

İŞ GÖREN SESLİLİĞİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: ÇOKULUSLU BİR ÖRNEKLEM ÜZERİNDE ÇALIŞMA

Relationships Between Employee Voice And Demographic Variables: A Study On Multinational Staff

Doç.Dr.Tuba BÜYÜKBEŞE

Hasan Kalyoncu Üniversitesi tuba.buyukbese@hku.edu.tr

Olca OKUN

Hasan Kalyoncu Üniversitesi olcayokun@yahoo.com

Behzat SAYIN

Hasan Kalyoncu Üniversitesi sayinbehzat@hotmail.com

Büyükbese, T.; Okun, O. & Sayın, B. (2017), İş Gören Sessizliğinin Demografik Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi: Çokuluslu Bir Örneklem Üzerinde Çalışma, International Journal of Academic Value Studies, Vol:3, Issue:9; pp:309-322 (ISSN:2149-8598)

ARTICLE INFO

Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

17/03/2017

Makale Yayınlanma Tarihi

The Published Date

31/03/2017

Anahtar Kelimeler

İş Gören Sessizliği,

Demografik Faktörler

Keywords

Employee Voice,

Demographic Factors

JEL Kodları: J54, M12, M16

ÖZ

İş gören sessizliği organizasyon uygulamalarının eleştirilmesinden ziyade, organizasyonun lehine, yapıcı düşüncelerin dile getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998: 109). İş görenlerin sessizlik davranışı göstererek, organizasyonlarına geri besleme sağlamaları ve olumlu yönde katkıları, organizasyonların rekabet avantajı elde etmesi ve başarı için hayatidir. Çalışmada iş gören sessizliğinin demografik değişkenlere göre gösterdiği farklılıklar 20 Ağustos 2015- 12 Mart 2016 tarihleri arasında NATO bünyesinde Afganistan'da bulunan kamplarda görev yapan 13 ayrı ülkeden 598 personelden oluşan çok uluslu bir örneklem üzerinde incelenmiştir. Çalışma sonucunda iş gören sessizliğinin demografik değişkenler açısından (medeni hal, yaş, toplam çalışma süresi, Afganistan'da çalışma süresi, gelir durumu) farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda farklı demografik özelliklere sahip iş görenlerin sessizlik davranışlarının artırılması için öneriler sunulmuştur.

ABSTRACT

Employee voice is defined as the expression of constructive thoughts rather than the criticism of organizational practices (Van Dyne ve LePine, 1998: 109). Employees by showing voice behavior, providing feedback to their organizations and contributing positively, organizations get the competitive advantage and it is life for success. In this study the differences in the demographic characteristics of the employee voice have been examined on a multinational sample of 598 personnel from 13 different countries working in the camps of NATO in Afghanistan from 20 August 2015 to 12 March 2016. The demographic variables (marital status, age, total working time, working time in Afghanistan, income status) were found to differ in terms of the employee voice. In this context, proposals are presented to increase the voice behaviors of workers with different demographic characteristics.

1. GİRİŞ

İş görenler çoğunlukla işlerini daha iyi nasıl yapabilecekleri ve çalıştıkları iş yerinin daha iyi nasıl olabileceği konusunda bilgi ve fikir sahibidirler. İş gören sessizliği akademik ve popüler yönetim yazınında örgütsel değişim ve adaptasyonun güçlü bir kaynağı olarak görülmektedir (Landau, 2009b: 4). Bu bağlamda iş görenlerin sessizlik davranışı göstermeye teşvik edilmeleri ve sessizlik atmosferinin oluşturulması önem arz etmektedir. Sessizlik atmosferi organizasyon içerisinde çabucak yayılan bir karakteristiğe sahiptir (Van Dyne vd., 2003: 1369).

İş gören sesliliği konsepti, iş görenlerin organizasyonun ve kendilerinin iyi olma hallerini yükseltmek için, olumsuzluk veya fırsatları bilen ve bunları dile getiren kaynaklar, olduğu düşüncesinden kaynaklanmıştır (Hirschman'dan [1970] aktaran Detert ve Burris, 2007: 870).

Küreselleşmeyle birlikte organizasyonların ulusal sınırlarını aşarak farklı kültürlerde faaliyette bulunması giderek artmış ve ayrıca örgütlerin insan gücü farklı ülkelerden, etnik kökenden, ırktan, dinden kişilerden oluşarak daha karmaşık bir hâle gelmiştir (Walker'dan vd., [2003] aktaran Şahin, 2011: 81).

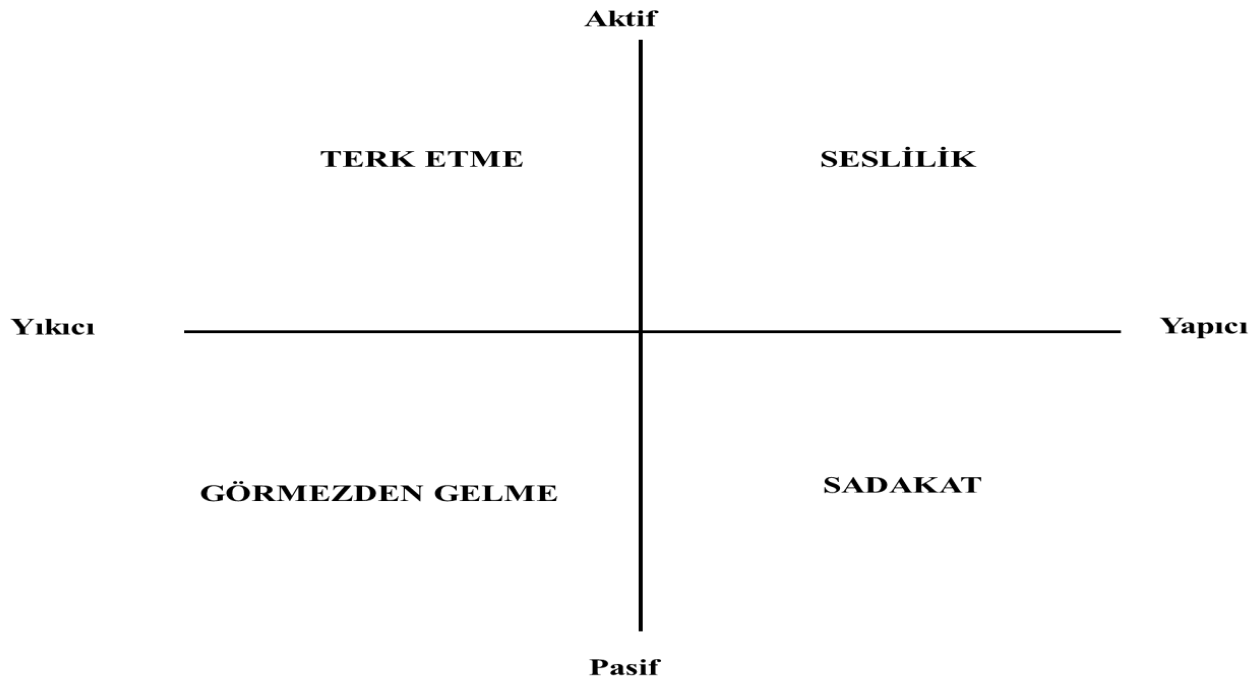
Uluslararası bir çalışma ortamında yapılan bu araştırma ile iş gören sesliliğinin demografik değişkenlere göre farklılığı ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda yapılan çalışma giderek sayıları artan çokuluslu organizasyonlar için faydalı olabilecek birçok bilgi elde edilmiştir.

2. İŞ GÖREN SESLİLİĞİ KAVRAMI

İş gören sesliliği kavramı ilk kez Hirschman (1970)'ın "terk etme, sesini yükseltme ve sadakat" modelinde, tatminsizlik olarak betimlenmiştir (Botero ve Van Dyne, 2009: 87). Bu modelde iş gören tatminsizliğini dile getirir veya işini terk eder. İş gören, organizasyonda maruz kaldığı istenmeyen bir durumla karşı karşıya kaldığında ya kaçıışı ya da istenmeyen durumu değiştirme gayreti gösterecektir. Hirschman bu çabayı iş gören sesliliği olarak görmektedir. İş görenin bu iki davranıştan hangisini sergileyeceğini ise iş görenin iş bağlılığı belirlemektedir (Landau, 2009a: 36).

Hirschman (1970), iş gören sesliliği araştırmalarının öncüsüdür. Fakat olumsuzluk ve memnuniyetsizliklere iş görenin cevap modeli "ses" ve "terk etme" tepkileriyle sınırlıdır. "Sadakat" ise pasif ama iyimser bir şekilde organizasyonun, iyileşmesini beklemektir. Hirschman'ın (1970) bu modeline bir dördüncü iş gören davranışı olan "görmezden gelme" Farrell (1983) tarafından eklenmiştir. Hirschman'ın (1970) modellemesi Şekil-1'de sunulan modelde geliştirilerek, iş gören sesliliği tanımı, çalışma koşullarının iyileştirilmesi olarak yapılmıştır (Rusbult vd., 1988: 601).

Şekil 1: Seslilik, Terk Etme, Görmezden Gelme, Sadakat Tipolojisi



Kaynak: Rusbult vd., 1988: 601.

Yönetim yazınında seslilik iki ana yaklaşım altında çalışılmaktadır. İlk yaklaşım, iş görenlerin proaktif olarak değişim önerileri yapmaları bağlamında konuşma davranışını tanımlamak için seslilik terimini kullanır. İkinci yaklaşım, iş görenlerin, kararların adil olduğuna dair inançlarını artıran ve karar alma süreçlerine katılımını kolaylaştıran usul ve esasların olmasıdır (Van Dyne vd., 2003: 1369).

Bir başka yaklaşım ile iş gören sesliliği doğrudan ve dolaylı olarak iki boyuta ayrılmaktadır. Doğrudan iş gören sesliliği iş görenlerin bireysel veya grupsal önerilerinin işletmenin karar alma mekanizmasındaki rolünü vurgularken, dolaylı iş gören sesliliği işçi temsilcilerinin ve sendika

gruplarının karar alma mekanizmasındaki rolüne gönderme yapmaktadır (Levine ve Tyson'dan [1990] aktaran Yener ve Arslan 2016: 174).

Yapılan çalışmada sesliliğin, organizasyonel bir prosedürden ziyade bir iş gören davranışı olduğunu ön gören ilk yaklaşım kabul edilmiştir.

Davranış yazınında iş gören sesliliğinin öncülleri ve sonuçları ilgi çeken ve araştırılan bir konudur. Fakat iş gören sesliliği tanımı ve ölçümleri araştırmaların amacına göre çeşitlenmiştir (Landau, 2009a: 36). Yazında iş gören sesliliğinin genel geçer kabul görmüş bir tanımı yoktur ve farklı tanımlamalar mevcuttur (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1539). Bu tanımlardan bazıları aşağıdadır.

- ✓ İş gören sesliliği, organizasyon uygulamalarının eleştirilmesinden ziyade, organizasyonun lehine, yapıcı düşüncelerin dile getirilmesidir. Seslilik, diğer iş görenler bu düşüncelerin karşısında olsa dahi, standart prosedürlerin modifikasyonu ve değişim için inovatif fikirlerin dile getirilmesidir (Van Dyne ve LePine, 1998: 109).
- ✓ İş gören sesliliği organizasyonun işleyişini geliştirmek amacıyla gerekli aksiyonu alabilecek yetki sahibi kişilere isteğe bağlı bilgi sağlanmasıdır. Bu tarz bilgiler organizasyonun statükosunu ve güç sahiplerini kızdırabilme riskini taşısa da, iş gören sesliliğin faydasının bu riski görmekten daha fazla olacağını düşünür (Detert ve Burris, 2007: 869).
- ✓ İş gören sesliliği organizasyona girdi sağlamak için bir fırsattır (Avery, 2003: 435).
- ✓ İş ile ilgili pozitif gelişim sağlayacak fikirlerin, bilgilerin ve düşüncelerin bilerek ifade edilmesidir (Van Dyne vd., 2003: 1370).
- ✓ Çalışanların, iş ile ilgili konularda zorlu (sıkıntılı) fakat yapıcı görüş, endişe veya fikirlerini ifade etmeleridir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 1189).
- ✓ Organizasyon veya birimin işleyişini iyileştirme niyeti ile işle ilgili konularda fikir, öneri, endişe veya düşüncelerin iş gören tarafından isteğe bağlı olarak dile getirilmesidir (Morrison, 2011: 375)
- ✓ İş gören sesliliği, iş görenin sadece eleştirmekten ziyade gelişim sağlama niyeti ile yapıcı karşı çıkma (sorgulama) ifadesini vurgulayan rol ötesi davranışdır (LePine ve Van Dyne, 1998: 854).
- ✓ İş gören sesliliği, iş görenin iş ile ilgili problemler hakkındaki endişelerini, bilgi, fikir ve önerilerini, iyileştirme veya değişim sağlamak için gerekli tedbirleri alabilecek kişilere aktardığı gayri ihtiyari ve resmi olmayan iletişimidir (Morrison, 2014: 174).

Farklı kelimeler ile ifade edilmiş olsa da, tanımlar önemli ortak özellikleri paylaşır. İlk olarak seslilik sözel bir anlatımdır, mesaj gönderenden alıcıya transfer edilir. İkinci olarak, seslilik isteğe bağlı bir davranıştır. İş gören sesliliği birçok faktörden etkilenen ve herhangi bir zamanda ortaya çıkan iş görenin karar verdiği bir davranıştır. Üçüncü olarak yazında yapıcı niyetle seslilik davranışı gösterildiği değerlendirilir. Amaç sadece şikâyet etme ve içini dökme değil, bir ilerleme ve değişim getirmektir (Morrison, 2011: 375).

2.1. Proaktif Davranış Olarak İş Gören Sesliliği

İş gören sesliliği, endişeleri, iş ile ilgili katkı ve fayda sağlayacak konuların dile getirilmesidir. İş görenlerin, iş ortamlarını etkilemek için kendilerinden başlayan değişiklikleri yaparak, kendileri ve kendi iş gruplarının daha iyiye ulaşması için önerileri içeren bir proaktif davranış biçimi olarak tanımlanır (Lam vd., 2014).

Günümüzde hızlı teknolojik gelişmeler, dinamik çevre, farklı organizasyonel fikirler ve değişen iş konseptleri nedeni ile organizasyonlar çok sayıda değişikliğe gitmek zorunda kalmaktadır. Bu bağlamda organizasyonlar üretim ekonomisinden bilgi ekonomisine geçtikçe, iş görenlerinin yaratıcılık, yenilikçilik ve değişimi artırmak ve ilerletmek için iş görenlerinin proaktif davranışlarını beklemektedirler (Frese ve Fay, 2001; Grant ve Ashford, 2008).

2.2. Rol Ötesi Davranış Olarak İş Gören Sesliliği

Rol davranışları iş görenlerden iş tanımları doğrultusunda beklenen davranışlardır. Bu davranışların sonucunda maaşlarını alırlar. İş görenlerden iş tanımları doğrultusunda beklenen davranışların yerine getirilmemeleri halinde ise çeşitli cezai müeyyide ve işlerini kaybetme tehlikesi yaşarlar. Rol ötesi davranışlar, tanımlanmış mevcut rol beklentilerinin ötesinde olan, organizasyonun faydasına olan veya organizasyonun faydasına olacağı niyetiyle gerçekleştirilen isteğe bağlı davranışlardır (Van Dyne

vd., 1995: 218). Rol ötesi davranışta sadece beklenenden daha fazlasının yapılması değil, organizasyonun faydasının gözetilmesi hali mevcuttur.

Van Dyne ve LePine (1998: 108) çalışmalarında sesliliği rol ötesi davranış olarak tanımlar. Rol davranışı iş performansı temelli, beklenen ve gereken davranışlar iken, rol dışı davranış mevcut statükoya meydan okuyan davranışlardır. Beklenen rol davranışının gösterilmemesi maddi kayıp ve azarlanma gibi sonuçlar doğurabilir iken aksine rol dışı davranış isteğe bağlı ve pozitifdir. Rol dışı davranış;

- ✓ Rol yönergeleri önceden belirtilmemiştir,
- ✓ Formal ödüllendirme sistemi tarafından tanımlanmamıştır,
- ✓ İşin sorumlusu tarafından yapılmadıktan sonra ceza gerektiren sonuçlar doğurmaz.

Bu yüzden iş görenin rol davranışının gereği davranışları göstermek yerine seslilik davranışını tercih etmesi daha karmaşık bir bilişsel süreçtir. Daha önceki araştırmalar değişim için tekliflerin yapılması bakımından iş gören sesliliği için dört koşulun olması gerektiğini önermişlerdir. Bu koşullar,

- ✓ İş görenin söyleyecek bir şeylerinin olması,
- ✓ Konuşmalarının sorumlulukları olduğunu hissetmeleri,
- ✓ Seslilik davranışının getirilerinin götürülerinden fazla olduğuna inanmaları,
- ✓ Önerilerinin ciddiye alınarak organizasyon veya çalışanlara bir fayda getireceğine olan inançlarıdır (Landau, 2009a: 36).

Rol ötesi davranışlar, destekleyici (işbirliğini teşvik etmek ve ilişkiyi güçlendirmek) ve zorlu (görüş ve meselelere odaklanmaya öncelik veren değişim yönelimli davranış); teşvik edici (bir şeyin olmasını teşvik etmek) ve koruyucu (bir şeyin sona erdirilmesini teşvik etmek) olmak üzere ikiz bölünmelerine dayanan bir tipoloji ile sınıflandırılabilir.

Bu ikili tipolojilerin farklı kombinasyonlarda görülmesiyle 4 farklı ilave rol davranışı görülmektedir. Bunlar;

- ✓ *Destekleyici-Teşvik Edici*: Bu durumda iş görenler rahatsız edici durumu değiştirmek için ya da eleştirmek için bir gayret göstermezler. Rahatsızlık verici durumlarda değiştirmek ya da eleştirmekten ziyade kişilerarası uyumu güçlendirme davranışı gösterilerek verimlilik sağlanmaya ve iş yükünün dengelenmesine çalışılır.
- ✓ *Destekleyici-Koruyucu Davranış*: Örgütteki güçlü üyenin, güçsüz üyeyi koruyarak istenmeyen durumu ortadan kaldırmasıdır. Bu şekilde denge sağlanmaya çalışılır.
- ✓ *Zorlu-Koruyucu Davranış*: Organizasyon üyelerinden yetersiz, uygun olmayan, zararlı üyenin objektif bir şekilde eleştirilerek organizasyona kazandırılması amacını gütmektedir.
- ✓ *Zorlu-Teşvik Edici Davranış*: İstenmeyen durumun salt eleştirilmesinden önce yapıcı bir şekilde olumlu sonuçların elde edilmesi için istenmeyen durumun değiştirilmesi için sorumluluk alınmasıdır (Van Dyne ve LePine, 1998: 108-109; Van Dyne vd.'den [1995] aktaran Yener ve Arslan 2016: 175).

Bu tipolojilerde iş gören sesliliği zorlu-teşvik edici sınıflanmasına girmektedir, sorun bildirme zorlu-koruyucu sınıfındadır.

3. LİTERATÜR ÖZETİ VE OLUŞTURULAN HİPOTEZLER

Morrison ve Milliken (2000: 711) çalışmalarında daha merkezi ve yöneticiler ile ast düzey çalışanların demografik faktörler yönünden yüksek seviye farklılıkları olan organizasyonlarda sessizlik davranışının iş yerine daha fazla nüfus ettiğini önermişlerdir. Bu bağlamda iş gören ve yöneticiler demografik özelliklerinin birbirinden çok kopuk olmaması gerektiği önerilebilir.

Homojen grupların heterojen gruplara göre sosyal olarak daha fazla entegre olması ve iletişim kurması daha kolay olmaktadır. Fakat birbirine yakın gruplar benzer düşünceleri paylaşacağından, bu anlamda demografik farklılıkların farklı fikir ve katkıları getirebileceği göz önünde tutulmalıdır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1398).

Sosyal psikoloji araştırmalarında her bir demografik değişkenin benzer etkisinin olduğu varsayımından ziyade, her bir çeşitliliğin ayrı teorik bir yapı olarak ele alınması gerektiği önerilmektedir (Pelled, 1996: 618). Bu bağlamda çalışmada demografik değişkenlere yönelik olarak hipotezler geliştirilmiştir.

Daha önce yapılan araştırmalarda cinsiyet, eğitim ve görev süresi demografik kontrol değişkenlerinin ses davranışlarıyla ilişkili olduğunu önermiştir (LePine and Van Dyne, 1998; Van Dyne and LePine, 1998). Medeni hal değişkeni ile ses davranışı arasındaki ilişki daha önce çalışılmadığından söz konusu ilişkiye yönelik kurulan hipotez şu şekildedir:

Hipotez 1: İş gören sesliliği medeni hal değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Çakıcı (2008) çalışmasında seslilik davranışının yaş grupları arasında anlamlı farklılık gösterdiğini, yaş ilerledikçe konuşma eğiliminin arttığını tespit etmiştir. Benzer şekilde Mesmer-Magnus ve Viswesvaran (2005) çalışmalarında yaş ile seslilik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve yaşı daha büyük olanların ve daha üst kademe de bulunanların sessiz kalmak yerine seslilik (sorun bildirme) eğiliminde olduğunu önermiştir. Durak (2014) çalışmasında 40'tan büyük olan öğretim elemanlarının daha fazla seslilik davranışı gösterirken 40 ve altı yaş grubunda olan öğretim elemanlarının daha fazla sessiz kaldığını tespit etmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmalar yaş ile iş gören sesliliği ilişkisine yönelik kurulan hipotez şu şekildedir:

Hipotez 2: İş gören sesliliği yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

İş görenin tecrübesi ve çalışma süresi arttıkça, kendine güveni ile paralel olarak daha fazla seslilik davranışı gösterdiği tespit edilmiştir (Morrison, 2011: 393).

Near ve Miceli (1985) muhbirlik üzerine yaptıkları araştırmada, yaşları büyük olan çalışanların (kıdemli çalışanların) organizasyondaki hataları önlem alabileceğini düşündükleri yöneticiler ile paylaşma eğiliminde olduklarını bulgulamışlardır. Mesmer-Magnus ve Viswesvaran (2005) söz konusu çalışmasında da kıdemli çalışanların daha fazla seslilik davranışı gösterdiği belirtilmiştir. Detert ve Burris çalışmalarında (2007) daha uzun çalışma süresine sahip iş görenlerin seslilik davranışı göstermeye daha yatkın olduklarını tespit etmişlerdir. Durak (2014) çalışmasında öğretim görevlisi ve okutmanların doçent ve profesörlere göre daha sessiz kaldıklarını tespit etmiştir. Yaş ve statü yükseldiğinde gelir durumunda artacağı düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmalar çalışma süresi ile iş gören sesliliği ilişkisine yönelik kurulan hipotezler şu şekildedir:

Hipotez 3: İş gören sesliliği çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: İş gören sesliliği Afganistan'da çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 5: İş gören sesliliği gelir durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma tarama (survey) araştırması olarak önceden yapılandırılmış anketler ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, araştırma soruları doğrultusunda analiz edilmiştir. Bu bağlamda, çok değişkenli istatistiksel analizlerden faydalanılmıştır. Öncelikle çalışmada yer alan değişkenlere ait ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Çalışma kapsadığı süre bakımından kesitsel bir araştırmadır ve 20 Ağustos 2015- 12 Mart 2016 tarihleri arasında kapsamaktadır.

Katılımcıların demografik özelliklerine göre değişkenlerin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için SPSS.21.0 paket programı yardımı ile t-testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, iş gören sesliliğinin demografik değişkenlere göre gösterdikleri farklılıkları uluslararası bir örnekleme de değerlendirmektir.

İş gören sesliliğinin çok uluslu bir örnekleme de demografik değişkenlere göre farklılıklarının ortaya koyulması sayıları giderek artan çok uluslu organizasyonlar bağlamında yazına katkı sağlayacaktır.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini NATO bünyesinde Afganistan'daki kamplarda görev yapan çeşitli uluslardan 4000 sivil ve resmi çalışan oluşturmaktadır.

Araştırma evrenindeki bireylerin demografik özellikleri tutumları ve değerleri birbirine benzer olmadığı varsayılmaktadır. Örneklem evreni doğru temsil edebilmesi maksadıyla olasılıklı örneklem tekniklerinden tabakalı örneklem kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 124).

Örneklem NATO bünyesinde görev yapan milletlerden sosyal bilim araştırmalarında genellikle tercih edilen % 95 güven aralığında 350 kişi olarak belirlenmiştir. 17 farklı ülkeden 621 personele anket dağıtılmıştır. Toplanan verilerden kayıp veri ve temel değişkenler üzerinden yapılan alt ve üst değerler üstündeki verilerden toplam 23 kişiye ait veri analiz dışı bırakılmıştır. Bu nedenle örneklem toplam 13 ayrı ülkeden 598 personelden oluşmuştur.

4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak; iş gören sesliliği sorularının ve kişisel bilgi formunun bir araya getirilmesiyle oluşturulmuş bir anket formu kullanılmıştır.

Çalışan sesliliği ölçeği olarak Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki tüm ifadeler (1) katılmıyorum, (2) az katılıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) çoğunlukla katılıyorum, (5) tamamen katılıyorum skalası kullanılarak 5'li Likert ölçeğine göre ölçülmektedir. Ölçekte ters kodlu soru bulunmamaktadır.

Araştırmanın evreninde görev yapan personelin bu görevlere seçilmesinde ve işe alınmasında İngilizce bilme şartı aranmaktadır. Tüm personelin İngilizce okuma ve anlama seviyeleri belirli bir seviyenin üzerindedir. Bu doğrultuda personele uygulanan ölçeklerin orijinal (İngilizce) halleri kullanılmıştır.

İş gören sesliliği ölçeği geçerliliği Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ile inceleneceğinden öncelikle maddelerin normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir. Normallik varsayımının gerçekleştiği, çarpıklık (skewness), basıklık (kurtosis) değerleri ve Q-Q plot grafikleri incelenerek tespit edilmiştir.

Tablo-1'de görüldüğü üzere maddelerin hepsinin basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ile + 2 arasında değer almaktadır. Bu bulgu değişkenin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo-1: İş gören Sesliliği Ölçeği Maddeleri Basıklık Çarpıklık Değerleri

Madde Nu.	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
1	-0,995	1,127
2	-1,021	0,778
3	-1,003	0,895
4	-1,100	1,631
5	-1,262	1,966
6	-0,921	0,379

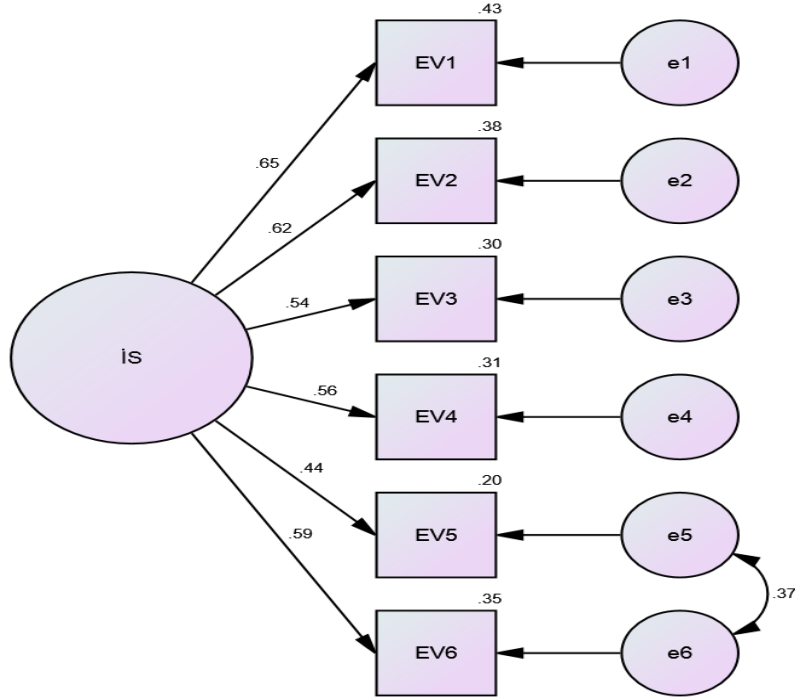
Ölçek maddelerinin normal dağılım ön koşulunu sağlamanın ardından doğrulamalı factor analizi, korelasyon matrisi üzerinden çalıştığından ölçek maddelerinin korelasyonları Tablo-2'de sunulmuştur.

Tablo-2: İş Gören Sesliliği Ölçeği Maddeleri Korelasyon Değerleri

	EV1	EV2	EV3	EV4	EV5	EV6
EV1	1					
EV2	0,434	1				
EV3	0,371	0,282	1			
EV4	0,301	0,326	0,388	1		
EV5	0,247	0,267	0,175	0,356	1	
EV6	0,403	0,390	0,292	0,314	0,530	1

Ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek için doğrulamalı faktör analizi yapılmış ve analiz sonuçları Şekil-2'de sunulmuştur.

Şekil-2: İş Gören Sessliliği Doğrulatoryı Faktör Analizi Diyagramı



Tablo-3: İş Gören Sessliliği Ölçeği Uyum İndeksleri

Değişken	χ^2	sd	χ^2/sd	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA
Kriter			≤ 5	$\geq .85$	$\geq .80$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq .08$
İşgören Sessliliği	25,882	7	3,697	0,986	0,958	0,975	0,947	0,067

Ölçeğin Tablo-3'de sunulan uyum indeksleri incelendiğinde ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı (χ^2/sd) 3,697; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0,067; Tucker-Lewis indeks (TLI) değeri 0,947 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değeri ise 0,975 olarak bulunmuştur. Ölçek iyi uyum değerlerini sağlamaktadır ve iyi uyum göstermektedir.

Doğrulatoryı faktör analizleri sonucunda ölçeğin yeterli geçerliliğe sahip olduğu kabul edilmiş ve yazında Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen tarafından iş gören sessliliği ölçeğini destekler bulgular elde edilmiştir.

Van Dyne ve LePine (1998) ölçeğin Cronbach alfa katsayısını 0,82, farklı bir örnekleme ise 0,89 olarak bulmuşlardır. Gao ve arkadaşları (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,84 olarak bulunmuştur.

Yapılan çalışmada iş gören sessliliği ölçeği Cronbach alfa katsayısı 0,755 olarak bulunmuştur. Bu bulgu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

5. BULGULAR

5.1. Betimleyici İstatistikler

Katılımcıların iş gören sessliliği puan ortalaması Tablo 4'de sunulmuştur. Buna göre iş görenlerin sesslilik davranışının yüksek değer aldığı görülmektedir.

Tablo-4: İş Gören Sessliliği Ortalaması

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS
İş Gören Sessliliği	598	1,00	5,00	3,99	0,63

Tablo-5: Araştırmaya Katılan Personelin Ülkeleri

Ülkeler	İş Gören Sayısı	Yüzde	Birikimli Yüzde
ABD	79	13,2	13,2
Afganistan	92	15,4	28,6
Türkiye	192	32,1	60,7
İngiltere	26	4,3	65,1
Avustralya	34	5,7	70,7
Arnavutluk	49	8,2	78,9
Danimarka	14	2,3	81,3
Makedonya	19	3,2	84,4
Çek Cumhuriyeti	35	5,9	90,3
Azerbaycan	27	4,5	94,8
Hindistan	12	2,0	96,8
Romanya	10	1,7	98,5
Macaristan	9	1,5	100
Toplam	598	100	

Katılımcıların ülkelerine ilişkin bilgiler Tablo-5'te sunulmuştur. Katılımcıların % 13,2'si (n=79) Amerika Birleşik Devletleri, % 15,4'ü (n=92) Afganistan, %32,1'i (n=192) Türkiye, %4,3'ü (n=26) İngiltere, %5,7'si (n=34) Avustralya, %8,2'si (n=48) Arnavutluk, %2,3'ü (n=14) Danimarka, %3,2'si (n=19) Makedonya, %5,9'u (n=35) Çek Cumhuriyeti, %4,5'i (n=27) Azerbaycan, %2'si (n=12) Hindistan, %1,7'si (n=10) Romanya ve %1,5'i (n=9) Macaristan vatandaşıdır.

Tablo-6: Araştırmaya Katılan Personelin Medeni Halleri

Medeni Hal	İş Gören Sayısı	Yüzde	Birikimli Yüzde
Evli	400	66,9	66,9
Bekar	198	33,1	100
Toplam	598		

Katılımcıların medeni hallerine ilişkin bilgiler Tablo-6'da sunulmuştur. Katılımcıların % 86,1'i (n=515) erkek ve % 13,9' u (n=83) kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların % 66,9'u (n=400) evli ve % 33,1'i (n=198) bekârdır.

Tablo-7: Araştırmaya Katılan Personelin Yaş Durumu

Yaş	İş Gören Sayısı	Yüzde	Birikimli Yüzde
18-25	92	15,4	15,4
26-30	140	23,4	38,8
31-35	157	26,3	65,1
36-40	130	21,7	86,8
41 ve üzeri	79	13,2	100
Toplam	598	100	

Katılımcıların yaşlarına ilişkin bilgiler Tablo-7'de sunulmuştur. Katılımcıların % 15,4' ü (n=92) 18-25, % 23,4' ü (n=140) 26-30, % 26,3'ü (n=157) 31-35, % 21,7' si (n= 130) 36-40 ve % 13,2' si (n=79) 41 ve üzeri yaşa sahiptir.

Tablo-8: Araştırmaya Katılan Personelin İş Tecrübesi

Tecrübe	İş Gören Sayısı	Yüzde	Birikimli Yüzde
1-10 yıl	190	32,4	32,4
11-15 yıl	188	31,4	63,9
16-20 yıl	151	25,3	89,1
21+	65	10,9	100
Toplam	598	100	

Katılımcıların Tablo-8'de sunulduğu üzere % 32,4' ü (n=190) 1-10 yıl arası, % 31,4' ü (n=188) 11-15 yıl arası, % 25,3' ü (n=151) 16-20 yıl arası, % 10,9' u (n=65) 21 yıl ve üstü iş tecrübesine sahiptir.

Tablo-9: Araştırmaya Katılan Personelin Afganistan İş Tecrübesi

Tecrübe	İş Gören Sayısı	Yüzde	Birikimli Yüzde
1-6 ay	366	61,2	61,2
7-12 ay	80	13,4	74,6
13-24 ay	69	11,5	86,1
25+	83	13,9	100
Toplam	598	100	

Katılımcıların Afganistan'daki iş tecrübelerine ilişkin bilgiler Tablo-9'da sunulmuştur. Katılımcılar Afganistan'da % 61,2' si (n=366) 1-6 ay, % 13,4'ü (n=80) 7-12 ay, % 11,5'i (n=69) 13-24 ay, % 13,9'u (n= 83) 25 ay ve üzeri tecrübeye sahiptir.

Tablo-10: Araştırmaya Katılan Personelin Aylık Geliri

Gelir (Dolar)	İş Gören Sayısı	Yüzde	Birikimli Yüzde
100-1000	119	19,9	19,9
1001-3000	117	19,6	39,5
3001-5000	299	50	89,5
5001 ve üstü	63	10,5	100
Toplam	598	100	

Katılımcıların Tablo-10'da sunulduğu üzere % 19,9'u (n=119) 100-1000 dolar, % 19,6'sı (n=117) 1001-3000 dolar, % 50'si (n=299) 3001-5000 dolar, % 10,5'i (n=63) 5000 dolar ve üzeri aylık gelire sahiptir.

5.2. İş gören Sessliliğinin Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Yapılan çalışmada demografik değişkenlerin iş gören sessliliği üzerine etkilerini ortaya koymak amacıyla, iki ortalama arasında anlamlı fark olup olmadığını test etmek için t-testi, ikiden fazla ortalamaların karşılaştırılması için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Analizler esnasında öncelikle normallik varsayımının çarpıklık (skewness), basıklık (kurtosis) ve Q-Q plot grafikleri incelenerek gerçekleştirildiği tespit edilmiş sonrasında varyansların homojen olup olmadığı Levene testiyle kontrol edilmiş ve tüm değişkenlerde grup varyanslarının homojen olduğu bulunmuştur ($p>0,05$). Bu homojenlik, t-testi ve varyans analizlerinden elde edilecek sonuçların sağlıklı olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilir.

Uygulanan ANOVA'lar sonucunda anlamlı farklılık bulunması durumunda, hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden Tukey HSD testi kullanılmıştır. Demografik değişkenlerin diğer değişkenlerle olan ilişkileri aşağıda sunulan tablolarda belirtilmiştir.

Medeni hale göre iş gören sesliliği arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını tespit etmek için t-testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo-11'de sunulmuştur.

Tablo-11: Medeni Hal Değişkeni t Testi Sonuçları

	Ortalama	t	sd	p
Evli	4,0313	2,035	596	0,042
Bekar	3,9200			

Analiz sonuçlarına göre iş gören sesliliği ($t = 2.035$, $p < ,05$) evli ve bekar katılımcılar arasında farklılaşmaktadır. İş gören sesliliği evli olanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir.

Bu bulgu, araştırmanın "*H1: İş gören sesliliği medeni hal değişkenine göre farklılık göstermektedir*" hipotezini doğrulamaktadır.

Yaş değişkenine göre iş gören sesliliği farklılıkları analiz sonuçları Tablo-12'de sunulmuştur.

Tablo-12: Yaş Değişkeni ANOVA Testi Sonuçları

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	8,391	4	2,098	5,430	0,000
Gruplarıçi	229,090	593	0,386		
Toplam	237,481	597			

Bu bulgular [$F(4,593)=5,430$; $p<0,01$], araştırmanın "*H2: İş gören sesliliği yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir*" hipotezini doğrulamaktadır. Tukey testi sonuçlarına göre iş gören sesliliği 18-25 yaş aralığında olanlar ile 41-45 yaş aralığında olanlar ve 36-40 yaş aralığında olanlar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Çalışma süresi değişkenine göre iş gören sesliliği farklılıkları analiz sonuçları Tablo-13'te sunulmuştur.

Tablo-13: Çalışma Süresi Değişkeni ANOVA Testi Sonuçları

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	5,231	3	1,744	4,460	0,04
Gruplarıçi	232,250	594	0,391		
Toplam	237,481	597			

Analiz sonuçlarına göre [$F(3,594)=4,460$; $p<0,05$] iş gören sesliliği ile çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu bulgu araştırmanın "*H3: Psikolojik sermaye çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir*" hipotezini doğrulamaktadır.

Tukey testi sonuçlarına göre iş gören sesliliği 1-10, 11-15 yıl ve 16-20 yıl arası iş tecrübesine sahip olanlar ile 21 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olanlar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Afganistan iş tecrübesi değişkenine göre iş gören sesliliği farklılıkları analiz sonuçları Tablo-14'te sunulmuştur.

Tablo-14: Afganistan İş Tecrübesi Değişkeni ANOVA Testi Sonuçları

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	3,210	3	1,070	4,334	0,005
Gruplariçi	146,627	594	0,247		
Toplam	149,837	597			

Analiz sonuçlarına göre $[F(3,594)=4,334; p<0,01]$, iş gören sesliliği ile Afganistan çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu bulgu araştırmanın "*H4: İş gören sesliliği Afganistan çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir*" hipotezlerini doğrulamaktadır.

Tukey testi sonuçlarına göre iş gören sesliliği Afganistan çalışma süresine göre tukey testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık göstermemekte, LSD testi sonuçlarına göre iş gören sesliliği 1-6 ile 7-12, 13-23 ve 25 ay üzeri arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Gelir değişkenine göre iş gören sesliliği farklılıkları analiz sonuçları Tablo-15'te sunulmuştur.

Tablo-15: Gelir Değişkeni ANOVA Testi Sonuçları

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	19,248	3	6,416	17,463	0,000
Gruplariçi	218,234	594	0,367		
Toplam	237,481	597			

Analiz sonuçlarına göre $[F(3,594)=17,463; p<0,01]$, iş gören sesliliği ile gelir değişkeni arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu bulgu araştırmanın "*H:5 İş gören sesliliği gelir değişkenine göre farklılık göstermektedir*" hipotezlerini doğrulamaktadır.

Tukey testi sonuçlarına göre iş gören sesliliği 100-1000 dolar arası geliri olanlar ile 3001-5000 ve 5001 ile üzeri geliri olanlar, 1001-3000 dolar arası geliri olanlar ile 3001-5000 ve 5001 ile üzeri geliri olanlar arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

6. SONUÇ ve TARTIŞMA

Gün geçtikçe daha renkli bir yelpazeye sahip olan işgücünün sesliliği işletmelerin yenilikçi ve sorunların çözümünde proaktif yaklaşım sergilemelerinde önemli bir değişkendir. İşgören özelliklerinin incelenerek bu doğrultuda sesliliğin artırılmasına yönelik örgüt kültürünün oluşumuna destek sağlanması düşünülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde aşağıdaki araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır.

İş gören sesliliği evli olanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Literatürde daha çok kadın erkek farklılıkları incelenmiştir. Morrison ve Milliken (2000)'e göre cinsiyet, iş gören sesliliğini etkileyen önemli bir faktördür. Cinsiyetin ele alındığı çalışmalarda, erkeklerin daha fazla iş gören sesliliği davranışı gösterme eğiliminde olduğu belirtilirken, kadınların fikir birliği için çabalama eğiliminde oldukları ve daha az seslilik davranışı gösterdikleri belirtilmiştir (LePine ve Dyne, 1998; Pinder ve Harlos, 2001;). Bu sonuç ışığında farklı araştırmalarda medeni hal seslilik ilişkisi irdelenmelidir.

İş gören sesliliğinin yaşa göre anlamlı bir fark gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada iş gören sesliliğinin en yüksek olduğu grup 41-45 yaş üzerinde olanlar sonrasında 36-40 yaş ve 18-25 yaş aralığında olanlar olduğu görülmüştür.

Yapılan çalışma mevcut çalışmaları (Çakıcı, 2008; Mesmer-Magnus ve Vieswesvaran, 2005; Durak, 2014) desteklemektedir. Bu duruma yaş grubu ilerledikçe kariyer olarak ta bir noktaya ulaşıldığından, personelin seslilik davranışı sonunda karşılaşabilecekleri geri bildirimlerden daha az çekinmeye başlamasının etkili olduğu düşünülmektedir. Genç yaştaki personelin iş kaygısı, olumsuz geri dönüşler, dışlanma korkusu ve yöneticilerinin gözündeki imajlarını düşenerek daha fazla sessiz kaldıkları

düşünülmektedir. Bu bağlamda işletmelerin özellikle genç personelin seslilik davranışı maliyetleri hakkındaki fikirleri üzerinde çalışarak işletmelerine rekabet avantajının yanısıra pekçok olumlu katkısı olacak seslilik davranışını artırmaları gerekmektedir.

İş gören sesliliğinin çalışma süresine göre anlamlı bir fark gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada iş gören sesliliği 21 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olanların en fazla seslilik davranışı gösterdiği daha sonrasında sırası ile 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 1-10 yıllar arasında seslilik ortalamalarının yüksek olduğu görülmüştür.

Demografik değişkenlerin seslilik üzerine etkisinde en net görüntüyü iş tecrübesi ve çalışma süresi verdiği önerilmektedir (Morrison, 2011: 393). Yapılan çalışma bu öneriyi ve mevcut çalışmalarını desteklemektedir. Tecrübeli iş görenler sesliliğin maliyetini yıllar içerisinde deneyimlediklerinden ve daha fazla paylaşacak bilgi ve tecrübeye sahip olduklarından daha fazla seslilik davranışı gösterme eğilimindedirler.

İş gören sesliliğinin Afganistan'da çalışma süresine göre anlamlı bir fark gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışmada İş gören sesliliği ortalamaları Afganistan iş tecrübesine göre ise 1-6 ile 7-12, 13-24 ve 25 ay üzeri arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Afganistan görev süresi uzadıkça seslilik davranışı azalmaktadır. İş görenin görev süresi artıkça çalışma şartlarının zorluğuna binaen motivasyonunun düştüğü ve daha az seslilik davranışı gösterdiği düşünülmektedir.

İş gören sesliliğinin en fazla olduğu grup 5001 ile üzeri geliri olanlardır. 3001-5000 dolar geliri olanlar 100-1000 dolar arası geliri olanlara göre daha fazla seslilik davranışı göstermektedir. Gelir durumu yükseldikçe iş gören sesliliği artmaktadır.

Yaş, gelir ve çalışma süresi fazla olan iş görenler daha fazla seslilik davranışı gösterme eğilimindedir. Genç, daha düşük gelire sahip ve çalışma süresi daha az olan iş görenlerinde oyuna dâhil edilerek, seslilik davranışı göstermeleri teşvik edilmelidir.

Her bir iş gören grubu mevcut olduğu organizasyon ve işletmeye özel olduğundan bu kaynaktan elde edecek her türlü bilgi, tecrübe ve katkı söz konusu organizasyon ve işletmeye büyük katkı sağlayacaktır. Enron'un batması (2001), İngiliz Petrol İşletmeleri petrol kulesi patlaması (2010), Birleşik Havayolları 173 sayılı uçağın kazası (1978) gibi çok iyi bilinen örgütsel trajedilerin yaşanmasında veya şiddetinin artmasında iş görenlerin yetkililere düzensizlikler hakkında bilgi vermemesinin önemli rol oynadığı unutulmamalıdır (Morrison, 2011: 374).

Her bir iş görenin farklı alt yapı ve kültürden geldiği göz önüne alındığında, iş gören sesliliğini yükseltecek yol ve yöntemleri bulmak işletme ve organizasyonun her seviye yöneticisi için karşı karşıya olduğu bir mücadele sahasıdır.

KAYNAKÇA

Avery, D. (2003). Personality as a predictor of the value of voice. *The Journal of Psychology*, 137, (5), 435-446.

Botero, I. C. and Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior interactive effects of lmx and power distance in the united states and colombia. *Management Communication Quarterly*, 23 (1), 84-104.

Bowen, F. and Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.

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.

Detert, J. R. and E. R. Burris (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *The Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.

Durak, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (2), 2014, 89-108.

Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job dissatisfactions: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.

Frese, M. and Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In Staw, B. M., and Sutton, R. I. (Eds). *Research in organizational behavior*. Vol. 23, 133-187.

- Gao, L., Janssen, O. and Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *Leadership Quarterly*, 22, 787-798.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Grant, A. M. and Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lam, C. F., Spreitzer, G., and Fritz, C. (2014). Too much of a good thing: Curvilinear effect of positive affect on proactive behaviors. *Journal Of Organizational Behavior*; 35 (4), 530-546.
- Landau, J. (2009a). To speak or not to speak: Predictors of voice propensity. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 13(1), 35-54.
- Landau, J. (2009b). When employee voice is met by deaf ears. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 74(1), 4-12.
- LePine, J. A. and Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.
- Levine, D. ve Tyson L. (1990). *Participation, productivity and the firm's environment*. In A. Blinder (Eds.), *Paying for Productivity*. Washington, DC: Brookings Institution, 183-244.
- Mesmer-Magnus, J. R. and Viswesvaran, C. J. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62(3), 277-297.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5-1, 373-412. doi: 10.1080/19416520.2011.574506.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-31.
- Near, J. P. and Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1-16.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory. *Organization Science*, 7 (6), 615-31.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Research Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S. F. and Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40 (6) 1539-1562.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. and Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy. Of Management Journal*, 31, 599-627.
- Şahin, F. (2011). Liderin Kültürel Zekâsının Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Üzerine Etkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2), 80-104.
- Tangirala, S. and Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51, 1189-1203.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., and McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 17: 215-285.

Van Dyne, L. and LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviour: Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.

Van Dyne, L., Ang, S. and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1360-1392.

Yener, S. ve Arslan, A. (2016). İş gören sesliliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 173-191. doi: <http://dx.doi.org/10.11611/>.

Walker, D. M., Walker, T. and Schmitz, J. (2003). *Doing business internationally: The guide to cross-cultural success*. 2nd Ed., New York: McGraw-Hill.
