

# Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

**Yaprak DİLEK**

Beykent Üniversitesi,  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Yrd. Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN**

Kocaeli Üniversitesi  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

**Özet:** Bu çalışmanın temel amacı çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik tutumları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaçla İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde çalışan 154 kişi üzerinde bir alan araştırması yapılmıştır. Kişilik özelliklerini belirlemek üzere yaygın olarak kullanılan Büyük Beşli Kişilik Ölçeği (Big Five Personality Test); çalışanların örgütsel sessizlik tutumları ise Dyne, Ang ve Botero tarafından 2003 yılında geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği ile ölçülmüştür. Elde edilen bulgular çoklu regresyon analizleri yapılarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışanların farklı kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular, sonuç ve öneriler kısmında açıklanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kişilik Özellikleri, Örgütsel Sessizlik, Kamu Çalışanları

## A Research for the Determination of the Effects of Personality Traits on the Organizational Silence

**Abstract:** The main purpose of this study is to determine the effect of personality characteristics of employees on organizational silence attitudes. For this purpose a field study was conducted upon 154 employees who work for Istanbul Metropolitan Municipality. Big Five Personality Test which is extensively being used for determining personal specifications and organizational silence scale which is developed by Dyne, Ang and Botero in 2003 has been used to measure the variables of the study. The gathered data has been examined and interpreted using multiple regression analysis. As a result of the analyses, it was found out that employees' different personality

*characteristics have a meaningful effect on organizational silence. Findings based on researches were drawn at conclusion and suggestions part.*

**Keywords:** *Personality Characteristics, Organizational Silence, Government Employee*

## Giriş

Günümüzde zorlu rekabet koşulları altında örgütlerin rakiplerine karşı üstünlük kurma çabası artmaktadır. Örgütün varlığını sürdürebilmesi ve rakipleri arasında fark yaratabilmesi için yeni fikir ve görüşlere ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarının yaratıcı, farklı fikirlerini beyan etmesini tercih ederken, çalışanların yöneticilerinin tepkisinden çekindikleri için bilerek görüşlerini esirgemesi örgütün zarar görmesine sebep olacaktır. Bu sebeple örgüt içinde hangi kişilik özelliğine sahip çalışanların sessizlik davranışı gösterdiği büyük bir önem arz etmektedir.

Örgütsel sessizlik çalışanların bilerek görüş, öneri ve sorunlarını açıkça dile getirmemesidir. Kişilik ise bireyden bireye değişen, benzer olaylar karşısında aynı tutum ve görüşleri gösteren çok karmaşık bir yapıdır. Kişilik insanın doğumu ile başlar ve ölümüne kadar gelişmeye devam eden bir süreçtir. Örgüt içerisinde kişinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Çalışanların fikirlerini açıkça dile getirmeleri örgütün gelişmesine katkı sağlamaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde sessizlik davranışı göstermesi fikirlerini esirgemesi örgütün devamlılığı ve gelişimi için büyük bir engeldir. Çalışanların örgüt içerisinde öneminin artması ile yöneticilerin çalışanlarının kişilik özelliklerini de dikkate alarak onları anlaması ve konuşmaları için uygun ortamı hazırlaması gerekmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın temel amacı kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik tutumları üzerindeki etkisini belirlemektir. Günümüzde örgüt için en önemli bilgi kaynağı olan çalışanların bilinçli olarak görüş ve önerilerini esirgeyerek örgütsel sessizlik davranışı göstermesi araştırmacılar tarafından daha çok ele alınmasını gerektirmiştir. Çalışanların örgütsel sessizlik davranışı göstermesindeki etkileri araştırırken bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörler ele alınmıştır fakat çalışanların kişilik özelliklerinin sessiz kalma davranışı göstermelerinde etkili olup olmadığı üzerinde çalışmalar az sayıda kalmıştır. Bu sebepler doğrultusunda kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini araştırmak önem kazanmıştır. Yapılan bu araştırma sonucunda, hangi tip kişilik özelliğine sahip çalışanların daha fazla sessiz kalıp ya da fazla konuşmaya yatkın olduğunun belirlenmesi hedeflenmektedir.

## 1. Kavramsal Çerçeve

Çalışmanın bu bölümünde araştırma değişkenleri olan kişilik ve örgütsel sessizlik kavramları ile ilgili bilgilere yer verilecektir. Araştırma konusunu oluşturan kişilik özellikleri ve örgütsel sessizliğin hangi çerçevede ele alınacağı açıklandıktan sonra, söz konusu değişkenler üzerinde önceden yapılmış araştırmaların sonuçları üzerinde durulacaktır.

### 1.1. Kişilik

Kişilik kelimesi Latince bulunan “Persona” kavramından geldiği düşünülmektedir. Klasik Roma tiyatrosundaki oyunlarda oyuncular yüzlerine maske takarak oyunlarını oynamakta ve maskelere “Persona” ismini vermekteydiler. Her maske ayrı bir kişilik özelliğini temsil etmekteydi ve kişiliğin ilk olarak bu şekilde meydana geldiği ileri sürülmektedir (Erdoğan, 1997: 235). İnsanların kişilik özellikleri devamlılık gösteren ve çevresinden etkilenen bir yapıya sahiptir. Kişilik özellikleri insanların birbirinden ayrılmasını sağlar. Bu bağlamda kişilik; bireyin devamlılık gösteren ve etrafı ile uyum içinde bulunduğu bir bütünün parçalarıdır (Başaran, 2000: 57). Kişilik insanın kendi içinde olup biten her şeyi değerlendirmesi, kendisi için yarar ve tatmin sağlayacak duruma geçmek istemesidir. Başkaları açısından bakıldığında kişilik, kişinin toplum içerisinde belirli özelliklere ve görevlere sahip olmasıdır (Şimşek ve diğ., 2008: 99). İnsanın kişiliği zamanla bireyin bütün hayatına etki eder. Konuşmalarına, davranış biçimine, duruşuna, oturuşuna, girdiği ortama kadar her şeyini etkiler (Ödemiş, 2011: 58).

Kişileri diğer insanlardan ayıran bütün özellikler kişilik özellikleridir. Bu sebeple kişinin benzer olaylar karşısında gösterdiği tutum ve davranışlar, bulunduğu çözüm yolları kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Ötken ve Cenkeci, 2013: 42). Bir işi iki kişi farklı şekilde yapabilir ya da farklı stratejiler oluşturabilirler. Sonuçta hedefleri aynı bile olsa farklı çözüm yolları bulabilirler. Bu durumun sebebi bireylerin kişilik özelliklerinin farklı olmasıdır. Bireyler arasında bazı benzerlikler bulunsun bile sonuçta kişilik bireyler arasındaki farklılıktan oluşmaktadır (Tekin ve diğ., 2012: 4612).

Kişiliği yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak özetlersek bireyden bireye değişen, benzer olaylar karşısında aynı tutum ve görüşleri gösteren çok karmaşık bir yapıdır. Kişilik insanın doğumu ile başlar ve ölümüne kadar gelişmeye devam eder. Kişiliği oluşturan faktörler ise biyolojik, aile, kültürel ve sosyal faktörler olarak sıralanabilir. Kişiliğin karakter, mizaç ve yetenek olmak üzere üç önemli yönü bulunmaktadır (Ödemiş, 2011: 58). Karakter, bireyin ahlaki ve sosyal özellikleridir (Ödemiş, 2011: 58). Bu sebeple karakter sözü kişileri bu yönleriyle ayrılmasını sağlar. Toplumun sosyal değerlerine ve ahlak

kurallarına uyan kişiler için karakterli ifadesi kullanılırken, davranışları ile toplumun değerlerine ayak uyduramayan kişiler için ise karakersiz ifadesi kullanılmaktadır (Eroğlu, 2009: 215). Mizaç, kişinin duygusal dengesidir. Bireyin duygusallık durumu, olaylara karşı verdiği tepkilerdir. Örneğin; duygusal, donuk, neşeli, sempatik, hüzünlü, heyecanlı, kızgın olması kişinin mizacı ile ilgilidir. Genelde bireyin olaylar karşısında duygularının derinliği ve çabuk uyanıp uyanmaması ile ilgilidir. Mizaç kişinin kalıtsal özelliklerinden, öğrenme yoluyla ve kişinin içinde bulunduğu kültürden etkilenerek kazanılır (Kutunis, 2009: 70). Yetenek ise kişiliğin oluşmasında önemli olan diğer bir faktördür. Zihinsel ve bedensel olmak üzere yetenek ikiye ayrılır. Zihinsel yetenek kişinin olayları analiz etme, problem çözebilme, olayları kavrayabilme ve sonuca ulaşabilme özellikleridir. İnsanın zihinsel özellikleri doğuştan geldiği gibi aynı zamanda yaş, cinsiyet ve diğer kişisel özelliklerine bağlı olarak gelişir (Şimşek ve diğ., 2008: 100-101).

Bireyin fiziksel ve ruhsal özelliklerinin tamamı bireyin kendi açısından, toplum içindeki yeri ve mevcut bulunduğu konum kişiliğin başkaları tarafından nasıl gözüktüğünü açıklamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 83). Bu durumda kişiliği oluşturan faktörlerin sadece biyolojik yapıları olmadığı aynı zamanda da çevrelerinden de etkilendiği açıkça gözükmemektedir (Usal ve Kuşluyan, 2006: 78). Kültürler toplumların yaşayış biçimlerini nasıl yansıtıyorsa kişilikte bireyin nasıl yaşadığını göstermektedir. Bireyin yaşama biçiminde birden fazla özellik, kişinin bilenen ve bilinmeyen birçok özelliği bulunmaktadır. Bireyin kişilik yapısını ilk önce biyolojik özellikleri olmak üzere daha sonra ailesi, kültürel ve sosyal çevresi oluşturmaktadır (Erkuş ve Tabak, 2009: 216).

## 1.2. Beş Faktör Kişilik Özellikleri

Bireylerin kişiliğini oluşturan pek çok faktör vardır. Kişilerin çevrelerindeki olaylara karşı duygusal tepkiler vermeleri, yeniliklere açık ya da kapalı olmaları, dikkatli olmaları, çevrelerine ılımlı davranmaları ya da kendilerini soyutlamaları, gibi birçok özelliğe sahip olmaları kişilik özelliklerinin belirtisidir. Bu kişilik özelliklerini en kapsamlı açıklayan model beş faktör kişilik özellikleridir (Eryılmaz ve Öğülmüş, 2010: 190-191). Beş faktör kişilik özellikleri; *duygusal tutarlılık*, *deneyime açık olma*, *dışa dönüklük bilinçli-tedbirlilik*, *uyumluluk* olarak sıralanabilir (Erkuş ve Tabak, 2009: 216-217).

### - **Duygusal Tutarlılık**

Duygusal tutarlılık aynı zaman da nevroitiklik olarak literatürde geçmektedir. Nevrotiklik kişinin stresle mücadele etmesidir. Duygusal tutarlılığa sahip olan bireyler yapı itibarı ile sessizdirler. Kendilerine güvenirlere ve stresle daha rahat baş edebilirler (Sığı ve Gürbüz, 2011). Duygusal tutarlılığı düşük

olan insanlar strese karşı koyamamakta ve daha kolay etkilenmektedirler. Stresle yüzleştikleri zaman buldukları ortamı terk etme eğiliminde bulunurlar (Tekin ve diğ., 2012: 4618). Genelde kendine güveni az olan, çekingen davranışlarda bulunan, heyecanlı ve her olaya kötümser yaklaşan insanlardır (Merdan, 2013: 143). Nevrotik davranışların sebebinin olumsuz duygu ve düşünceler, depresyona yatkınlık, endişe ve öfke olduğu kabul edilmektedir (Sığırı ve Gürbüz, 2011: 33).

#### - **Deneyime Açık Olma**

Deneyime açık olan insanlar her türlü yeniliğe karşı açık, yeni şeyler denemekten korkmayan, farklılıktan hoşlanan ve çeşitliliği seçen insanlardır (Ötken ve Ceneci, 2013: 43). Yaratıcılık yönleri gelişmiş, etraflarında olanları karşı duyarlı ve meraklı insanlardır (Erkuş ve Tabak, 2009: 217). Hayal güçleri yüksek, tutucu düşünce ve davranışlardan uzaktırlar (Çivitci ve Arıcıoğlu, 2012: 82). Deneyime kapalı olan insanlar ise her türlü değişme, gelişime ve yeniliğe kapalıdırlar. Dar bir görüşe sahiplerdir (Özkalp ve Kirel, 2011: 82). Somut faaliyetlerden daha çok soyut faaliyetleri yapmayı tercih ederler. İnce düşünmeyi sevmezler. Muhafazakar bir yapıya sahiptirler. Geleneksel görüşleri sorgulamadan yaşamayı tercih ederler. Duygusallıktan hiç hoşlanmazlar. Gerçekçi ve kapalı bir düşünce yapısına sahiptirler. Hayatlarını belli bir kalıba koymuş ve o kalıptan dışarı çıkmayan kişilerdir (Somer ve diğ., 2011: 40).

#### - **Dışa Dönüklük**

Dışa dönük kişiler arkadaşlık ilişkileri kuvvetli, hareketli, insanlarla birlikte olmaktan mutluluk duyan, cana yakın, sempatik ve şen insanlardır. Sosyal ortamlara giren, duygularını kolayca ifade edebilen ve konuşmaktan mutlu olan kişilerdir (Çivitci ve Arıcıoğlu, 2012: 88-89). Dışa dönük kimseler kolaylıkla dışarı açılabilirler. Genellikle kararlı, sosyal ve aktif özellikleri olan kişilerdir (Dinç, 2011: 76). Girişken oldukları için yeni ortamlara kolayca uyum sağlayabilirler. İnsanlara sözlerini geçirmekten çok hoşlanırlar. Cesur ve yarışmacılık özellikleri baskın olduğu için buldukları grubu kolayca yönlendirebilir ve grubun lideri olabilirler (Somer ve diğ., 2011: 34).

#### - **Bilinçli-Tedbirlilik**

Bu kişilik özelliğine sahip bireylerin sorumluluk duyguları gelişmiş, ayrıntılara önem veren, güçlü, titiz, işi zamanında yapmasını seven, tertip ve düzenli kişilerdir (Merdan, 2013: 143). Disiplinli çalışmayı çok severler (Dinç, 2011: 76). Başarma hırsı olan, işlerini bir plan dâhilinde yapan, güvenilir kişilerdir. Hem hiyerarşik yapıda hem de kendi kararlarını kendisinin verebileceği bir görevde başarılı olabilirler (Tikici, 2005: 100).

## - **Uyumluluk**

İnsan ilişkilerde oldukça uyumlu, çevrelerinde bulunan insanlara karşı anlayışlı ve saygılı kişilerdir (Erkuş ve Tabak, 2009: 217). İyilik yapan, yardımsever, işbirliğine yatkın, içten, doğal, dost canlısı, hoşgörülü ve fedakarlardır (Merdan, 2013: 143). Aynı zamanda bağışlayıcı özellikte taşımaktadırlar (Dinç, 2011: 76). İnsanlara güven veren bir yapıları vardır. Aynı zamanda güvenilir, alçakgönüllü ve doğru sözlü insanlardır. İnsanlarla çatışma içine girmeyi sevmezler. İnsanlara karşı oldukça hassas, ilgili ve merhametli davranırlar. İlişkilerinde toleranslı, ılımlıdırlar. Ve vicdanlarından çok fazla etkilenirler. Nazik, serinkanlı, önyargısız ve eleştirilmeye açıktırlar. Kolay kolay öfkelenmezler (Somer ve diğ, 2011: 35-36).

Her insan birbirinden ayrı ve farklı kişilik özelliklerine sahiptir. Bu durum da bireylerin birbirinden ayrılmasını sağlar. Bireyler hayata bakış açıları bakımından ve bireyleri harekete geçiren güdüleri bakımından da farklılık gösterebilirler. Aynı zamanda kişiler hayatlarında farklı amaçlara sahip olabildikleri gibi aynı amaçlara sahip olan bireylerde bu amaçlara ulaşmak için izledikleri yollarda farklı tercihlerde bulunabilirler. Bütün bu sebeplerden dolayı bireyleri güdülemek için bireyden bireye farklı teşvik araçları kullanılması gerekmektedir. Hatta bireyler tatmin dereceleri açısından da diğer bireyler arasında farklılık gösterebilirler. Bütün bu bilgiler doğrultusunda yöneticilerin çalışanları için farklı personel politikaları uygulamaları zorunluluğunu getirmiştir (Eren, 2001: 48). Örgüt içerisinde yapılacak herhangi bir işin, o işi yapacak olan bireyin kişilik özellikleri ile uyum içinde olması çok önemlidir. Hem örgütsel açıdan hem de birey açısından iş tatmininin artması, çalışanların verimli olması ve örgütün amaçlarının başarıya ulaşılması iş uyumu ile yakından ilgilidir.

### **1.3. Örgütsel Sessizlik**

Sessizlik en basit haliyle bireyin sahip olduğu bilgi, birikim, duygu ve düşüncelerini içinde barındırmasıdır (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013: 259). Örgütlerde insanın yeri çok önemlidir. Bir örgütü yaşatan, ayakta tutan ve sürekliliğini sağlayan insandır. İnsan örgüt içinde karar veren, problemleri çözen ve sorulara cevap veren kişidir. Gün geçtikçe insanın örgüt içindeki önemi artmış ve çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Özkalp ve Kirel, 2011: 1).

Örgütlerle ilgili yapılan çalışmalarda örgüt içerisinde en güvenilir kaynağın çalışanlar olduğu görülmektedir. Çalışanlar faaliyetlerin içinde oldukları için sorunları, aksaklıkları görebilir ve yol gösterici konumunda olabilirler. Çalışanların örgüt hakkında yarar sağlamaları iş tatminlerini arttırmada önemli bir rol oynamaktadır. Artan müşteri beklentileri ve zorlaşan rekabet koşulları altında çalışanlara daha fazla sorumluluk düşmektedir. Çalışanların örgütlerine

bağlanmaları, kendilerine, üstlerine güvenmeleri, yeri geldiğinde kendi başlarına sorumluluk alma ve karar verme becerisine sahip olmaları beklenmektedir. Üstlerine karşı olan güven eksikliği çalışanların örgütte herhangi bir sorun karşısında tartışmaya sebep olmamak adına problemi kendi yöntemleri ile çözmeye çalıştıkları yada çözmek istemedikleri görülmektedir (Alparslan, 2010: 5).

Çalışanların örgüt içinde aktif rol alması beklenirken yapılan birçok araştırmada çalışanların örgütle ilgili olumlu düşüncelerini, farklı görüşlerini, endişe ve kaygılarını dile getiremediklerini ve çoğu zaman sessiz kalmayı seçtiklerini göstermektedir (Erenler, 2010: 1). Çalışanlar arasındaki geleneksel görüş örgüt içerisinde sorun bildiren personelin işe sadakatinin azaldığı ve işveren tarafından cezalandırılması gerektiği yönündedir. Modern görüşe göre ise çalışanların iş yerindeki sorunlarını direk olarak yöneticilerine iletmesi ve sorunların ortadan kaldırılmaya çalışılmasıdır (Özgener, Tanç ve Ulu, 2009: 279).

Örgütlerde sessizlik kavramı ile anlatılmak istenilen çalışılan ortamın sessiz olması değildir. İlk zamanlarda örgütsel sessizlik çalışanların örgütlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmakta iken sonraları çalışanların örgüt içlerindeki sorunlarını, fikir ve görüşlerini bilerek beyan etmemeleri ve saklamaları olarak tanımlanmaktadır. Bu olaylar sonucunda örgütsel sessizlik örgüte zarar veren olumsuz bir davranış biçimi olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, 2010: 9). Örgütlerde bilgi akışının yukarıya doğru olması organizasyon yapısında sağlıklı bir iletişim olduğunun göstergesidir. Ve bütün örgütlerde amaçlanan iletişim biçimi bu şekildedir. Örgüt içerisinde daha verimli karar alabilmek için çalışanların fikir ve görüşlerini dile getirmeleri çok önemlidir. Fakat çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih etmeleri bu durumla çelişmektedir. Çünkü örgütsel sessizlik örgütlerin gelişiminde, yapılarının değişmelerinde büyük bir engel ve tehliktir (Morrison ve Milliken, 2000: 707).

Çalışanların herhangi bir konuda fikrinin, bilgisinin, görüş ve önerisinin olmaması örgütsel sessizlik olarak yorumlanmamaktadır. Çalışan bazı durumlarda sessiz kalabilirler. Bunun sebebi de çalışanın o konu hakkında görüş ya da bilgi sahibi olmaması olabilir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1361). Çalışanların sessiz kalmaları ilk başlarda olumlu olarak algılanmakta ve örgütün uyum içerisinde çalıştığının göstergesi olarak kabul edilmekteyken günümüzde çalışanların kasıtlı olarak yaptıkları bir eylem olarak kabul edilmektedir (Taşkiran, 2011: 3). Örgütsel sessizlik aynı zamanda çalışanların stratejisi de olabilmektedir (Huang, Vliert ve der Vegt, 2005: 460). Herhangi bir olay karşısında çalışanlar fikir beyan etmelerinin anlamsız olduğunu, olayın sonucunda kendilerinin zarar göreceğini ve iş ilişkilerinin olumsuz etkileyeceği düşündükleri için sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu olaylar sonucunda oluşan

örgütsel sessizlik ortamı işletmenin gelişimine zarar vermekte ve değişime karşı işletmenin yavaş ilerlemesini sağlamaktadır (Taşkıran, 2011: 71). Sıkı bir yönetim şekline sahip olan işletmelerde yönetime karşı olan fikirler baskıcı bir şekilde idare edilmektedir. Çalışanlar fikirlerini demokratik yollarla ifade edememekte ve objektif kararlar alınamamaktadır. Yapılan birçok araştırmada da yöneticilerin karşıt fikirlere tahammülleri olmadıkları ve sonuç olarak çalışanların örgütlerde sessizliğe yönedikleri ortaya çıkmıştır. Bu durum daha çok kamu örgütlerinde görülmektedir (Alparslan, 2010: 4).

#### 1.4. Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütlerde sessizlik türleri; kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik olarak sınıflandırılmıştır (Çakıcı, 2010: 31).

##### - **Kabullenici Sessizlik**

Kabullenici sessizlik; çalışanların herhangi bir sorun, olay ya da konu karşısında olan bitene razı göstermesi sonucunda, içinde bulunduğu durum hakkında görüş, öneri, bilgi ve düşüncelerini dile getirmemesi olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366). Bu bireyler içinde buldukları durumu kabul ederler, değiştirmek için hiçbir çaba göstermezler ve konuşma konusunda isteksiz davranırlar. Bilinçli olarak olaylar karşısında pasif davranışlar içerisine girerler ve olaylara karşı ilgisiz kalırlar. Bu davranışları “*tevekkül temelli ve konuşsan da yararı yok!*” inancında olabilir (Çakıcı, 2010: 32).

Çalışanların sessiz kalmaları genel olarak diğer bireyler ile aralarında iletişim kurmamaları şeklinde görülebilir. Fakat kabullenici bir sessizlik davranışı gösteren bir birey, içinde bulunduğu durum ya da olay hakkında fikri, görüşü, düşünceleri ve söyleyecekleri olduğu halde kendi isteği ile fikirlerini beyan etmemeyi tercih etmesidir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366). Bu durumda bireyin her şeyden haberdar olduğu fakat iletişim kurmaktan kaçındığı görülmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 311). Çalışanların örgüt içindeki her olaya karşı bilerek fikir beyan etmemesi, düşüncelerini saklamasıdır. Bu fikirdeki çalışanlar her durumu kabul ederler ve durumu değiştirmek için hiçbir çaba göstermezler. Çünkü mevcut durumu değiştiremeyeceklerini düşünürler ve mevcut koşulları değiştirmek için de alternatif koşulların farkına varmazlar.(Pinder ve Harlos, 2001: 349).

Kabullenici sessizlik iş yaşamında “boşuna çeneni yorma hiçbir şeyi değiştiremezsin”, “boşa kürek çekme”, böyle gelmiş, böyle gider” sözleri ile kendini göstermektedir (Çakıcı, 2010: 33).



### - **Korunmacı Sessizlik**

Çalışanların örgüt içindeki herhangi bir duruma karşı fikirlerini beyan ettiğinde karşılaşacağı tepkiden korkmaları sebebiyle kendini korumak adına fikir ve görüşlerini saklayarak sessiz kalmasıdır. Bireyler kendilerini dış tehditlerden korumak için bilinçli ve proaktif olan bu davranışta bulunurlar (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1367). Korunmacı sessizlikte birey konuşması sonucunda karşılaşacağı tepkiden dolayı sessizliği tercih etmektedir. Birey mevcut durum karşısında fikir sahibi olmasına rağmen durumu değiştireceğini bildi halde sessiz kalır (Pinder ve Harlos, 2001: 348). Bireyin bu davranışta bulunmasının sebebi fikrini beyan ettikten sonraki sorumluluğu üzerine almak istememesidir. Aynı zamanda çalışanların sessiz kalmasının sebebi de yaptıkları hataları saklamak istemeleridir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 312).

Korunmacı sessizlikte çalışanlar sessiz kalmalarının konuşmalarından daha yararlı olduğunu düşünmektedirler. Kendilerini korumak için yöneticilerine görüş ve önerilerini iletmezler. Eğer görüş ve önerilerini yöneticilerine iletirlerse faydadan çok zarar göreceklarini düşünürler. Tamamen kendilerini güvence altına almak için yapılan bir davranış biçimidir. Korunmacı sessizliğe en güzel örnek Mum etkisidir. Mum etkisi; kişinin kötü haber almaktan kaçınması, huzurunun bozulmaması için kötü haberleri almasını engellemesi ve üstlerine olumsuz haber ulaştırmaktan sakınma olarak tanımlanabilir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1367).

Çalışanlar kendini korumak için örgüt içerisindeki sorunları görmezden gelebilir, kendi hatalarını saklayabilir ya da görüş ve önerilerini yöneticilerine iletmeyebilir. Çalışanların aynı zamanda olan olayları sineye çekmesi de korunmacı sessizliğin içinde yer almaktadır. Sineye çekmek bireyin açıkça konuşmanın sonuçlarından korkması sebebiyle isteyerek sessiz kalmasıdır. Sineye çekme durumu açıkça konuşmayla ikna edilebilir ve kabullenmeye göre geçici bir sessizlik davranışıdır. Çalışanlar yapılan haksızlığın farkındadır ve durumu düzeltmek için uygun zamanın gelmesini beklemektedirler. Kabullenici sessizliğin ortadan kaldırabilmek için çalışanları daha fazla motive etmek gerekmektedir. Çalışanlara gerekli destek ve yardımda bulunulmalıdır (Pinder ve Harlos, 2001: 348-349).

Örgüt içerisinde çalışanların dışlanma, terfi edememe ya da sürekli problem yaratan kişi olarak görünmek istemedikleri için de fikirlerini açıklamaktan kaçınırlar (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 169). Çalışanların örgüt içerisinde genelde üstleri için tehdit unsuru olarak görme ya da fikirlerini olumsuz yönde yorumlayacaklarını düşünüyorlarsa fikirlerini açıklamazlar. Hatta çalışma şartlarının değişeceklerinden korkuyorsa çalışanlar için sessizlik kaçınılmazdır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1453-1454).

## - **Korumacı Sessizlik**

Korumacı amaçlı sessizliğin temel güdüsü fedakârlık ya da işbirliğidir. Çalışanlar topluma, çalışma arkadaşlarına ve örgüte daha çok fayda sağlamak amacıyla işle ilgi görüş, öneri, bilgi ve tecrübelerini örgütlerinden saklarlar. Bireylerin özveride bulunmalarının ve işbirliği içinde olmalarının sebebi etraflarında ki insanları düşünmeleridir. Bu sebeple korumacı sessizlik; örgüt yararına, özgeciliği ve fedakarlık davranışına dayalıdır. Bireyin önceden planladığı ve isteyerek sergilediği bir sessizlik davranışıdır. Korumacı sessizlik, korumacı sessizliğin aksine açıkça konuşmanın sonuçlarından korkmayı değil daha çok başkalarının iyiliğini düşündüğü için sessizliğe karar vermesi ile ilgilidir (Çakıcı, 2010: 34).

Çalışanlar örgütün temel yapısı içerisinde yaşanan birçok aksaklığı ve örgütün zayıf yanlarını görüp, sorunları gidermek istediğinde çalışma arkadaşlarının bu durumdan hoşnut olmadığını ve korumacı davranış sergileyeceklerini düşündüklerinde bu isteklerinden vazgeçerler. Çalışanların çalışma arkadaşlarını incitmek adına ve onları memnun etmek için buldukları çözüm yollarını saklarlar. Çalışanlar imajlarının zedelenmesinden çok ilişkilerinin bozulmasını istemezler (Alioğulları, 2012: 25).

## **2. Araştırma Değişkenleri İle İlgili Yapılmış Önceki Çalışmalar**

Bu bölümde örgütsel sessizlik ve kişilik ile ilgili yerli ve yabancı yazında yapılan çalışmalar tablo yardımı ile gösterilecektir. Literatür çalışmasından sonra araştırma ile ilgi hipotezler açıklanacaktır.

### **2.1. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Örgütsel sessizlik ile ilgili yerli ve yabancı yazında yapılmış çalışmalar aşağıdaki Tablo 1’de özetlenmiştir.

**Tablo 1: Örgütsel Sessizlik Çalışmaları**

<b>Yazar/lar</b>	<b>Yıl</b>	<b>Araştırma Sonucu</b>
Morrison ve Milliken	2000	Örgütsel sessizlik kavramı, sebebi ve oluşumuna yönelik model geliştirmişlerdir.
Pinder ve Harlos	2001	Örgütsel sessizliği geliştiren örgütsel özelliklere ilişkin bir model önerisinde bulunmuşlardır.
Dyne, Ang ve Botero	2003	Örgütsel sessizlik ve ses çıkarma kavramlarını ele alarak, bu kavramlar üzerinde öneriler geliştirmişlerdir. Farklı sessizlik türlerinden bahsederek bunların bilimsel olarak ölçülmesine yönelik ölçek geliştirmişlerdir.
Piderit ve Ashford	2003	Kadın yöneticilerin, örgüt içerisinde kadınlara davranış biçimlerini ve sessizlik ile ilişkisi incelenmiştir.
Milliken, Morrison ve	2003	Çalışanların sessiz kalma sebepleri ve üstleriyle aralarındaki iletişim sorunu ele alınmıştır.

Hewlin		
Premeaux ve Bedeian	2003	Açıkça konuşma ile kavramsal faktörler ve bireysel faktörler arasındaki ilişkide kendini yansıtabilme değişkeninin moderatör etkisini araştırılmıştır.
Huang, De Vliert ve Der Vegt	2005	Çalışan katılımının sağlanması ve katılımcı bir iklimin sağlanması, çalışanların düşük güç mesafesi kültürüne bağlı olarak sessiz davranışı göstermeyip konuşmalarına ve görüşlerini açıkça ifade etmelerine sebep olduğu görülmüştür.
Vakola ve Bouradas	2005	İş gören sessizliği ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca bölüm yöneticileri ile üst yönetimin sessizliğe karşı tutumlarının bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmüştür.
Alpaslan	2010	Öğretim elemanlarının sessizlik algılarının olmadığı ve sessizlik davranışı göstermediklerini ima eden cevaplar verdikleri, demografik özellikleri incelendiğinde çalışanların sessizlik davranışı göstermelerinde değişiklik görülmüştür.
Çakıcı	2010	Sessizliğin teorik çevresi üzerinde durulmuş ve sessizliği kırmak için yardımcı olabilecek konuşma mekanizmasına yer verilmiştir.
Soycan	2010	Bankalarda birleşme sonrasında örgütsel bağlılık ve sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Demografik özellikler ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında ise zayıf yönlü bir ilişki bulunmuştur.
Şehitoğlu	2010	Örgütsel sessizliğin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi, örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerindeki etkisini ara değişken rolüyle şekillendirdiği tespit edilmiştir.
Erenler	2010	Tepe yönetiminin açıklığının, algılanan örgütsel desteğin, içsel kontrol odağının ve duygusal bağlılığın çalışan sessizlik davranışı üzerinde ters yönlü etkisi olduğu, zorunlu bağlılığın ise çalışan sessizlik davranışı üzerinde doğru yönlü etkisi olduğu, tepe yönetiminin açıklığı ve algılanan örgütsel desteğin çalışan sessizlik davranışa etkisinde içsel kontrol odağının düzenleyicisi rolü olduğu" görülmüştür.
Kahveci	2010	Katılımcıların örgütsel sessizlik algıları yüksek düzeyde çıkarken, örgütsel bağlılık algıları orta düzeyde çıkmıştır. Örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam faktörleri ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı faktörü arasında negatif yönlü ancak anlamlı olmayan bir ilişki bulunmuştur.
Bayram	2010	Akademisyenlerin demografik özelliklerinin örgütsel sessizlik ile anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel sessizlik davranışı sergilenirken izolasyon korkusunun çalışanlar üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Taşkıran	2010	Örgütsel sessizlik bireysel ve ilişkisel sessizlik olmak üzere iki farklı türde incelenmiştir. Çalışanların bireysel sessizlik tutumlarının düşük, ilişkisel sessizlik tutumlarının yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların yöneticilerini dönüştürücü lider olarak gördükleri ve yüksek adalet algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik üzerinde liderlik tarzının etkili olduğu, örgütsel adalet algının da dikkate alındığında değişkenler üzerinde etkinin değiştiği ve moderatör değişken olan örgütsel adalet algının düşük ya da yüksek olması halinde etkinin farklılaştığı görülmüştür.
Özcan	2011	Mobbing, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile mobbing arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Mobbing ve örgütsel

		sessizliğin alt boyutları arasında pozitif ve orta dereceli ilişkiye rastlanılmıştır.
Batmunkh	2011	Liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki, liderlik tarzları değişkeni ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık değişkeni ve alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki, örgütsel bağlılık değişkeni ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik değişkeni ve alt boyutları arasında orta düzeyde ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
Gül ve Özcan	2011	Mobbing, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile mobbing arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Mobbing ve örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında pozitif ve orta dereceli ilişkiye rastlanılmıştır.
Adıgüzel, Eroğlu ve Öztürk	2011	Çalışanların örgütlerine orta düzeyde bağlı oldukları görülmüştür. Çalışanların korumacı sessizlik davranışı gösterdiği tespit edilmiştir.
Zehir ve Erdoğan	2011	Etik liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmaları sonucunda tüm hipotezleri desteklenmiştir.
Durak	2012	Çalışanların sessiz kalma nedenlerinden biri olan korku faktörü üzerinde durulmuştur.
Kutlay	2012	Öğretim elemanlarının örgütsel adanmışlık ve öz-yeterlilik düzeylerinden örgütsel sessizlik düzeylerinin etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.
Erol	2012	Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişkiye rastlanılmıştır.
Yanık	2012	Örgütlerde iletişim düzeyi arttıkça sessizlik davranışının azaldığı görülmüştür.
Alioğlu	2012	Örgütlerdeki örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişkiye rastlanılmıştır. Çalışanların demografik özelliklerine bakıldığında anlamlı farklar tespit edilmiştir.
Kılınç	2012	Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan vicdanlılık, sivil erdem ve özgecilik boyutları ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, nezaket boyutu ile herhangi bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülürken, kabul edilmiş ve savunma amaçlı sessizliğin çalışan performansı ile aralarında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.
Kolay	2012	Katılımcıların örgütsel sessizlik algıları orta düzeye yakın, örgütsel bağlılık algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür.
Tiktaş	2012	Pasif savunmacı örgüt kültürü özelliklerinin ve prososyal sessizlik davranışının fazla olduğu görülmüştür. Katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyleri göreceli olarak yüksek görülmüştür. Yapıcı kültür, agresif savunmacı kültür, pasif savunmacı kültür, örgütsel özdeşleşme, uysal/ilgisiz sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik boyutları arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür.
Alparslan ve Kayalar	2012	Örgütsel sessizlik ikliminin tanımı ve diğer örgütsel kavramlarla ilişkisi incelenmiştir.
Demir ve Demir	2012	"Bireylerin örgütsel sessizlik davranışının temelinde yatan mevcut durumu koruma düşüncesinin bilinçli sessizlik davranışı olarak ortaya çıktığını göstermiştir. Bununla birlikte, örgüt içinde çoğunluğun eğilimine uyma

		davranışı göstererek veya olaylara duyarsız kalarak da mevcut durumu koruma yoluna gidildiği" görülmüştür.
Gökçe	2013	Öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumlarının tüm alt boyutlarda orta düzeyde olduğu görülmüştür.
Sarıkaya	2013	Çalışanların kararlara katılımının örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliği negatif yönde etkilediği görülürken, korumacı sessizliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
Köse	2013	Dönüşümcü ve işlemci liderlik, örgütsel sessizlik, karara katılım ve örgütsel öğrenme değişkenleri arasında tüm ilişkilerin pozitif ya da negatif yönde anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır.
Atasever	2013	Yıldıрма davranışı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Sarioğlu	2013	İlişkileri korumaya dayalı sessizlik ile mobbing arasında ilişki bulunamamıştır. Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlikle mobbing arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.
Afşar	2013	Örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasında anlamlı negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
Kahveci ve Demirtas	2013	Örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Özdemir Uğur	2013	Örgütsel ses ve örgütsel sessizlik ölçekleri geliştirilmiştir. Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.
Çınar, Karcıoğlu ve Alioğulları	2013	Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmaları sonucunda, ilgili değişkenler arasında güçlü ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.
Elçi, Karabay, Alphan ve Şener	2014	Yazarlar örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde mobbingin aracılık etkisini araştırdıkları çalışmaları sonucunda mobbingin kısmen aracılık ettiğini belirlemişlerdir.
Köylüoğlu, Bedük, Duman ve Büyükbayraktar	2015	Örgütsel sessizlik algısı ve ihbarcılık arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere öğretmenler üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda kurum içi ihbarcılık ve yönetici kaynaklı sessizlik arasında ilişkiyi saptamışlardır.
Acaray ve Akturan	2015	Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmaları sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde korumacı sessizliğin olumlu, savunmacı ve kabullenici sessizliğin ise olumsuz etkisi olduğunu saptamışlardır.

Örgütsel sessizlik ile ilgili önceli yıllarda yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, liderlik tarzı, mobbing, örgütsel adalet, yıldıрма, örgütsel güven, örgüte bağlılık, örgütsel iletişim ve adanmışlık gibi değişkenler ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin araştırıldığı görülmüştür. Bunun yanında örgütsel sessizliğe neden olan faktörler, ast-üst ilişkisinin sessizlik üzerindeki rolü gibi konuların da incelendiği belirlenmiştir.

## 2.2. Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Bu araştırmanın diğer değişkeni olan kişilik özellikleri ile ilgili yerli ve yabancı yazında yapılmış çalışmalar aşağıdaki Tablo 2'de özetlenmiştir.

**Tablo 2: Kişilik Özellikleri Çalışmaları**

<i>Yazar/lar</i>	<i>Yıl</i>	<i>Araştırma Sonucu</i>
Barrick ve Mount,	1991	İş görenlerin uyumluluk ve dışa dönüklük kişilik özellikleri ile sergilemiş oldukları performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
Judge, Higgins, Thoresen ve Barrick	1999	İş görenlerin sorumluluk kişilik özellikleri ile kariyerlerindeki başarıları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.
Salgado	2002	İş görenlerin işyerinde sergilemiş oldukları zarar verici davranışlar ve iş görenlerin işten ayrılma oranı ile iş görenlerin sorumluluk kişilik özellikleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.
Somer, Korkmaz ve Tatar	2002	Beş Faktör kişilik modeli altında alt boyutlar içeren, normal kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik bir envanter geliştirilmiştir.
Lounsbury, Loveland, Sundstrom, Gibson, Drost ve Hamrick	2003	İş görenlerin kariyerlerinden memnuniyetleri ile beş faktör kişilik özelliklerinden sorumluluk ve duygusal denge arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Uzunibrahimoğlu	2003	Beş faktör kişilik özellikleri ile ilgiler arasında ilişki bulunmuştur. Beş faktör kişilik özelliklerinin mesleki ilgileri yordamaya yönelik olduklarına ilişkin anlamlı sonuçlar bulunmuştur.
Demirci	2003	Beş faktör kişilik özellikleri ile iş doyumunda ilişki bulunmuştur. Sahip olunan kişilik özellikleri ve iş doyumunun medeni durum ile ilişkili olmadığı, cinsiyet faktörünün iş doyumunda farklılık gösterdiği bulunmuştur.
Yıldırım	2003	Empati ile beş faktör kişilik modeli arasında anlamlı ilişki bir bulunmuştur. Ayrıca cinsiyet faktörü kişilik özelliklerinde empati kurma eğiliminde farklılık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.
Durukan	2006	Demografik faktörlerin ve kişilik özelliklerinin iş doyumunda üzerindeki etkisinin beş faktör kişilik modeli ilişkisi incelenmiştir.
Demirkan	2006	Yöneticilerin ve çalışanların iş doyumunda düzeyleri, kontrol odağı inançları ve beş faktör kişilik modelinin alt boyutu olan duygusal tutarlılık bakımından farklı olduğu bulunmuştur. Çalışanların bağlanma stiline sahip oldukları görülmüştür. Yönetici grupta ve çalışan grupta bağlanma stilleri, kontrol odağı, iş doyumunda ve beş faktör kişilik değişkenleri arasında anlamlı ilişkilere rastlanmıştır.
Kim, Shin ve Umbreit	2007	İş görenlerin dışadönüklük kişilik özellikleri ile tükenmişlik sendromu yaşama durumları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, nevroz kişilik özellikleri ile tükenmişlik sendromu yaşama durumları arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Ulu	2007	Standartlar alt ölçeği ile ölçülen olumlu mükemmeliyetçilik puanı için özdisiplin, deneyime açıklık ve dışadönüklük kişilik özelliklerinin yordayıcı değişkenler olduğunu göstermiştir. Uyuşmazlık alt ölçeği ile ölçülen olumsuz mükemmeliyetçilik puanı için nevroz kişilik, bağlanma kaygısı ve kaçınma boyutlarının yordayıcı değişkenler olduğu

		bulunmuştur.
Girgin	2007	Mobbing'in beş faktör kişilik özellikleri ile ilişkisi araştırılmış ve iş yerinde duygusal taciz ve kişilik arasında etkileşim olduğu doğrulanmıştır.
Tomrukcu	2008	Beş faktör kişilik özellikleri ile iş değerlerinde arasında ilişki olduğu bulunmuştur.
Sevi	2009	Psikobiyojik kişilik modeli ve beş faktör kişilik kuramı arasındaki ilişki incelenmiş ve aralarında anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.
Basım, Çetin ve Tabak	2009	Gelişime açıklık ve uyumluluk kişilik özelliklerinin tüm çatışma çözme yaklaşımlarını yordadığı tespit edilmiştir. Ayrıca dışa dönüklük ve öz disiplin kişilik özellikleri çatışma çözme sürecinde önemli rol oynadığı, nörotiklik özelliğinin çatışma çözme yaklaşımlarının yordamadığı görülmüştür.
Erkuş ve Tabak	2009	Beş faktör kişilik özellikleri ile bireylerin çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.
Bacanlı, İlhan ve Aslan	2009	SDKT'nin psikometrik özellikleri tatminkar düzeyde bulunmuştur.
O'Neill ve Xiao	2010	Otel işletmelerinde dışa dönük kişilik özelliğine sahip olan kişilerin olmasının faydalı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada dışa dönük bireylerin, duygusal yorgunluktan, nevrotik bireylere nazaran daha az etkilendiği, duygusal yorgunluk ile dışa dönüklük kişilik özelliği arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki, nevrotiklik arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Eryılmaz ve Öğülmüş	2010	Dışa dönüklük, duygusal dengesizlik ve sorumluluk kişilik özelliklerinin ergen öznel iyi oluşunu açıklayan önemli kişilik özellikleri olduğu saptanmıştır.
Madran ve Akdoğa	2010	Duygusal denge faktöründen yüksek satıcıların, müşteriyi satış sonrası takip etme performansı düşük bulunmuştur.
Palancı, Özbay, Kandemir ve Çakır	2010	Üniversite öğrencilerinin başarı amaç oryantasyonunun beş faktör kişilik özellikleri ve mükemmeliyetçilik kişilik özellikleriyle yordanabileceğine ilişkin anlamlı sonuçlar bulunmuştur.
Ödemiş	2011	Üretkenlik karşıtı davranışlar ile sorumluluk ve gelişime açıklık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Uyumluluk özellikleri ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında ilişki bulunamamış, duygusal denge ile üretkenlik karşıtı arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Dışı dönük ile üretkenlik karşıtı davranışı arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
Tekin	2012	Çalışanların beş faktör kişilik özellikleri ile yabancılaşma arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. En fazla yabancılaşma boyutu kendine yabancılaşma, en çok sık görülen beş faktör kişilik özelliğinin ise açıklık olarak görülmüştür. İş görenlerin demografik özellikleri ile beş faktör kişilik özellikleri ve yabancılaşma arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.
Çivitci ve Arıcıoğlu	2012	Dışadönüklüğün duygusal-devinimsel ve somut-durumsal yardım etme stillerini; sorumluluğun somut-durumsal ve soyut yardım etme stillerini; deneyimlere açıklığın soyut ve diyalektik-sistemik yardım etme stillerini pozitif yönde yordadığını, duygusal dengesizliğin ise duygusal devinimsel ve soyut yardım etme stillerini negatif yönde yordadığını göstermektedir.

Aslan	2012	Beş Faktör Kuramı'na dayalı geliştirilen Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi'nin dışadönüklük ve deneyime açıklık, sorumluluk boyutları ile benlik saygısı arasında olumlu yönde ilişki bulunmuştur.
Tok ve Arkar	2012	Boyutlar arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İki kuram boyutsal olarak benzer kişilik özelliklerinden söz edilmemiş, kendilerine özgü özellikler taşıyan kişilik özellikleri taşıdıkları bulunmuştur.
Yıldızoğlu	2013	Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Beş faktör kişilik özellikleri ile ilgili önceki yıllarda yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, performans, işten ayrılma niyeti, çatışma yönetim stratejileri, tükenmişlik, yönetim ve liderlik tarzları gibi değişkenler ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı görülmüştür.

### 3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere ihtiyaç duyulan veriler anket yönetimiyle toplanmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin temel nedeni geniş bir gruptan çok fazla sayıda veriyi kısa zamanda toplama imkânı vermesidir (Karasar: 2003, 182). Anket formunda örgütsel sessizlik ile ilgili 15 soru, kişilik özellikleri ile ilgili 50 soru ve 7 tane de demografik soru olmak üzere 72 soru sorulmuştur. Bu kapsamda çalışanların sahip oldukları kişilik özelliklerinin belirlenmesinde Büyük Beşli Kişilik Özelliği Ölçeği (Big Five Personality Test) kullanılmıştır ([http://ipip.ori.org/New\\_IPIP-50-item-scale.htm](http://ipip.ori.org/New_IPIP-50-item-scale.htm)). Ölçek öncelikle araştırmacı tarafından İngilizce'den Türkçe'ye çeviri yapıldıktan sonra, İngilizce eğitim almış farklı akademisyenlerin görüş ve yardımıyla düzenlenmiştir. En son olarak ölçek tekrar Türkçe'den İngilizce'ye çevirilerek son hali verilmiştir. Söz konusu ölçek dışadönüklük, uyumluluk, bilinçli-tedbirlilik, deneyime açık olma ve duygusal tutarlılık olmak üzere beş farklı boyut kapsamında kişilik özelliklerinin ölçümünü sağlamaktadır. 50 sorudan oluşan ölçek 10'ar sorudan beş farklı kişilik özelliğinin belirlenmesine imkân vermektedir.

Çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarının belirlenmesinde Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Organizational Silence Scale) kullanılmıştır. Söz konusu ölçek örgütsel sessizliği kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik olmak üzere üç farklı boyut kapsamında ölçmektedir. 15 sorudan oluşan ölçek 5'er sorudan üç farklı sessizlik türünün belirlenmesine imkan vermektedir. Çalışanların ifadeleri 5'li Likert üzerinden cevaplamaları istenmiştir. Bu derecelendirme Kesinlikle Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum (3), Katılmıyorum (2), Kesinlikle Katılmıyorum (1) şeklinde oluşturulmuştur. Söz konusu ölçeklerin güvenilirliği test edilmiştir. Örgütsel sessizlik için cronbach's alpha katsayısı  $\alpha$  0,748, kişilik özellikleri için ise cronbach's alpha katsayısı  $\alpha$



0,747 olarak bulunmuştur. Analiz sonucunda güvenilirlik katsayıları 0,70'in üzerinde olması araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu göstermektedir.

Araştırmanın çalışma evrenini oluşturan İstanbul Büyükşehir Belediyesinde görev yapan mavi yakalı personele anket yapmak için ilk önce idareden gerekli izin alınmıştır. Araştırmanın amacı kapsamında basit tesadüfi örneklem yöntemiyle 200 adet anket formu birimler tek tek dolaşarak araştırmacılar tarafından dağıtılıp bir hafta sonra toplanmıştır. Toplanan anketlerde 35 anketin hiç doldurulmadığı, 11 anketin ise tam olarak doldurulmadığı tespit edilmesi sonucunda 154 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma bu anketler üzerindeki cevaplar ışığında yapılmış ve değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda anket yöntemi ile elde edilen verilerin analizlerinde SPSS (Statistical Program For Social Scientists, SPSS) programı kullanılmıştır. Bu kapsamda açıklayıcı istatistikler ve güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırma kapsamında kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik tutumu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaca yönelik geliştirilen aşağıdaki hipotezler kapsamında yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları değerlendirilerek yorumlamalar yapılmıştır:

**Hipotez 1:** *Çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

**Hipotez 1a:** *Çalışanların kişilik özelliklerinin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

**Hipotez 1b:** *Çalışanların kişilik özelliklerinin korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

**Hipotez 1c:** *Çalışanların kişilik özelliklerinin korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

#### **4. Araştırmanın Bulguları**

##### **4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim ve çalışma süresi ile ilgili ulaşılan bulgular aşağıdaki Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları**

Demografik Özellikler		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	67	44
	Erkek	87	56
	Toplam	154	100
3Yaş Dağılımı	25 yaş ve altı	15	10
	26-35 yaş	59	38
	36-45 yaş	77	50
	46 yaş ve üstü	3	2
	Toplam	154	100
Medeni Durumu	Evlü	55	36
	Bekar	99	64
	Toplam	154	100
Eğitim Durumu	Lisans	127	83
	Lisansüstü	27	17
	Toplam	154	100
Bulunduğu Yerdeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	15	9
	1-5 yıl	40	26
	6-10 yıl	52	34
	11 yıl ve üstü	47	31
	Toplam	154	100

Yukarıdaki Tablo 3'de verilen bulgulara göre; araştırmaya katılan kişilerin %56'sı erkek ve %44'ü kadınlardan oluşmaktadır. Ülkemizde gün geçtikçe kadınlar her sektörde çalışma hayatına katılmaktadır. Kadınların çalışan olmalarının yanı sıra ev hanımı rollerinin de olması, kamu kurumunda çalışmayı tercih etmelerin başlıca sebeplerinden biri olarak görülebilir. Bu sebeple kamu kurumlarında çalışan bayanların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin %10'u 25 ve Altı, %38'i 26-35 yaş aralığının da, %30'u 36-45 yaş aralığının da, %20'si 36-45 yaş aralığının da, %2'si 56 ve üstü yaş aralığındadır. Yukarıdaki şekilden anlaşıldığı gibi araştırmaya katılan kişilerin çoğunluğu gençlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların %64'ü bekar, %36'sı evlidir. Bunun sebebi çalışan nüfusunun genç olmasından kaynaklanmaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin %17'si lisansüstü, %83'ü üniversite mezunudur. Kamu kurumlarına giriş şartının ön lisans olması sebebiyle çalışanların çoğunluğu üniversite mezunudur. Araştırmaya katılan kişilerin %9'u 1 yıldan az, %26'sı 1-5 yıl arası, %34'ü 6-10 yıl arası, %31'i 11 yıl ve üstü çalışma süresine sahiptir. Memuriyete başlama yaşının düşük olması sebebiyle çalışanların çalışma süreleri yaşları ile doğru orantılıdır.

#### 4.2. Hipotezlerin Testi:

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için çoklu regresyon testi kullanılmıştır.

**Tablo 4: Kişilik Özelliklerinin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	T	p
	B	Standart Sapma	Beta		
(Sabit)	2,290	,590		3,883	,000
dışadönük	,082	,134	,057	,614	,540
uyumluluk	,084	,172	,049	,488	,626
bilinçlitedbirli	-,245	,137	-,177	-1,784	,076
duygusaltutarlı	,186	,116	,141	1,596	,113
deneyimeaçıklı	-,210	,150	-,125	-1,396	,165

a. Bağımlı değişken: Kabullenici Sessizlik,  $R^2=,209$ ; S.H. =,74462;  $F=1,349$ , \*\* $p<0,001$ , \* $p<0,05$

Kişilik özelliklerinin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4'de sunulmuştur. Buna göre dışadönük olma ( $\beta=,057$ ;  $p=0,54>0,05$ ); uyumluluk ( $\beta=,049$ ;  $p=0,62>0,05$ ); bilinçli tedbirli olma ( $\beta=-,177$ ,  $p=0,07>0,05$ ); duygusal tutarlılık ( $\beta=,141$ ;  $p=0,11>0,05$ ) ve deneyime açık olmayı ( $\beta=-,125$ ;  $p=0,16>0,05$ ) kapsayan kişilik özelliklerinden hiç birinin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Uyumlu kişilik özelliği gösteren çalışanların ılımlı, her ortama uyum sağlayan ve işbirliğine yatkın özelliklere sahip olması sebebiyle diğer sessizlik davranışlarından çok kabullenici sessizlik boyutunda daha fazla sessiz kalacakları düşünülmüştür. Fakat yapılan analiz sonucunda çalışanların uyumlu bir yapıda olmaları ile önerilerini açıklamayıp kendine saklama, görüşlerini açıklamayı reddetme ve fikirlerini kendine saklama gibi tutumları kapsayan kabullenici sessizlik tutumları arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Duygusal tutarlılık kişilik özelliği gösteren çalışanlar yapı itibari ile sessiz bireylerdir. Eğer bireyin duygusal tutarlılık düzeyi düşük ise olaylardan çok çabuk etkilenebilir ve endişeli davranışlarda bulunabilir. Buldukları ortamda huzur içinde çalışmak istedikleri için duygusal tutarlılık kişilik özelliği gösteren bireylerin kabullenici sessizlik davranışında bulunabilecekleri düşünülmüş fakat yapılan analiz sonucunda aralarında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Hiyerarşik yapıya en uygun kişilik özelliği bilinçli tedbirli kişilik özelliği gösteren bireylerdir. Yapı olarak kuralcı, ahlaki değerlere önem veren ve otoriteye bağlı bireylerdir. Bütün bunlar dikkate alındığında bilinçli tedbirli kişilik özelliği gösteren bireylerin kabullenici

sessizlik davranışı göstermeleri beklenmiş fakat yapılan analiz sonucunda aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Dışa dönük bireylerin arkadaşlık ilişkileri kuvvetli ve konuşmayı seven bir yapısı vardır. Dışa dönük kişilik özelliği gösteren bireylerin kabullenici sessizlik davranışı göstermeleri ile aralarında ters ilişki beklenirken yapılan analiz ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlar kapsamında **Hipotez 1a** desteklenmemiştir.

**Tablo 5: Kişilik Özelliklerinin Korunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	T	p
	B	Standart Sapma	Beta		
(Sabit)	1,145	,566		2,021	,045
dışadönük	,176	,129	,125	1,366	,174
uyumluluk	,105	,166	,063	,636	,526
bilinçlitedbirli	-,187	,132	-,139	-1,416	,159
duygusaltutarlık	,306	,112	,239	2,738	<b>,007**</b>
deneyimeaçıklık	-,228	,144	-,140	-1,578	,117

a. Bağımlı değişken: Korunmacı Sessizlik,  $R^2=,069$ ; S.H. =1,10647;  $F=2,179$ , \*\* $p<0,001$ , \* $p<0,05$

Kişilik özelliklerinin korunmacı sessizlik üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5'de sunulmuştur. Buna göre dışadönük olma ( $\beta=,125$ ;  $p=0,17>0,05$ ); uyumluluk ( $\beta=,063$ ;  $p=0,52>0,05$ ); bilinçli tedbirli olma ( $\beta=-,139$ ,  $p=0,15>0,05$ ) ve deneyime açık olma ( $\beta=-,140$ ;  $p=0,11>0,05$ ) kişilik özelliklerinden hiç birinin korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Bunun yanında kişilik özelliklerinden duygusal tutarlı olmanın ( $\beta=,239$ ;  $p=0,007<0,05$ ) korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle kişilik özelliklerinden sadece duygusal tutarlı olmanın korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bilinçli tedbirli, deneyime açık, uyumlu ve dışa dönük kişilik özelliğine sahip bireylerin ortak özellikleri çevrelerinde bulunan bireyler ile iyi anlaşmalarındır. Genel olarak bu kişilik özelliklerine sahip bireyler fikirlerini açıkça dile getiren ya da aynı ortamda buldukları insanları kolayca etkileri altına alabilen kişilerdir. Bu görüşler doğrultusunda bireylerin korunmacı sessizlik davranışı göstermedikleri düşünülmektedir. Duygusal tutarlılık kişilik

özelliğine sahip bireylerin korumacı sessizlik davranışı göstermelerinin sebebi olarak duygusal tutarlılık düzeylerinin az olması kabul edilebilir. Genel olarak duygusal tutarlılık kişilik yapısına sahip olan bireylerin yapı itibarıyla sessizdir ve her olaya kötümser yaklaşır. Kendilerine güvenmez ve olaylardan çok çabuk etkilenirler. Kuruntulu ve kaygılı davranışlar sergilerler. Korumacı sessizlik davranışının bireylerin açıkça konuştuklarında zarar göreceklərini düşünmeleri ve endişe temelli duygular içermesi bireylerin bu sessizlik tutumunu göstermesini sebebini açıklamaktadır. Bu kapsamda **Hipotez 1b** kısmen desteklenmiştir.

**Tablo 6: Kişilik Özelliklerinin Korumacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonuçları**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	T	p
	B	Standart Sapma	Beta		
(Sabit)	1,917	,876		2,188	,030
dışadönük	-,105	,199	-,048	-,525	,600
uyumluluk	-,044	,256	-,017	-,172	,864
bilinçlitedbirli	,018	,204	,009	,090	,929
duygusaltutarlık	,114	,173	,058	,659	,511
deneyimeaçıklık	,636	,223	,252	2,850	<b>,005**</b>

a. Bağımlı değişken: Korumacı Sessizlik,  $R^2=,069$ ; S.H. =1,10647; F=2,179, \*\*p<0,001, \*p<0,05

Kişilik özelliklerinin korumacı sessizlik üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur. Buna göre dışadönük olma ( $\beta=-,048$ ;  $p=0,60>0,05$ ); uyumluluk ( $\beta=-,017$ ;  $p=0,86>0,05$ ); bilinçli tedbirli olma ( $\beta=-,090$ ,  $p=0,92>0,05$ ) ve duygusal tutarlılık ( $\beta=,659$ ;  $p=0,51>0,05$ ) kişilik özelliklerinden hiç birinin korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Bunun yanında kişilik özelliklerinden deneyime açık olmanın ( $\beta=,252$ ;  $p=0,005<0,05$ ) korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle kişilik özelliklerinden sadece deneyime açık olmanın korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bilinçli tedbirli kişilik özelliğine sahip bireyler insanları harekete geçiren, güvenilir ve ahlaki değerlere önem veren bir yapıya sahiptirler. Çalışanların korumacı sessizlik davranışı göstermemesinin sebebi olarak bilinçli tedbirli kişilik özelliğine sahip bireylerin çevrelerindeki insanları açıkça konuşmaları

konusunda harekete geçirebilecekleri düşünüldüğünde korumacı sessizlik davranışı göstermemeleri beklenebilir. Dışa dönük kişilik özelliğine sahip bireyler ise fikirlerini açıkça dile getiren ve etraflarındaki insanlara sözlerini geçirebilen bireylerdir. Bu doğrultuda onlarda aynı ortamda bulunduğu insanlar üzerinde etki sahibi oldukları, onları açıkça konuşmaya ikna ettikleri ve bu sebeplerden dolayı korumacı sessiz davranışı göstermedikleri düşünülmektedir. Uyumluluk kişilik özelliğine sahip olan bireylerin buldukları ortama uyum sağladıkları düşünüldüğünde eğer ki fikirlerini dile getiren bir topluluk içerisinde yer alıyorsa onlarda fikirlerine açıkça dile getirecek ve korumacı sessizlik davranışta bulunmayacaklardır. Duygusal tutarlık kişilik özelliğine sahip olan bireyler mantıklı düşünebilen bireylerdir. Olaylar karşısında mantıklı düşünebildikleri için profesyonel davranıp korumacı sessizlik davranışından kaçınabilirler. Bu kapsamda yapılan analiz sonucunda bilinçli tedbirli, dışa dönük, uyumluluk ve duygusal tutarlık kişilik özelliği ile korumacı sessizlik davranışı arasında ilişki tespit edilmemiştir.

Deneyime açık olan kişilerin diğer değişkenlere göre daha fazla korumacı sessizlik tutumu göstermelerinin ana sebebi bireylerin duygusal düşünce yapısına sahip olmalarıdır. Nazik, hassas, çabuk etkilenen ve derin bir düşünce yapısına sahip bireylerdir. Deneyime açık kişilik özelliğine sahip bireylerin çalıştıkları kurumu korumak, iş arkadaşlarının ve örgütlerinin zarar görmesini engellemek ve örgütlerine daha çok fayda sağlamak için korumacı sessizlik davranışı gösterdikleri düşünülmektedir. Yapılan regresyon analizleri sonucunda kişilik özelliklerinden uyumluluk, dışa dönük ve bilinçli tedbirli kişilik özelliği ile sessizliğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Duygusal tutarlık kişilik özelliği ile korumacı sessizlik arasında pozitif yönlü, çok düşük fakat anlamlı bir ilişki, deneyime açık olma kişilik özelliği ile korumacı sessizlik ile arasında pozitif yönlü, çok düşük fakat anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu kapsamda **Hipotez 1c** kısmen desteklenmiştir.

Yukarıda belirtilen değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere oluşturulan hipotezlerin sonuçları aşağıdaki Tablo 7’de toplu olarak verilmiştir.

**Tablo 7: Hipotez Testlerinin Sonuçları**

Hipotez	Sonuç
<b>Hipotez 1:</b> Çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Kısmen desteklendi
<b>Hipotez 1a:</b> Çalışanların kişilik özelliklerinin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmedi
<b>Hipotez 1b:</b> Çalışanların kişilik özelliklerinin korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi	Kısmen desteklendi

<i>bulunmaktadır.</i>	
<b>Hipotez 1c:</b> <i>Çalışanların kişilik özelliklerinin korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.</i>	Kısmen desteklendi

### Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada günümüz işletmelerinin gelişmesinde en büyük engellerden biri olan çalışanların kasıtlı olarak fikirlerini esirgediği, örgütlerine destek olma ve yaratıcı çözümler bulma konusunda pasif kaldığı örgütsel sessizlik konusu ele alınmıştır. Her bireyin birbirinden farklı kişilik özelliklerine sahip olmasının örgüt içerisinde sessizlik davranışını ne şekilde etkilediğinin araştırılarak aralarındaki ilişkinin incelenmesi sonucu literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Kişilik özelliklerinin sessizliğin alt boyutlarından olan kabullenici sessizlik üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarında; uyumluluk, dışa dönük ve bilinçli tedbirli kişilik özelliği ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Kişilik özelliklerinin korumacı sessizlik üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarında; uyumluluk, dışa dönük, bilinçli tedbirli ve deneyime açıklık kişilik özelliği ile korumacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Kişilik özelliklerinden sadece duygusal tutarlı olmanın korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Duygusal tutarlılık kişilik özelliğine sahip bireylerin korumacı sessizlik davranışı göstermelerinin sebebi olarak duygusal tutarlılık düzeylerinin az olması kabul edilmiştir. Duygusal tutarlılık kişilik yapısına sahip olan bireyler yapı itibarıyla sessizdir ve her olaya kötümser yaklaşırlar. Kendilerine güvenmez ve olaylardan çok çabuk etkilenirler. Kuruntulu ve kaygılı davranışlar sergilerler. Korumacı sessizlik davranışının bireylerin açıkça konuştuklarında zarar göreceklarini düşünmeleri ve endişe temeli duygular içermesi bireylerin bu sessizlik tutumunu göstermesini sebebini açıklamaktadır. Kişilik özelliklerinin korumacı sessizlik üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarında ise; uyumluluk, dışa dönük, bilinçli tedbirli ve duygusal tutarlılık kişilik özelliği ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Deneyime açıklık kişilik özelliği ile korumacı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Deneyime açık olan kişilerin diğer değişkenlere göre daha fazla korumacı sessizlik tutumu göstermelerinin ana sebebi bireylerin duygusal düşünce yapısına sahip olmalarıdır. Deneyime açık kişilik özelliğine sahip bireylerin çalıştıkları kurumu korumak, iş arkadaşlarının ve örgütlerinin zarar

görmesini engellemek ve örgütlerine daha çok fayda sağlamak için korumacı sessizlik davranışı gösterdikleri düşünülmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik tutumları üzerindeki etkisi beklenen düzeyde görülmemiştir. Araştırma sonucunda çalışanlar arasında en çok bilinçli tedbirli kişilik özelliğine sahip olan bireyler görülmüştür. Bunun sebebi olarak bilinçli tedbirli kişilik özelliğine sahip olan bireylerin hiyerarşik yapı içerisinde çalışmaya en yatkın bireyler olmasıdır. Otoriteye bağlı ve geleneksel yapıya yatkın oldukları düşünüldüğünde yapılan analizde bilinçli tedbirli kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin fazla olması anlamlıdır. Yapılan analiz sonucunda ikinci olarak dışa dönük kişilik yapısına sahip bireylerin olduğu görülmüştür. Çalışanların genel olarak açık ofislerde çalıştığı dikkate alındığında dışa dönük kişilik özelliği göstermeleri ile uyumlu içerisinde olduğu düşünülmektedir. Yapılan analizde üçüncü olarak uyumluluk kişilik özelliğine sahip bireyler tespit edilmiştir. Kamu kurumunda çalışan bireyler olağan durumlar dışında yıllarca aynı kurum içerisinde çalışırlar. Çalışanların bu durumu göze alındığında uyumluluk kişilik özelliğine sahip olmaları anlamlı bulunmuştur. Çalışanların dördüncü olarak deneyime açık kişilik özelliğine sahip olduğu görülmüştür. Çalışanların genç nüfusa sahip olması ile deneyime açık kişilik özelliğine sahip bireylerin çok olması beklenirken aralarında ters orantı bulunmaktadır. Yapı olarak sessiz ve stresle mücadele etme özelliği yüksek olan duygusal tutarlılık kişilik yapısına sahip bireyler analizde en düşük paya sahiptir. Yapılan analiz de duygusal tutarlılık kişilik özelliği gösteren bireylerin az olması bireylerin genç olması ile ilişkilendirilebilir. Elde edilen sonuçların kamu çalışanlarının profillerinin demografik özelliklerinin de dikkate alındığında uyumlu olduğu düşünülmektedir.

### ***Yöneticilere Öneriler:***

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında yöneticilere bazı önerilerde bulunulabilir. Örgütlerin gelişimi için çalışanların görüşlerine daha fazla önem verilmeli, sessiz kalmayıp konuştuklarında kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak ortamlar yaratılmalıdır. Bu sayede çalışanlar örgütleri ile ilgili görüş ve önerilerini saklamaktan kaçınacaklardır. Yöneticiler çalışanlarının her birinin farklı kişilik özelliğine sahip olduğunu ve farklı kültürlerden geldiklerini dikkate alarak davranışları gerekmektedir. Yöneticiler aynı zamanda çalışanlarının değer yargılarını kabul ederek çalışanlarının konuşması sonucunda karşılaşacağı sonuçlar hakkındaki inançlarını değiştirmeye çalışmalıdır. Çalışanlarını açıkça konuşmaya teşvik etmelidir.

### ***Gelecekteki Araştırmalar İçin Öneriler:***



Daha kapsamlı bir genelleme yapabilmek için araştırmanın farklı kamu kuruluşlarında ve özel sektör çalışanları üzerinde ölçülmesi gerekmektedir. Araştırmanın aynı zamanda farklı eğitim seviyelerindeki gruplar üzerinde yapılması faydalı olabilir. Örgütsel Sessizlik davranışını kişilik özellikleri dışında etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Literatür çalışmalarına bakıldığında örgütsel sessizlik davranışının sonuçları üzerinde yapılan pek fazla çalışma olmadığı görülmektedir. Örgütsel sessizliği etkileyen faktörler ve örgütsel sessizlik davranışının sonuçları detaylı olarak ele alınabilir.

## KAYNAKÇA

- ACARAY, Ali ve Abdülkadir Akturan (2014), The Relationship Between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence, Turkey, *Social and Behavioral Sciences*, Vol 207, s. 472-485.
- ADIGÜZEL, Orhan, U.C. Öztürk ve A.H. Eroğlu (2011), Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, s.97-124.
- AFŞAR, Leyla (2013), Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- ALİOĞULLARI, Zişan Duygu (2012), Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki -Bir Uygulama, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- ALPARSLAN, Ali Murat (2010), Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkiletişim, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- ALPARSLAN, Ali Murat, ve M. Kayalar (2012), Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, s.136-147.
- ASLAN, Sevda (2012), Türk Geç Ergenlerde Beş Faktör Kişilik Boyutlarının Ergenlerin Benlik Saygılarıyla Yordanması, *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, s. 25-40.

ATASEVER, Murat (2013), Yıldırmanın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi ve İşletmelerde Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Denizli: Pamukkale Üniversitesi.

BACANLI, Hasan, T. İlhan ve T. Aslan (2009), Beş Faktör Kuramına Dayalı Kişilik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (STKT), *Türk Eğitim Bilimleri*, Cilt 7, s. 261-279.

BARRICK, Murray ve M. K. Mount (1991), The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, Vol 44, No 1, s. 1-26.

BASIM, Nejat H., F. Çetin ve A. Tabak (2009), Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi, *Türk Psikoloji Dergisi*, 2009: Cilt 24, Sayı 63, s. 20-34.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (2000), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası, Ankara.

BATMUHKH, Munkhgerel (2011), Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi

BAYRAM, Timur Yalçın (2010), Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

BİLDİK, Büşra (2009), Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze: Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü.

ÇAKICI, Ayşehan (2010), *Örgütlerde İşgören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, Detay Yayıncılık, Ankara.

ÇAKICI, Ayşehan (2008), Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, s. 117-134.

ÇAKICI, Ayşehan (2007), Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, s. 145-162.

ÇINAR, O., F. Karcioğlu ve Z.D. Alioğulları (2013), The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behaviour: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey, *Social and Behavioral Sciences*, Vo 99, s. 314-321.

ÇİVİTCİ, Nazmiye, ve Ahu Arıciöğlü (2012), Beş Faktör Kuramına Dayalı Kişilik Özellikleri.» *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, s. 78-96.

DEMİR, Mahmut, ve Şirvan Şen Demir (2012), Yüksek Öğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği, *Milli Eğitim*, Cilt 193, s. 184-199.

DEMİRCİ, Serpil (2003), Öğretmenlerde Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.

DEMİRKAN, Selcen (2006), Özel Sektördeki Yöneticilerin Ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu Ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi, Ankara.

DİNÇ ÖZCAN, Esra (2011), *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

DURAK, İbrahim (2012), *Korku Kültürü Ve Örgütsel Sessizlik*. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

DURUKAN, Özlem Dilan (2006), Demografik Faktörler Ve Kişilik Özelliklerinin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi Beş Faktör Kişilik Modeline Dayalı Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

ELÇİ, Meral, M.E. Karabay, L.Alphan ve İrge Şener (2014), The Mediating Role of Mobbing on the Relationship Between Organizational Silence and Turnover Intention, *Social and Behavioral Sciences*, Vo 150, s. 1298-1309.

ERDOĞAN, İlhan (1997), *İşletmelerde Davranış*. Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.

EREN, Erol (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

ERENLER, Esra (2010), Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel Ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

ERKUŞ, Ahmet, ve Akif Tabak (2009), Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* Cilt 23, No 2, s. 216-217.

EROĞLU, Feyzullah (2009), *Davranış Bilimleri*. Beta Basım A.Ş., İstanbul.

EROL, Günay (2012), Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.

ERYILMAZ, Ali, ve Selahiddin Öğülmüş (2010), Ergenlikte Öznel İyi Oluş Ve Beş Faktörlü Kişilik Modeli, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 11, No 3, s. 190-191.

GİRGİN, Birsen (2007), Beş Faktör Kişilik Modelinin İşyerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.

GÖKÇE, Neriman (2013), Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Maltepe Üniversitesi.

GÜL, Hasan, ve Nazlı Özcan (2013), Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma, *Yüksek Lisans Tezi*.

HUANG, Xu, Evert Van de Vliert, ve Gerben Van der Vegt (2005), Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally, *Management and Organization Review*, Vol 1, No 3, s. 459-482.

[http://ipip.ori.org/New\\_IPIP-50-item-scale.htm](http://ipip.ori.org/New_IPIP-50-item-scale.htm)

JUDGE, T. A., C. A. Higgins, C. J. Thoresen ve M. R. Barrick (1999), The Big Five Personality Traits, General Mental Ability and Career Success Across the Life Span, *Personnel Psychology*, Vol 5, No 3, s. 621-652.

KAHVECİ, Gökhan (2010), İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Elazığ: Fırat Üniversitesi.

KAHVECİ, Gökhan, ve Zülfü Demirtaş (2013), Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 167-182.

KAHVECİ, Harun (2001), Yardım Arama Davranışları İle Fatalistik Düşünce ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.

KARADAL, Himmet (2011), Örgütsel Sessizlik Davranışı: Etkenleri ve Etkileri, *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar* içinde, yazar Özcan Yeniçeri ve Yavuz Demirel, 365-386, Ekin Basın Yayımları Dağıtım, Bursa.

KARASAR, Niyazi, (2003), Bilimsel Araştırma Yöntemi, 12. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

KILINÇ, Erhan, (2012), Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi.

KIM, Hyun Jeong, K. H. Shin, ve W. T. Umbreit, (2007), Hotel Job Burnout: The Role of Personality, *Hospitality Management*, Vol 26, s. 421-434.

KOLAY, Ahmet, (2012), Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.

KÖSE, Esra, (2013), İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi.

KÖYLÜOĞLU, S., A. Bedük, L. Duman ve S. Bayraktaroğlu (2015), Analyzing the Relationship Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle-Blowing Perception, *Social and Behavioral Sciences*, Vol 207, s. 536-545.

KUTANİS, Rana, (2009), *Örgütlerde Davranış Bilimleri*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

KUTLAY, Yusuf, (2012), Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Özyeterlilik Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.

LOUNSBURY, John W., J. M. Loveland, E. D. Sundstrom, L. W. Gibson, A. W. Drost, ve F. L. Hamrick, (2003), An Investigation of Personality Traits in Relation to Career Satisfaction, *Journal of Career Assessment*, Vol 11, No 3, s. 287-307.

MADRAN, Canan, ve Tahsin Akdoğa, (2010), Satıcıların Kişilikleri İle Performanslarının İlişkisi; Beş Faktör Modeline Göre Bir Analiz, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, s. 361-388.

MERDAN, Ethem, (2013), Beş Faktör Kişilik Kuramı İle İş Değeri İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gümüşhane, Gümüşhane Üniversitesi.

MILLIKEN, J.Frances, E. W. Morrison, ve P. F. Hewlin, (2003), An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why, *Journal of Management Studies*, Vol 40, No 6, s. 1453-1476.

MORRISON, Elizabeth Wolfe ve Frances J. Milliken (2000), Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World, *Academy of Management Review*, Vol 25, No 4, s. 706-725.

O'NEILL, John W. ve Qu Xiao, (2010), Effects of Organizational/Occupational Characteristics and Personality Traits on Hotel Manager Emotional Exhaustion, *International Journal of Hospitality Management*, Vol 29, No 4, s. 652-658.

ORUÇ, Murat, (2013), Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi.

ÖDEMİŞ, Sibel (2011), Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkileri: Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi.

ÖTKEN, Ayşe Begüm ve Tuna Cenkcı (2013), Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Öneri Dergisi*, Cilt10, s, 41-51.

ÖZCAN, Nazlı (2011), Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.

ÖZDEMİR, Lütfiye ve Sevtap Sarioğlu Uğur (2013), Çalışanların Örgütsel Ses Ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 27, s. 257-281.

ÖZGEN, Işıl ve Olca Sürgevil (2009), *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*, Mkm Yayıncılık, Bursa.

ÖZGENER, Şevki, A. Tanç, ve S. Ulu (2009), Çalışma Yaşamında Sorun Bildirme Sistemi (Whistleblowing System), *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* içinde, Editör: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür, 277-306, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kirel (2011), *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Eskişehir.

PIDERIT, Sandy K. ve Susan J. Ashford, (2003), Breaking Silence: Tactical Choices of Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues, *Journal of Management Studies*, Vol 40, No.6, s. 1476-1502.

PINDER, Craig C. ve Karen P. Harlos, (2001), Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol 20, s. 331-369.

PREMEAUX, Sonya Fantenot ve Arthur G. Bedeian (2003), Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace, *Journal of Management Studies*, Vol 40, No 6, s. 1537-1562.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz (2001), *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitapevi, Bursa.

SALGADO, F. Jesus (2002), The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol 10, No 1-2, s. 117-125.

SARIKAYA, Mehtap (2013), Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

SARIOĞLU, Gülşah Sultan (2013), Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Üzerine Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Osmaniye: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi.

SEVİ, Emine Sevinç (2009), Psikobiyolojik Kişilik Modeli Ve Beş Faktör Kişilik Kuramı: Mizaç Ve Karakter Envanteri (TCI) İle Beş Faktör Kişilik Envanterinin (5FKE) Karşılaştırılması, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Ege Üniversitesi.

SIĞRI, Ünsal ve Sait Gürbüz (2011), Akademik Başarı ve Kişilik İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, *Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt 10, No 1, s. 30-48.

SOMER, Oya, M. Korkmaz, ve A. Tatar (2011), *Kurumdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE)*, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir.

SOYCAN, Şadiye Hande (2010), Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, Marmara Üniversitesi.

ŞEHİTOĞLU, Yasin (2010), Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gebze: Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü.

ŞİMŞEK, M.Şerif, T. Akgemci, ve A.Çelik (2008), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi, Ankara.

TAŞKIRAN, Erkan (2011), *Liderlik Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

TAŞKIRAN, Erkan (2010), *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi.

TEKİN, Akgün Ömer (2012), *Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi.

TEKİN, Ömer Akgün, S. N. Turan, M. Özmen, A.A. Turhan, ve A.Kökçü (2012), *Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler:Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama, Journal of Yaşar University*, Cilt 27, s. 4611-4641.

TİKİCİ, Mehmet (2005), *Davranış Düzlemi Sosyal Statü ve Roller, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler* içinde, Editör: Mehmet Tikici, 99-100. Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

TİKTAŞ, Gülşah (2012), *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi Üzerine Bir İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

TOK, Emine Sevinç ve Haluk Arkar (2012), *Psikobiyojik Kişilik Modeli İle Beş Faktör Kişilik Kuramının Türk Örneğinde Karşılaştırılması, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt13, s. 262-269.

TOMRUKCU, Bahar (2008), *Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Değerleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

ULU, İnci Pınar (2007), *Olumlu Ve Olumsuz Mükemmeliyetçilik Boyutlarının Yetişkin Bağlanma Boyutları Ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerine Göre İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.

USAL, Alparslan ve Zeynep Kuşluyan (2006), *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*. Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir:

UZUNİBRAHİMOĞLU, Hanife (2003), *Farklı İlgili Alanlarında Okuyan Lise Son Sınıf Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ve İlgileri Arasındaki İlişkinin*



İncelenmesi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.

VAKOLA, Maria ve Dimitris Bouradas (2005), Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation, *Employee Relations*, Vol 27, No 5, s. 441-458.

VAN DYNE, Linn, S. Ang, ve I. C. Botero (2013), «Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs.» *Journal of Management Studies*, Vol 40, No 6, s. 1361-1392.

YANIK, Canan (2012), Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasında İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

YELBOĞA, Atilla (2006), Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 8, s. 196-211.

YILDIRIM, Hümevra (2003), Empati İle Beş Faktör Kişilik Modeli Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.

YILDIZOĞLU, Hüseyin (2013), Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

ZEHİR, Cemal ve Ebru Erdoğan (2011), Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance, *Social and Behavioral Sciences*, Vol 24, s. 1389-1404.