarının “yönetsel ve örgütsel” nedenlerden dolayı sessizleştikleri görülmüştür.<sup>27</sup> Eriğücü ve ark. (2014) tarafından bir devlet hastanesinde örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmada hemşirelerin sessiz kalma nedenlerine ilişkin ulaşılan sonuçlarda en çok “yöneticilerin sözde ilgileniyor görünmesi” ve “negatif geri bildirim olumsuz tepki vermesi” nedenlerinin geldiği görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin “en iyiyi ben bilirim” tavrı ve “açıkça konuşan kişilerin haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalarak emsal teşkil etmeleri” ve gibi nedenlerin de hemşireleri sessizliğe ittiği görülmüştür.<sup>28</sup>

Çalışmamızda değişim odaklı liderliğin örgütsel sessizlik nedenlerinden yönetsel ve örgütsel nedenlerle sessizliği pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bildik (2009), Taşkıran (2010), Batmunkh (2011) yaptığı çalışmalarda çalışanların yeteneklerini ortaya çıkaran, kişisel gelişimlerine yardımcı olan, onlara inanarak özgüvenlerini ve motivasyonlarını yükselten ve karşılaştıkları sorunlarda onlara destek olan liderlerin olduğu organizasyonlarda çalışanların fikirleri, önerileri ve sıkıntıları hakkında açıkça konuşabildikleri ve sessiz kalmadıkları gözlemlenmiştir.<sup>29</sup>

Çalışmamızda liderlik tarzlarının çalışanların sessizleşmesinde etkili olduğu görülmüştür. Detert ve Burris (2007)’in liderlik tarzı ile açıkça konuşma davranışı

arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere, bir zincir otelde çalışanlar ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; liderlik tarzlarının, çalışanların açıkça konuşmaları üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmüştür.<sup>30</sup>

Çalışmamızda çalışanların sorun yaratan biri olma korkusu, problem bildirme korkusu, desteklenmeme korkusu ve işini kaybetme korkusu gibi korkular sebebiyle sessizleştikleri görülmüştür. Perlow ve Williams (2003)'ün çeşitli sektörlerden yönetici ve çalışanlar ile yaptıkları görüşmede, çalışanların sessizlik davranışı göstermesi sonucunda korku, tedirginlik, utanma, nefret, moral bozukluğu, verimsizlik ve tatminsizlik gibi bir takım psikolojik sonuçların ortaya çıktığı ifade edilmiştir.<sup>31</sup>

Örgütsel sessizliğin nedenine ve oluşumuna yönelik model geliştiren ve örgütsel sessizliği ilk defa ele alan Milliken, Morrison ve Hewlin (2003)'ün ise çalışanların neden sessiz kaldıklarını tespit etmek üzere, 40 çalışan ile görüşerek yaptıkları araştırma sonucunda; çalışanların konuşmamayı tercih etmemelerinin nedenlerinin, sorun çıkaran biri olarak algılanma korkusu olduğu görülmüştür.<sup>32</sup> Bowen ve Blackmon (2003) ise örgütsel sessizliği "sessizlik sarmalı teorisi" kapsamında ele alarak çalışanların çoğu zaman izolasyon korkusu nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir.<sup>33</sup>

## SONUÇ

Çalışma sağlık çalışanlarının birimdeki yöneticilerinin liderlik davranışları algılarını belirleyerek bu liderlik

davranışlarının çalışanların örgütsel sessizliklerine olan etkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmaya 381 sağlık çalışanı katılmıştır. Çalışmada liderlik davranışları alt boyutları açısından değerlendirildiğinde görev odaklı liderlik alt boyut ortalaması 3,51±0,37, ilişki odaklı liderlik alt boyut ortalaması 3,27±0,37 ve değişim odaklı liderlik alt boyut ortalaması ise 3,30±0,33'tür. Örgütsel sessizlik alt boyutları açısından değerlendirildiğinde ise korku alt boyut ortalaması 2,70±0,48, yönetsel ve örgütsel nedenler alt boyut ortalaması 2,73±0,54, tecrübe eksikliği alt boyut ortalaması 2,36±0,31 ve örgütsel sessizlik toplam boyut ortalaması ise 2,67±0,37'dir. Yönetsel ve örgütsel nedenler alt boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olduğu ve çalışanların ortalamasının altında sessizlik davranışı gösterdiği görülmüştür (2,67±0,37).

Araştırmaya katılan çalışanların sosyodemografik özellikleri ile örgütsel sessizlik ve liderlik davranışları algısında etkili olduğu sonucu görülmüştür. Araştırmanın önemli sonuçlarından biri de; liderlik davranışlarının örgütsel sessizliği etkilediği sonucudur (R<sup>2</sup>=0,24). Liderlik davranışları değişkenlerinden görev odaklı liderlik ile ilişki odaklı liderlik örgütsel sessizlik korku değişkeni ile ters orantılıdır. Örgütte liderlerin görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışı sergilemeleri çalışanların korku sebebiyle sessizleşmesinin önüne geçtiği düşünülebilir.

\*Yazarlar herhangi bir çıkar ilişkisi içinde bulunmadıklarını bildirmiştir.

## KAYNAKLAR

1. Akşit H. Yönetim ve Yöneticilik, İstanbul, Kum Saati Yayınevi. 2010.
2. Yukl G. Leadership in Organizations, USA, Pearson Education. 2008.
3. Stone G, Conley C, Luo Y. Alternative Perspectives on leadership with confucian philosophy. Open Journal of Leadership 2014; 3: 30-38.
4. Khan Z, A Nawaz, A Khan I. Leadership theories and styles: a literature review. Journal Of Resources Development And Management 2016; 16: 1-7.
5. Koçel T. İşletme yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayınevi. 2015.
6. Gün İ, Aslan Ö. Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi 2018; 5: 217-226.
7. Korkmaz O, Aydemir S. Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi 2015; 13: 140-165.
8. RAOSOFT. (2018). Sample Size Calculator. Retrieved 14.11.2018, from <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
9. Çakıcı A. Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. C.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2008; 17: 117-134.

10. Türeli F. Göreve ve insana yönelik liderlik davranışlarının astların kendilerini takım olarak algılamaları üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, 2003.
11. Tavşancıl E. Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi. Ankara, Nobel Yayınevi. 2014.
12. Uzun G. Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2005.
13. Taskıran E. Otel İşletmelerinde liderlik ve yöneticilerin liderlik yönelimleri: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, 2005.
14. Alkın C. Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2006.
15. Durak, İ. Yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyinin genel konuşma nedenlerine etkisi: üniversitelerde bir araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Erciyes 2013; 41: 111- 136.

16. Batmunkh M. Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2011.
17. Taşkıran E. Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2010.
18. Sarıkaya M. Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik. Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2013.
19. Kolay, A. Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, 2012.
20. Eroğlu AH, Adıgüzel O, Öztürk UC. Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi 2011; 16:: 97-124.
21. Alioğulları ZD. Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2012.
22. Tekmen E, Çalışan E. Sessizlik davranışının azaltılmasında algılanan örgütsel destek etkili midir? Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi 2016; 1: 53-75.
23. Yalçın B, Baykal Ü. Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler, Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi 2012; 9: 42-50.
24. Şehitoğlu, Y. Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi, Doktora Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
25. Ruçlar K. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 2013.
26. Ehtiyar R, Yanardağ M. Organizational Silence: A survey on employees working in chain hotel, tourism and hospitality management 2008; 14: 51-68.
27. Yeşilaydın G, Bayın G, Esatoğlu AE, et al. Örgütsel sessizliğin nedenleri: kamu hastaneleri çalışanları üzerine bir araştırma. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 2016; 18: 14-22.
28. Erigüç G, Özer Ö, Sonğur C, et al. Bir devlet hastanesinde örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma. Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi 2014; 4: 61-84.
29. Bildik B. Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. yüksek lisans tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2009.
30. Detert JR, Ethan RB. Leadership behaviour and employee voice: is the door really open? Academy of Management Journal 2007; 50: 869-884.
31. Perlow L, Williams S. "Is silence killing your company?" Harvard Business Review 2003; 3-8.
32. Morrison EW, Milliken FJ. Organizational Silence: A barrier to change and development in a pluralistic World. Academy of Management Review 2000; 25: 706-725.
33. Bowen F, Blackmon K. Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. Journal of Management Studies 2003; 40: 1394.