



Örgütsel Sessizlik: Üniversite Kütüphanecileri Açısından Bir Değerlendirme

Organizational Silence: An Assessment from the Perspective of University Librarians

Demet IŞIK, Banu Fulya YILDIRIM

Makale Bilgisi / Article Information

Bu makaleye atıf yapmak için / To cite this article:

Işık, D. ve Yıldırım, B. F. (2025). Örgütsel sessizlik: Üniversite kütüphanecileri açısından bir değerlendirme. *Bilgi Dünyası*, 26(1), 223-254. doi: 10.15612/BD.2025.832

Makale türü / Paper type: Araştırma Makalesi / Research Article

DOI: 10.15612/BD.2025.832

Geliş Tarihi / Received: 30.04.2025

Kabul Tarihi / Accepted: 18.06.2025

Elektronik Yayınlanma Tarihi / Online Published: 30.06.2025

İletişim / Communication

Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği / University and Research Librarians Association

Posta Adresi / Postal Address: Marmara Sok. No:38/17 06420 Yenışehir, Ankara, Türkiye.

Tel: +90 312 430 03 61; Faks / Fax: +90 312 430 03 61; E-posta / E-mail: bilgi@bd.org.tr

Web: <https://bd.org.tr>

Örgütsel Sessizlik: Üniversite Kütüphanecileri Açısından Bir Değerlendirme

Demet IŞIK*, Banu Fulya YILDIRIM**

Öz

Bu çalışmada, örgütlerin faaliyetlerini, işleyişlerini ve örgüt dinamiklerini etkileyen önemli bir kavram olan örgütsel sessizlik ele alınmaktadır. Örgütsel sessizlik, bireylerin veya grupların, özellikle de örgüt içinde yaşanan zorlukları, sorunları veya değişim süreçleri hakkında düşüncelerini, görüşlerini ve önerilerini ifade etmekten kaçınmaları veya sustukları bir durumu tanımlar. Bu bağlamda örgütsel sessizlik, sadece bireylerin değil, aynı zamanda örgütün genel işleyişi üzerinde de derin etkiler yaratabilir. Bu çalışmada, örgütsel sessizlik kavramı hakkında bilgi verilerek örgütsel sessizliğin nedenleri üzerinde durulmuş ve bu kavramın bir örgüt türü olan üniversite kütüphanelerinde nasıl bir boyut kazandığı tartışılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın amacı, üniversite kütüphanecilerinin kütüphanede sessiz kalma nedenlerini ortaya koymak ve sessiz kalmayı tercih etme faktörlerinin etki düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektir. Çalışmada, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan betimleme yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma katılımcıları, Ankara, İstanbul ve İzmir şehirlerindeki devlet üniversiteleri bünyesindeki üniversite kütüphanelerinde çalışan 171 kütüphaneciden oluşmaktadır. Araştırma verileri, kişisel bilgi formu ve “sessizliğin nedenleri ölçeği” (Çakıcı, 2008) kullanılarak toplanmıştır. Örgütsel sessizliğin nedenleri “yönetmel ve örgütsel nedenler”, “işle ilgili korkular”, “tecrübe eksikliği”, “izolasyon korkusu” ve “ilişkileri zedeleme korkusu” olmak üzere beş faktör açısından değerlendirilmiştir. Toplanan verilerin analizinde t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Üniversite kütüphanecilerinin sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeylerine ilişkin sonuçlar, ilişkileri zedeleme korkusu boyutunda yüksek değerlere ulaşıldığını göstermektedir. Ayrıca sonuçlar, sessizlik nedenlerinin yaş ve şehir değişkeni açısından iki faktörde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Çalışmanın bulguları, üniversite kütüphanecilerinin örgütsel sessizliğin nedenleri hakkındaki görüşlerini ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışma, kütüphanelerde örgütsel sessizliğe ilişkin farkındalığın oluşmasına katkı sunmaktadır.

Anahtar sözcükler: Örgütsel sessizlik, örgütsel davranış, işgören sessizliği, üniversite kütüphaneleri, kütüphaneciler.

* Ankara Üniversitesi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, demeti@ankara.edu.tr

** İstanbul 29 Mayıs Üniversitesi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, bfyildirim@29mayis.edu.tr

Organizational Silence: An Assessment from the Perspective of University Librarians

Demet IŞIK* , Banu Fulya YILDIRIM** 

Abstract

Organizational silence, a significant idea that influences an organization's operations, activities, and dynamics, is examined in this study. Situations where people or groups avoid or keep quiet about sharing their ideas, opinions, and suggestions - particularly regarding the challenges, issues, or change processes encountered within the organization - are referred to as organizational silence. Organizational silence in this situation can have a significant impact on both individuals and the organization's overall operation. This study introduces the idea of organizational silence, highlights its causes, and examines its dimensions in university libraries, which represent a particular kind of organization. This study aims to identify the factors that lead university librarians to choose to remain silent in the library and investigate whether the impact levels of these factors vary depending on certain demographic variables. The study employed one of the quantitative research approaches, the descriptive method. A total of 171 librarians employed by state universities in Ankara, İstanbul, and İzmir libraries participated in the study. A personal information form and the "reasons for silence scale" (Çakıcı, 2008) were used to gather the research data. The reasons for organizational silence were evaluated in terms of five factors: "administrative and organizational reasons", "work-related fears", "lack of experience", "fear of isolation" and "fear of damaging relationships". The t-test and one-way analysis of variance, or ANOVA, were employed in the data analysis process. The results regarding the effect levels of the factors that cause university librarians to prefer to remain silent show that high values are reached in the dimension of fear of damaging relationships. Furthermore, the findings indicate that there is a statistically significant difference in the two factors of the reasons for silence in terms of age and city variables. Statistically significant differences were found according to the education level variable. University librarians' opinions on the reasons behind organizational silence were revealed by the study's findings. Additionally, the study contributes to the creation of awareness regarding organizational silence in libraries.

Keywords: Organizational silence, organizational behavior, employee silence, university libraries, librarians.

* Ankara University, Department of Information and Records Management, demeti@ankara.edu.tr

** İstanbul 29 Mayıs University, Department of Information and Records Management, bfyildirim@29mayis.edu.tr

Giriş

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüte ilişkin görüşlerini, eleştirilerini, önerilerini veya örgütte karşılaştıkları sorunları çeşitli nedenlerle diğer çalışanlarla ve yöneticileriyle paylaşmamaları durumudur. Örgütsel sessizlik, örgüt açısından önemli olabilecek bilgilerin yönetim kademelerine ulaşmamasına ve dolayısıyla karar alma süreçlerinde bu bilgilerin dikkate alınmamasına neden olmaktadır. Örgütsel sessizlik, yöneticiler tarafından kısmen de olsa fark edilmekte ve bir derece rahatsızlık verici bulunsa da bu durum genellikle “iletişim eksikliği”, “iletişim zayıflığı”, “sağlıksız iletişim” gibi yüzeysel kavramlarla açıklanmaktadır. Ancak bu yaklaşım, örgütsel sessizlik açısından daha büyük sorunlara yol açabilmektedir.

Örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve gelişimin önünde duran ciddi bir engel (Morrisson ve Milliken, 2000, s. 707) olup çalışanların daha iyi ve yenilikçi iş davranışları geliştirmeleri için örtük bilgilerini aktarmasına engel olmaktadır. Böylece sessiz kalan çalışanlar, değerli bilgilerin yöneticilerine ulaşmasını engellemektedir (Popoola, 2021, s. 87). Ayrıca araştırmalar, çalışanların örgütsel sessizliği ile yöneticilerin yönetim tarzı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Panahi ve Kazemi, 2023, s. 77). Düşmanca veya destekleyici olmayan yönetsel davranışlar, örgütlerde olumsuz iletişime yol açmaktadır (Gould-Williams, 2007, s. 1631). Nitekim modern yönetim teorisinin öncülerinden Drucker (2006, s. 68) “iletişimdeki en önemli unsur, söylenmeyi duymaktır.” diyerek örgüt içi iletişimin önemine dikkat çekmektedir. Çalışanlar, yöneticilerinin davranışlarını nasıl algılıyorsa “konuşma” veya “sessizliği” ona göre tercih etmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 451). Çalışanların düşüncelerini, görüşlerini, endişelerini ve önerilerini açıkça ifade edebilme durumu olan çalışanların sesliliği (employee voice), hem bireysel gelişim hem de örgütsel başarı açısından son derece kritik bir rol oynar. Çalışanların sesliliği dikkate alınmadığında çalışanlar, gelecekte konuşma konusunda daha isteksiz olabilmektedirler (Landau, 2009, aktaran King vd., 2019, s. 538). Bu açıdan değerlendirildiğinde, örgüt içerisinde sessizliğin kırılması ve kararlara katılımın sağlanması amacıyla tüm çalışanların fikirlerini rahatça ifade edebilecekleri bir güven ortamının hazırlanmasının gerekli olduğu görülmektedir (Güngör ve Gündüz, 2021, s. 2589). Bu kapsamda ele alındığında, örgüt içi iletişimi güçlendirmek ve bu doğrultuda çalışanların bilgi paylaşımında bulunmalarını teşvik etmek günümüzde daha fazla değer kazanmaktadır. Nitekim rekabetin önemli ölçüde arttığı ve hızla değişen günümüz koşullarında örgütsel sessizlik, birçok örgütte olduğu gibi üniversite kütüphanelerinin de gelişimine engel olmakta, hatta hayatta kalmalarını zorlaştırmakta ve onları bu konuda dikkatli olmaya yönlendirmektedir.

Üniversite kütüphanecilerinin birbirleriyle iletişim kurma imkânlarının örgütsel sessizlik davranışları üzerindeki etkilerini incelediği araştırmasında Mokhtari (2016, s. 224), kütüphanecilerin birbirleriyle iletişim kurma imkânı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Buna göre, kütüphane yöneticileri,

kütüphanecileri konuşmaya motive etmek için iletişim imkânlarını artırmalı ve kütüphaneciler arasında fikir alışverişi için kullanabilecekleri ağlar oluşturmaya yönelik girişimlerde bulunmalıdır (Mokhtari, 2016, s. 224). Aynı zamanda kütüphanecilerin kendi görüşlerini etkili şekilde paylaşımlarına yardımcı olmak için açık ve anlayışlı bir liderlik tarzı teşvik edilmelidir (Kim vd., 2022, s. 9). Araştırmalar çalışanların %85'inin iş yerinde geri bildirim aldıklarında daha fazla inisiyatif aldığını ortaya koymaktadır (Mazur, 2023). Ayrıca kütüphane yöneticilerinin, meslek alanında iş tatminsizliği ve moral bozukluğuna etki eden örgütsel sorunları çözmek için kütüphanecilerle iş birliği ve etkileşim içinde çalışmaları beklenmektedir (Kenyon ve Henrich, 2024, s. 159). Aksi takdirde, kütüphanecilerin sessiz kalma eğiliminde olmaları, kurumda var olan sorunların devam etmesine, uzun vadede kendilerine, kütüphanelerine, kütüphaneleriyle olan ilişkilerine, son kullanıcılara zarar verebilmekte ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Milliken vd., 2003, s. 1473; Mokhtari, 2016, s. 221). Örneğin, kütüphanecilerin son kullanıcıların bilgi gereksinimlerini karşılayabilmeleri için bilgi hizmetlerinin geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesine yönelik düşüncelerini açıkça ifade edebilmeleri büyük önem taşımaktadır. Ancak kütüphanelerde ortaya çıkan örgütsel sessizlik, örgüt ikliminde memnuniyetsizlik duygusunu besleyen olumsuz bir ortam yaratabilir ve bu durum, nihayetinde kullanıcılara sunulan hizmetlerin kalitesinin düşmesine neden olabilir.

Çalışanlar, örgütün başarısı için kritik faktörler olan değişim, yaratıcılık, öğrenme ve yenilikçiliğin temel kaynağı olarak kabul edilmektedir (Liu vd., 2009, s. 1647). Bu doğrultuda, kütüphane yöneticilerinin örgütsel verimliliği artırabilmek için çalışanlarının görüş ve fikirlerini dikkate almaları büyük önem taşımaktadır (Oyerinde, 2020, s. 79). Kütüphaneler, değişimi etkili bir şekilde yönetebilmek için kütüphanecilerden doğruları duymaya çalışmalıdır. Nitekim kütüphaneciler, yöneticilerini ses çıkarma davranışlarının destekçisi olarak görürlerse, endişelerini dile getirme ve kütüphane ile ilgili sorunları ifade etme konusunda cesaret gösterebileceklerdir (Mokhtari, 2016, s. 224). Kütüphanecileri konuşmaya teşvik ederek örgütsel sessizliği kırmak, günümüz kütüphanelerinin en önemli yönetim stratejilerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, kütüphanelerde örgütsel sessizliğin nedenlerinin araştırılması, sorunların doğru tespit edilip bertaraf edilebilmesi için gereklilik arz etmektedir. Kütüphanelerde örgütsel sessizliğin kırılması veya ortadan kalkması, kütüphanecilere öğrenme, değişme ve kendilerini daha iyi anlama fırsatı sağlayabilecektir. Bu doğrultuda, kütüphanelerdeki insan sermayesinin bilgi, deneyim ve yeteneklerinden yeterince yararlanılarak kütüphanelerde katma değer yaratılabilecektir.

Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Araştırma, üniversite kütüphanecilerinin örgütsel faaliyetlerde sessiz kalmalarının olası nedenlerini ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Bu çalışmanın amacı, üniversite kütüphanecilerinin örgütte sessiz kalma nedenlerini ortaya koymak ve sessiz kalmayı tercih etme faktörlerinin etki düzeylerinin bazı demografik değişkenler

açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemektedir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, üniversite kütüphanelerinin sessiz kalma nedenlerine katılım düzeylerini ortaya çıkaracak, örgütsel sessizlik konusunda kütüphaneciler açısından bir farkındalık oluşmasını sağlayacak ve kütüphanelerde sessiz kalınan konularla ilgili bir değerlendirme yapılmasına olanak tanıyacaktır. Çalışmanın amacı kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Üniversite kütüphanecilerinin örgütsel olarak sessiz kalma nedenlerine katılım düzeyleri nedir?
- Üniversite kütüphanecilerinin sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeyleri cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermekte midir?
- Üniversite kütüphanecilerinin sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeyleri yaş değişkeni açısından farklılık göstermekte midir?
- Üniversite kütüphanecilerinin sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeyleri şehir değişkeni açısından farklılık göstermekte midir?
- Üniversite kütüphanecilerinin sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeyleri eğitim durumu değişkeni açısından farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın amacı doğrultusunda yukarıda sıralanan araştırma sorularına yanıt bulmak üzere, Ankara, İstanbul ve İzmir illerindeki üniversite kütüphanelerinde görev yapmakta olan kütüphanecilerin örgütsel sessizlik konusundaki görüşlerine başvurulmuştur. Bu üç ilin araştırmanın evreni olarak seçilmesinin nedeni, birden fazla devlet üniversitesine ev sahipliği yapmaları dolayısıyla bu illerdeki üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphaneci sayılarının fazla olmasıdır. Örgütsel sessizlik konusu ülkemizde öğretim elemanları, turizmciler vb. meslek grupları açısından çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır. Ancak literatür incelendiğinde, kütüphanecilerin bir örgüt olarak kütüphanelerde yaşayabileceği sessizlik algıları ve düzeyleri, sessizlik nedenleri ve örgütsel sessizliğin kütüphaneler açısından olası sonuçları Türkiye’de henüz çalışılmamıştır. Çalışma üniversite kütüphanecilerinin kütüphanelerde olası sessizlik nedenlerini ortaya çıkarması açısından özgün ve önemli görülmektedir.

Örgütsel Sessizlik: Literatür Değerlendirmesi

Sessizlik, kolektif düzeyde bir olgu olarak değerlendirilmekte olup örgütsel değişimin ve gelişimin önünde büyük bir engel teşkil etmekte ve birçok örgütte sıklıkla yaşanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 707; Yıldız, 2013, s. 30). Çalışanlar, bahsedilmesi gereken konular veya sorunlar olduğunu bilmelerine rağmen konuşmamakta veya konuşmalar

dahi herhangi bir değişiklik olacağını düşünmemektedir (Morrison vd., 2003, s. 1468). Bu durum, söz konusu sorunların üzerini örtmekte ve örgütteki yenilik çalışmalarını olumsuz etkilemektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008, s. 37). Örgütlerde çalışan sessizliği (employee silence) olarak da bilinen örgütsel sessizlik (organizational silence), ise çalışanların kasıtlı olarak bilgilerini, fikirlerini ve inançlarını sunmayı reddetmeleri anlamına gelmektedir (Jafary vd., 2019, s. 6). Pinder ve Harlos (2001, s. 334) örgütsel sessizliği “bireylerin durumu ile ilgili davranışsal, zihinsel ve duygusal gerçek ifadelerini, bu durumu değiştirme ya da düzeltme yeteneği olan kişilerden esirgemesi” olarak tanımlamaktadır. Çakıcı (2007, s. 149) ise örgütsel sessizliği “çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi” şeklinde açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik, özellikle çalışanların yöneticileriyle bilgi paylaşmadığı durumlarda ortaya çıkmakta olup, en önemli özelliklerinden biri çalışanların herhangi bir zorlama olmaksızın, hür iradesiyle görüşünü, düşüncesini veya sahip olduğu bilgiyi örgüt içerisinde dile getirmemesidir (Biçer, 2024, s. 25). Çalışan sessizliğinin “kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik (pro-sosyal sessizlik)” olmak üzere üç türü bulunmaktadır (Beheshtifar vd., 2012, s. 275; Van Dyne vd., 2003, s. 1359) ve bunlar farklı motivasyonlardan kaynaklanabilmektedir (Jafary vd., 2019, s. 6). Çalışanlar söylediklerinin bir değişiklik yaratmayacağını düşünmeleri nedeniyle “kabullenici sessizliği”, kendilerini korumak için “savunma amaçlı sessizliği” ya da örgütü korumak için “koruma amaçlı sessizliği” tercih edebilmektedir (Macit ve Erdem, 2020, s. 112). Morrison ve Milliken (2000, s. 706) çalışmasında örgütsel sessizlikte; çalışanların çoğunun kurum içindeki belirli konular ve sorunlar hakkında gerçeği bildiğini, ancak bu gerçeği yöneticilerine söylemeye cesaret edemediğini ve bu durumun çalışanlar açısından bir paradoksa dönüştüğünü belirtmektedir.

Örgütsel sessizlik, aynı zamanda örgütsel davranış yönetiminin önemli konularından biri olup bireyler örgütsel söyleme özgürce katkıda bulunamadığında ortaya çıkmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1394; Nafei, 2016, s. 102). Örgütsel sessizliğe neden olabilecek birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri Çakıcı (2008, s. 117) “yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu” şeklinde beş boyutta açıklamaktadır. Morrison ve Milliken (2000) ise üst yönetimin özellikleri, örgütsel ve çevresel özellikler, çalışan etkileşimini etkileyen faktörler, yönetsel inanç, örgütsel yapılar ve politikalar, yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu ve demografik farklılık olmak üzere altı boyutta kategorize etmektedir (aktaran Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012, s. 47). Beheshtifar ve diğerlerine (2012, s. 275) göre korku, utanma, etik sorumluluk anlayışı, arkadaşların dâhil olması, sesini duyurma fırsatının olmaması ve örgütsel politik becerilerin eksikliği sessizliğe neden olan faktörlerdir. Aynı zamanda araştırmalar sessizliğin ilişkileri koruma ve görevleri olabildiğince hızlı ve verimli bir şekilde tamamlama isteği olmak üzere iki temel faktöre bağlı olduğunu göstermektedir (Perlow ve Repenning 2009, s. 204). Ayrıca sessizlik korkudan, kötü haberleri veya istenmeyen fikirleri paylaşmaktan kaçınma isteğinden

ve gruplarda var olan normatif ve sosyal baskılardan kaynaklanabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2003, s. 1354). Nedeni ne olursa olsun, çalışanların sessiz kalmaları onların verimliliğini azaltmaktadır. Bu nedenle örgütsel sessizliğe etki eden faktörlerin ve bunların örgüt için potansiyel yansımalarının araştırılması ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda, Vakola ve Bouradas'ın (2005, s. 453) ifade ettiği gibi örgütsel sessizliğin hem bireyler hem de örgütler üzerindeki etkilerini araştırmak gerekmektedir. Örgütler, sessizliğe ilişkin teorik bilgilerini derinleştirerek, çalışanların sessizliği nasıl deneyimlediklerini anlamalıdır (Bogosian, 2011, s. 22).

Örgütlerde sessizlik kültürünün nasıl kırılacağı ve çalışan sesliliğini teşvik edecek özgür bir örgüt ikliminin nasıl oluşturulacağı, yöneticilerin karşılaştığı önemli zorluklardandır (Liu vd., 2009, s. 1647). Bu kapsamda değerlendirildiğinde, örgütsel sessizlik aslında basit bir sessizlik olmayıp mevcut duruma bir tepki olarak örgüt kültürü içinde yer almakta ve çalışanların sessiz kalmalarına yol açmaktadır. Örgütsel sessizliği ortadan kaldırmak için yöneticiler sessizlik davranışının altında yatan dinamikleri keşfetmek zorundadır (Turhan vd., 2016, s. 13). Çalışanların endişelerini dile getirme konusunda kendilerini rahat hissedebilecekleri bir çalışma ortamının oluşturulması, yöneticilerin öncelikli hedefi olmalıdır. Aynı zamanda yöneticilerin, çalışanların hangi konuda ve neden sessiz kaldıklarına dair engin bir anlayış içerisinde olması gerekmektedir (Milliken vd., 2003, s. 1474).

“Modern yönetim teknikleri, işi yapanın işi en iyi bildiğini, işle ilgili muhtemel sorunlar ya da iyileştirmeler konusunda en uygun fikir ve düşünceye sahip olduğunu kabul etmektedir” (Yalçınsoy, 2019, s. 67). Bu kapsamda çalışan sesliliği, örgütlerin karar alma süreçlerinde oynadığı rol itibarıyla öne çıkmaktadır (Banerjee ve Somanathan, 2001). Çalışan sesliliği, çalışanların örgüt veya örgütsel faaliyetlerle ilgili endişelerini ifade etmesi (Nwizia ve Saale, 2022, s. 143) ve bu konudaki görüşlerini savunması anlamına gelmektedir. Çalışan sesliliği örgütler için genç çalışanlarının katılımını sağlamada önemli bir strateji olarak kabul edilmektedir (Jha vd., 2019, s. 710). Öte yandan, örgütsel sessizlik örgütte sağlıklı bir geri bildirim mekanizmasının kurulmasının önünde engel teşkil etmektedir (Yıldız, 2013, s. 43). Çalışanlar, yöneticilerin verecekleri kararların kalitesini ve iş performansını artırabilecek önemli bilgileri ve görüşleri gizlediklerinde örgütler zarar görmektedir (Umar ve Hassan, 2013, s. 191). Örgütlerin geri bildirimlerini engelleme eğilimi çalışanlarda istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Weiss ve Zacher, 2025, s. 15). Örneğin örgütsel sessizlik, çalışanların kendilerini işe daha az dâhil hissetmelerine neden olmakta ve bu durum çalışanlarda duyarsızlaşmaya ve duygusal tükenmeye yol açmaktadır (Nafei, 2016, s. 102). Bu da göstermektedir ki, örgütsel sessizliğin bedeli düşünüldüğünden çok daha fazla olabilmektedir. Olumlu ya da olumsuz olması fark etmeksizin, geri bildirimler hem çalışanların kişisel ve profesyonel gelişiminde hem de örgütün gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Bazı durumlarda olumsuz gibi görünen geri bildirimler dâhi anlamlı değişimlere yol açabilmektedir.

Yöntem

Bu araştırma nicel araştırma türüne bir örnek oluşturmaktadır. “Nicel araştırma, bir örneklem üzerinde yapılan ölçümleri ana kitleye genellemek amacıyla yapılmaktadır” (Karataş, 2017, s. 85) ve “ne kadar, ne miktarda, ne kadar sık ve ne kadar yaygın” sorularına yanıt aramaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016, s. 47). Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan betimleme yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada, öncelikle kavramsal ve kuramsal çerçeve oluşturmak amacıyla konuyla ilgili literatür taraması yapılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara, İstanbul ve İzmir illerindeki devlet üniversiteleri kütüphanelerinde görev yapmakta olan 292 kütüphaneci oluşturmaktadır. Oluşturulan evren listesinden örneklem birimlerinin seçkisiz olarak çekilmesi (Büyüköztürk vd., 2017) şeklinde tanımlanan basit seçkisiz örneklem yöntemi kullanılarak araştırmada kitleyi temsil kabiliyeti olan örneklem büyüklüğü belirlenmiştir. “Basit seçkisiz örneklem formülüne göre %95 güven aralığı ve 0,05 hata payına sahip olmak üzere” (Karasar, 2014, s. 305), evren büyüklüğü 292 olan araştırmalarda örneklem sayısının en az 167 olması gerekmektedir. Elektronik ortamda gönderilen ankete 171 kütüphaneci yanıt vermiştir. Bu durum, belirlenen evren için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve elde edilen verilerin güvenilir bir analiz yapmaya imkân tanıyacağı şeklinde değerlendirilmiştir.

Veri Toplama Süreci ve Analiz

Veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunda sosyo-demografik bilgiler ve Çakıcı (2008) tarafından geliştirilen “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmasında yer alan “Sessizliğin Nedenleri Ölçeği”ne yer verilmiştir. Bu ölçeğin çalışmada kullanılabilmesi için Prof. Dr. Ayşehan Çakıcı’dan e-posta yoluyla izin alınmıştır. Ölçeklerin yer aldığı anketin katılımcılara uygulanabilmesi için gerekli olan izin ise 20/06/2023 tarihinde Ankara Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı’ndan alınmıştır.

Çalışmada kullanılan Sessizliğin Nedenleri Ölçeği, “yönetmel ve örgütsel konular, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu” şeklinde toplam beş boyuttan oluşmaktadır. Çalışanların neden sessiz kaldığına ilişkin ölçekte toplam 29 önerme bulunmaktadır. “Yönetmel ve örgütsel nedenler” boyutunda 12 önerme, “İşle ilgili korkular” boyutunda 6 önerme, “Tecrübe eksikliği” boyutunda 4 önerme, “İzolasyon korkusu” boyutunda 4 önerme, “İlişkileri zedeleme korkusu” boyutunda 3 önerme yer almaktadır. Ölçek Google Forms uygulamasına eklenerek 29/10/2023-30/12/2023 tarihleri arasında çevrimiçi olarak katılımcıların yanıtları alınmıştır.

Ölçekte yer alan ifadelerin yanıt seçenekleri için "1- hiçbir zaman" "2- ara-sıra" "3- bazen" "4- genellikle" "5- her zaman" olmak üzere beşli likert ölçeği kullanılmıştır.

Anket sonucunda elde edilen veriler SPSS programının 25. sürümü ile analiz edilmiştir. Sosyo-demografik bilgiler ile sessizlik nedenleri ölçeğinden elde edilen veriler karşılaştırılmıştır. Üniversite kütüphanecilerinin sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeylerini analiz etmek için betimsel istatistikler (ortalama ve standart sapma) kullanılmıştır. Üniversite kütüphanecilerinin sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeylerinin cinsiyet, yaş, çalışılan kurumun bulunduğu şehir, eğitim durumu, hizmette geçen süre değişkenlerine göre değerlendirilmesi amacıyla istatistiksel analiz yöntemi olarak t-testi ve ANOVA analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Bulgular

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Ankete 171 kütüphaneci geri bildirimde bulunmuştur. Araştırmaya katılan kütüphanecilerin cinsiyet, yaş, çalıştıkları kurumun bulunduğu şehir ve çalışma süresi ile ilgili verileri Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1

Kütüphanecilerin Demografik Özellikleri

Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	87	51,2
	Erkek	83	48,8
Şehir	Ankara	62	36,3
	İstanbul	91	53,2
	İzmir	18	10,5
Yaş	24-29 yaş	35	20,5
	30-35 yaş	36	21,1
	36-41 yaş	40	23,4
	42-47 yaş	33	19,3
	48-53 yaş	19	11,1
	54 yaş ve üzeri	8	4,7

Eğitim Durumu	Lisans	122	71,3
	Yüksek Lisans	43	25,1
	Doktora	6	3,5
Çalışma Süresi	0-5 yıl	44	25,7
	6-11 yıl	42	24,6
	12-17 yıl	48	28,1
	18-23 yıl	22	12,9
	24-29 yıl	7	4,1
	30-35 yıl	5	2,9
	36 yıl ve üzeri	3	1,8

Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Ölçek önermelerine ilişkin güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha Yöntemi kullanılmıştır. Güvenirlik analizine ilişkin Cronbach Alpha yöntemi için elde edilen değerlerin güvenilirliği için şu kriter esas alınmaktadır: Cronbach Alpha değeri; 0-0,20 aralığında ise "çok az güvenilir" 0,20-0,40 aralığında ise "az güvenilir" 0,40-0,60 aralığında ise "orta düzeyde güvenilir" 0,60-0,80 aralığında ise "güvenilir" 0,80-1,00 aralığında ise "çok güvenilir" yorumları yapılabilmektedir. Yapılan güvenilirlik istatistiğine göre 29 önermeden oluşan Sessizliğin Nedenleri Ölçeği için hesaplanan Cronbach Alpha değeri 0,97'dir. Bu değer, ölçeğin iç tutarlılığının 'çok güvenilir' düzeyde olduğunu göstermektedir. Ayrıca, herhangi bir maddenin çıkarılması Cronbach Alpha değerinde anlamlı bir artışa neden olmamaktadır. Bu durum, tüm maddelerin ölçeğe katkısının tutarlı olduğunu desteklemektedir.

Araştırmada kullanılan sessizliğin nedenleri ölçeğinin yapısal geçerliliğinin test edilmesi amacıyla faktör analizi kullanılmıştır. Yapılan faktör analizine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği değeri 0,952 olarak bulunmuştur. Bu değer, örneklem yeterliliğinin 'çok iyi' düzeyde olduğunu göstermekte ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu teyit etmektedir. Ayrıca Bartlett küresellik testi anlamlı çıkmıştır ($\chi^2 = 4502.996$, $sd = 406$, $p < 0,001$), bu da değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Sessizliğin nedenleri ölçeğinde yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu başlıklarında yer alan önermelerin faktör yükleri analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre önermelerin büyük çoğunluğunun faktör yüklerinin 0,6'nın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, maddelerin ait olduğu faktörle olan ilişkilerinin güçlü olduğunu ve ölçeğin yapı geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların Sessiz Kalma Nedenleri

Üniversite kütüphanecilerinin sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeyleri boyutlar özelinde incelenmiştir. Tablo 2’de yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunun faktörlere etki düzeyleri yer almaktadır. Buna göre yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunda “1. Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.” maddesine ilişkin ortalama $\pm$ standart sapma değeri $2,12 \pm 1,12$ olarak bulunmuştur. Bu orta düzeydeki değer, katılımcıların bu ifadeye kısmen katıldığını ve ilgili sessizlik nedeninin belirli bir etkiye sahip olduğunu düşündürmektedir. Bu boyut bağlamında, bütün önermelere (1-12 arası önermeler) katılımcıların kısmen katıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyutta sessiz kalmanın tercih edilmesinde en fazla “9. Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.” önermesinin 2,46 ortalama ile etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 2

Üniversite Kütüphanecilerinin Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri – Yönetsel ve Örgütsel Nedenler

Önermeler	Ortalama	Standart Sapma
1.Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	2,12	1,121
2.Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum	2,07	1,225
3. Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	2,06	1,279
4. İş yerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	2,44	1,261
5.Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	2,15	1,336
6.Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı" konuşmamı anlamsız kılıyor.	2,27	1,371
7. Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Bu nedenle fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	2,25	1,341
8.İşin/ mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	2,30	1,297
9. Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	2,46	1,285
10.Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	2,14	1,200
11.Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	2,20	1,258
12. Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleyle maruz kalıyorlar.	2,14	1,209

“İşle ilgili korkular” boyutunda (Tablo 3), “18. Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.” önermesinin ortalama $\pm$ standart sapma değeri $2,39 \pm 1,22$ olarak bulunmuştur. Bu orta düzeydeki değer, katılımcıların bu ifadeye kısmen katıldığını ve ilgili sessizlik nedeninin

belirli bir etkiye sahip olduğunu düşündürmektedir. Benzer şekilde 15., 16. ve 17. önermelerde de orta düzeyde değerlere ulaşılmış ve katılımcıların bu ifadelerle kısmen katıldıkları ve ilgili sessizlik nedeninin belirli bir etkiye sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. “13. Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.” önermesine ilişkin ortalama $\pm$ standart sapma değeri $1,61 \pm 1,04$ ve “14. Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim değişebilir.” önermesine ilişkin ortalama $\pm$ standart sapma değeri $1,92 \pm 1,19$ olarak bulunmuştur. Bu düşük değerler, katılımcıların bu ifadelerle katılımının sınırlı olduğunu ve ilgili sessizlik nedeninin daha az etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 3

Üniversite Kütüphanecilerinin Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri – İşle İlgili Korkular

Önermeler	Ortalama	Standart Sapma
13. Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	1,61	1,037
14. Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	1,92	1,185
15. Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	2,26	1,374
16. Açıkça konuşmak terfi edemememe neden olabilir.	2,27	1,278
17. Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	2,18	1,097
18. Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.	2,39	1,219

“Tecrübe eksikliği” boyutunda yer alan tüm önermelerde ortalama $\pm$ standart sapma değerlerinin düşük olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4). Bu düşük değerler, katılımcıların bu ifadelerle katılımının sınırlı olduğunu ve ilgili sessizlik nedenlerinin daha az etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 4

Üniversite Kütüphanecilerinin Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri – Tecrübe Eksikliği

Önermeler	Ortalama	Standart Sapma
19. Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.	1,50	0,807
20. İş yeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	1,69	0,89
21. Dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	1,36	0,621
22. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.	1,64	0,937

“İzolasyon korkusu” boyutunda yer alan 23., 25. ve 26. önermelerde ortalama $\pm$ standart sapma değerlerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Tablo 5). Orta düzeydeki bu değerler, katılımcıların bu ifadelerle kısmen katıldığını ve ilgili sessizlik nedenlerinin belirli bir etkiye sahip olduğunu düşündürmektedir. “24. Sorun bildirmek güven ve saygıyı azaltabilir.” önermesinin ortalama $\pm$ standart sapma değeri $1,85 \pm 0,97$ olarak bulunmuştur. Bu düşük değer, katılımcıların bu ifadeye katılımının sınırlı olduğunu ve ilgili sessizlik nedeninin daha az etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 5

Üniversite Kütüphanecilerinin Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri – İzolasyon Korkusu

Önermeler	Ortalama	Standart Sapma
23. Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.	2,30	1,193
24. Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	1,85	0,974
25. Yöneticim negatif geri bildirime olumsuz tepki verir.	2,16	1,087
26. Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	2,29	1,110

“İlişkileri zedeleme korkusu” boyutunda (Tablo 6) “29. Sorunlardan bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.” önermesinin ortalama $\pm$ standart sapma değeri $2,75 \pm 1,09$ olarak bulunmuştur. Bu yüksek değer, katılımcıların bu ifadeye güçlü bir biçimde katıldıklarını ve ifadenin temsil ettiği sessizlik nedeninin yaygın olduğunu göstermektedir. “28. Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.” önermesinin ortalama $\pm$ standart sapma değeri $2,50 \pm 1,00$ olarak bulunmuştur. Bu yüksek değer, katılımcıların bu ifadeye güçlü bir biçimde katıldıklarını ve ifadenin temsil ettiği sessizlik nedeninin yaygın olduğunu göstermektedir. Bu boyuttaki “27. Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.” önermesinin ortalama $\pm$ standart sapma değeri $2,18 \pm 1,04$ olarak bulunmuştur. Bu orta düzeydeki değer, katılımcıların bu ifadeye kısmen katıldıklarını ve ilgili sessizlik nedeninin belirli bir etkiye sahip olduğunu düşündürmektedir.

Tablo 6

Üniversite Kütüphanecilerinin Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri – İlişkileri Zedeleme Korkusu

Önermeler	Ortalama	Standart Sapma
27. Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	2,18	1,039
28. Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	2,50	1,002
29. Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	2,75	1,091

Kütüphanecilerin Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Kütüphanecilerin sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeylerinin cinsiyet, yaş, çalışılan kurumun bulunduğu şehir, eğitim durumu, hizmette geçen süre değişkenlerine göre değerlendirilmesi amacıyla istatistiksel analiz yöntemi olarak t-testi ve ANOVA analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Tablo 7’de cinsiyet değişkeni açısından kütüphanecilerin sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeylerine yer verilmiştir. Yapılan bağımsız örneklem t-testine göre, cinsiyet değişkenine göre beş faktörde de anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Kadın ve erkek katılımcıların yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu açısından sessiz kalma nedenleri benzerlik göstermektedir. Bu durum, sessizlik nedenlerinin cinsiyet temelli bir farklılık göstermediğini düşündürmektedir.

Tablo 7

Cinsiyet Değişkeni Açısından Kütüphanecilerin Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri

Faktörler	Grup	N	Ortalama	Std. Sapma	F-değeri	p-değeri
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Kadın	87	2,28	1,08	0,01	0,916
	Erkek	83	2,15	1,10		
İşle İlgili Korkular	Kadın	87	2,13	0,93	0,57	0,450
	Erkek	83	2,08	0,94		
Tecrübe Eksikliği	Kadın	87	1,56	0,61	1,14	0,287
	Erkek	83	1,53	0,59		
İzolasyon Korkusu	Kadın	87	2,17	1,02	1,57	0,212
	Erkek	83	2,12	0,88		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Kadın	87	2,57	0,92	1,34	0,247
	Erkek	83	2,38	0,83		

Tablo 7’deki veriler analiz edildiğinde, kadın katılımcıların ($2,28 \pm 1,08$), erkek katılımcılara ($2,15 \pm 1,10$) kıyasla yönetsel ve örgütsel nedenlere biraz daha yüksek puan verdikleri görülmektedir. “İşle ilgili korkular” faktöründe, kadın ($2,13 \pm 0,93$) ve erkek ($2,08 \pm 0,94$) katılımcılar arasında küçük bir fark bulunmakla birlikte, kadınların daha yüksek ortalama vermesi bu korkunun kadınlar için biraz daha belirgin olduğunu göstermektedir. “Tecrübe eksikliği” faktöründe, kadın ($1,56 \pm 0,61$) ve erkek ($1,53 \pm 0,59$) çalışanların ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörün cinsiyete göre fark yaratmadığı görülmektedir. “İzolasyon korkusu” faktöründe

veriler kadınların ($2,17 \pm 1,02$), erkeklerden ($2,12 \pm 0,88$) daha fazla izolasyon korkusu yaşadıklarını göstermektedir. "İlişkileri zedeleme korkusu" faktöründe, kadınlar ($2,57 \pm 0,92$), erkeklerden ($2,38 \pm 0,83$) daha yüksek ortalama vermiştir.

Tablo 8'de yaş değişkeni açısından kütüphanecilerin sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeylerine yer verilmiştir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre katılımcıların yaşları 6 kategoriye ayrıldığında "yönetmel ve örgütsel nedenler" ile "işle ilgili korkular" faktörlerinde yaşa bağlı farklılık olduğu sonucu çıkarken, "tecrübe eksikliği", "izolasyon korkusu" ve "ilişkileri zedeleme korkusu" faktörlerinde yaşa bağlı farklılık olmadığı sonucu çıkmaktadır. Ortalamalar, çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin "yönetmel ve örgütsel nedenler" ve "işle ilgili korkular" faktörlerinin artan yaş ile birlikte etkisinin de arttığını göstermektedir ($p < 0,05$).

Tablo 8

Yaş Değişkeni Açısından Kütüphanecilerin Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri

Faktörler	Grup	N	Ortalama	Std. Sapma	F-değeri	p-değeri
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	24-29	35	1,65	0,74	2,97	0,013
	30-35	36	2,17	1,12		
	36-41	40	2,31	1,17		
	42-47	33	2,50	1,09		
	48-53	19	2,44	1,02		
	54+	8	2,62	1,31		
	Toplam	171	2,21	1,09		
İşle İlgili Korkular	24-29	35	1,63	0,62	2,70	0,022
	30-35	36	2,14	1,04		
	36-41	40	2,28	0,98		
	42-47	33	2,33	0,94		
	48-53	19	2,01	0,82		
	54+	8	2,29	1,11		
	Toplam	171	2,10	0,94		

Tecrübe Eksikliği	24-29	35	1,38	0,57	0,82	0,535
	30-35	36	1,63	0,65		
	36-41	40	1,51	0,58		
	42-47	33	1,62	0,54		
	48-53	19	1,61	0,71		
	54+	8	1,56	0,62		
	Toplam	171	1,54	0,60		
İzolasyon Korkusu	24-29	35	1,74	0,67	2,09	0,069
	30-35	36	2,31	0,92		
	36-41	40	2,20	1,10		
	42-47	33	2,39	0,98		
	48-53	19	2,02	0,88		
	54+	8	2,21	1,05		
	Toplam	171	2,15	0,95		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	24-29	35	2,16	0,66	1,843	0,107
	30-35	36	2,50	0,85		
	36-41	40	2,65	0,97		
	42-47	33	2,67	0,89		
	48-53	19	2,42	1,02		
	54+	8	2,12	0,81		
	Toplam	171	2,47	0,88		

Tablo 8'deki veriler analiz edildiğinde; “yönetsel ve örgütsel nedenler” ($p = 0,013$) ile “işle ilgili korkular” ($p = 0,022$) faktörlerinde yaşa göre anlamlı farklılık saptanmıştır. Yaş arttıkça bu iki faktöre verilen puanlar da artmaktadır. Başka bir ifadeyle, yaş ilerledikçe bu faktörlerin etkisi artmış ve çalışanlar daha suskun kalmayı tercih etmektedir. Diğer faktörlerde (tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu) yaşa bağlı anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$). Yaş ilerledikçe yönetsel ve örgütsel nedenler faktörüne verilen puanlarda artış gözlemlenmiştir. 24-29 yaş grubunda ortalama $1,65 \pm 0,74$ iken, 54+ yaş grubunda bu değer $2,62 \pm 1,31$ olarak kaydedilmiştir. Bu durum, yaşla birlikte kurumsal sistemde yaşanan deneyimlerin çalışanların yönetime dair çekincelerini artırabileceğini düşündürmektedir. “İşle ilgili korkular” faktörüne bakıldığında ise, yaş gruplarına göre artan bir eğilim gözlemlenmiştir. 24-29 yaş grubunda ortalama $1,63 \pm 0,62$ iken, 42-47 yaş grubunda bu değer $2,33 \pm 0,94$ 'e çıkmaktadır. İş güvencesi veya sorumluluk algısı, yaşla birlikte artış gösterebilir.

Tablo 9'da şehir değişkeni açısından kütüphanecilerin sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeylerine yer verilmiştir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre katılımcıların çalıştıkları kurumun bulunduğu şehir 3 kategoriye ayrıldığında “yönetsel ve örgütsel nedenler” ile “işle ilgili korkular” faktörlerinde şehre bağlı farklılık olduğu sonucu çıkarken, geri kalan “tecrübe eksikliği”, “izolasyon korkusu” ve “ilişkileri zedeleme korkusu” faktörlerinde şehre bağlı farklılık olmadığı sonucu çıkmaktadır ($p < 0,05$).

Tablo 9

Çalışılan Kurumun Bulunduğu Şehir Değişkeni Açısından Kütüphanecilerin Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri

Faktörler	Grup	N	Ortalama	Std. Sapma	F-değeri	p-değeri
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	İstanbul	91	1,93	1,07	7,15	0,01
	Ankara	62	2,55	1,07		
	İzmir	18	2,50	0,87		
	Toplam	171	2,21	1,09		
İşle İlgili Korkular	İstanbul	91	1,92	0,91	3,88	0,022
	Ankara	62	2,29	0,96		
	İzmir	18	2,38	0,83		
	Toplam	171	2,10	0,94		
Tecrübe Eksikliği	İstanbul	91	1,51	0,63	0,37	0,686
	Ankara	62	1,58	0,58		
	İzmir	18	1,62	0,50		
	Toplam	171	1,54	0,60		
İzolasyon Korkusu	İstanbul	91	2,03	0,90	1,44	0,240
	Ankara	62	2,30	1,05		
	İzmir	18	2,19	0,80		
	Toplam	171	2,15	0,95		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	İstanbul	91	2,45	0,85	0,07	0,926
	Ankara	62	2,50	1,00		
	İzmir	18	2,50	0,61		
	Toplam	171	2,47	0,88		

Tablo 9'daki veriler analiz edildiğinde; “yönetsel ve örgütsel nedenler” ($p = 0,01$) ile “işle ilgili korkular” ($p = 0,022$) faktörlerinde şehir değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. İstanbul'da çalışanlar, diğer şehirlerde çalışanlara kıyasla daha düşük

ortalamalara sahiptir. Bu durum, İstanbul'daki çalışanların yönetsel korkuları ve iş güvencesiyle ilgili kaygılarının daha az olduğunu gösterebilir. İstanbul'da çalışanların ortalaması ($1,93 \pm 1,07$) Ankara ($2,55 \pm 1,07$) ve İzmir ($2,50 \pm 0,87$) şehirlerine göre düşüktür. "İşle ilgili korkular" faktörüne bakıldığında, İstanbul'da ($1,92 \pm 0,91$) çalışanlar işle ilgili korkuları en düşük düzeyde hissederken, Ankara ($2,29 \pm 0,96$) ve İzmir ($2,38 \pm 0,83$) ortalamaları daha yüksektir.

Tablo 10'da eğitim durumu değişkeni açısından kütüphanecilerin sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeylerine yer verilmiştir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre katılımcıların eğitim durumları 3 kategoride (lisans, yüksek lisans ve doktora) incelendiğinde beş faktörden dördünde (yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu) eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p < 0,001$). "Tecrübe eksikliği" faktörünün eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Ortalamalar kıyaslandığında katılımcıların eğitim durumunun artmasıyla birlikte çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin faktörlerin etkisinin arttığı gözlenmektedir. Doktora mezunları, tüm faktörlerde en yüksek ortalamalara sahiptir.

Tablo 10

Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Kütüphanecilerin Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri

Faktörler	Grup	N	Ortalama	Std. Sapma	F-değeri	p- değeri
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Lisans	122	2,03	1,00	8,94	0,000
	Yüksek Lisans	43	2,53	1,07		
	Doktora	6	3,58	1,51		
	Toplam	171	2,21	1,09		
İşle İlgili Korkular	Lisans	122	1,95	0,84	9,84	0,000
	Yüksek Lisans	43	2,33	0,98		
	Doktora	6	3,44	1,29		
	Toplam	171	2,10	0,94		
Tecrübe Eksikliği	Lisans	122	1,50	0,59	1,26	0,284
	Yüksek Lisans	43	1,63	0,61		
	Doktora	6	1,79	0,73		
	Toplam	171	1,54	0,60		

İzolasyon Korkusu	Lisans	122	1,96	0,83	9,22	0,000
	Yüksek Lisans	43	2,55	1,05		
	Doktora	6	3,04	1,26		
	Toplam	171	2,15	0,95		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Lisans	122	2,31	0,80	8,026	0,000
	Yüksek Lisans	43	2,83	0,95		
	Doktora	6	3,16	1,09		
	Toplam	171	2,47	0,88		

Tablo 10'daki veriler analiz edildiğinde; lisans ($2,03 \pm 1,00$), yüksek lisans ($2,53 \pm 1,07$) ve doktora ($3,58 \pm 1,51$) düzeyinde artan ortalamalar, eğitim seviyesi yükseldikçe yönetsel ve örgütsel nedenlere bağlı olarak daha fazla etkilendiklerini göstermektedir. "İşle ilgili korkular" faktörüne ilişkin veriler incelendiğinde, eğitim seviyesi arttıkça işle ilgili korkular nedeniyle sessizlik düzeyinin arttığı gözlemlenmiştir. "İşle ilgili korkular" faktöründe lisans mezunu ($1,95 \pm 0,84$), yüksek lisans mezunu ($2,33 \pm 0,98$) ve doktora mezunu ($3,44 \pm 1,29$) düzeyindeki farklar dikkat çekicidir. Bu durum, sessizliğin nedenlerinde işle ilgili korkular faktörünün etki düzeyinin eğitimle birlikte arttığını göstermektedir. "İzolasyon korkusu" faktörü verilerine bakıldığında, eğitim düzeyiyle birlikte izolasyon korkusunun sessizliğe etki düzeyinin de artmakta olduğu ve doktora düzeyinde ($3,04 \pm 1,26$) en yüksek düzeye ulaştığı gözlemlenmiştir. "İlişkileri zedeleme korkusu" faktörüne bakıldığında ise, eğitim düzeyi yükseldikçe bu korkunun etki düzeyinin de arttığı ve doktora mezunlarının ($3,16 \pm 1,09$) en yüksek değeri verdiği görülmektedir.

Tablo 11'de kütüphane hizmetinde geçen süre değişkeni açısından kütüphanecilerin sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeylerine yer verilmiştir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre hiçbir faktörde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (tüm p değerleri $> 0,05$). Ortalama puanlar, kıdemi yüksek gruplarda biraz daha artmaktadır.

Tablo 11

Kütüphane Hizmetinde Geçen Süre Değişkeni Açısından Kütüphanecilerin Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri

Faktörler	Grup	N	Ortalama	Std. Sapma	F-değeri	p-değeri
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	0-5	44	1,86	1,00	1,91	0,07
	6-11	42	2,16	1,10		
	12-17	48	2,44	1,12		
	18-23	22	2,25	1,06		
	24-29	7	3,13	0,91		
	30-35	5	2,20	1,11		
	36+	3	2,11	0,96		
	Toplam	171	2,21	1,09		
İşle İlgili Korkular	0-5	44	1,87	0,92	1,43	0,205
	6-11	42	2,09	0,96		
	12-17	48	2,34	0,95		
	18-23	22	1,93	0,88		
	24-29	7	2,57	0,79		
	30-35	5	2,06	1,12		
	36+	3	1,88	0,53		
	Toplam	171	2,10	0,94		
Tecrübe Eksikliği	0-5	44	1,51	0,66	0,82	0,554
	6-11	42	1,55	0,59		
	12-17	48	1,58	0,52		
	18-23	22	1,47	0,57		
	24-29	7	1,96	1,01		
	30-35	5	1,40	0,45		
	36+	3	1,25	0,43		
	Toplam	171	1,54	0,60		

İzolasyon Korkusu	0-5	44	1,86	0,88	1,44	0,202
	6-11	42	2,26	0,91		
	12-17	48	2,32	1,04		
	18-23	22	2,10	0,85		
	24-29	7	2,57	1,00		
	30-35	5	1,90	1,23		
	36+	3	1,75	0,43		
	Toplam	171	2,15	0,95		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	0-5	44	2,25	0,72	1,79	0,102
	6-11	42	2,43	0,89		
	12-17	48	2,72	0,95		
	18-23	22	2,28	0,89		
	24-29	7	3,04	0,97		
	30-35	5	2,33	1,02		
	36+	3	2,55	0,69		
	Toplam	171	2,47	0,88		

0-5 yıl çalışanlar “yönetmel ve örgütsel nedenler” faktörüne ortalama $1,86 \pm 1,00$ verirken, 24-29 yıl çalışanlarda ortalama $3,13 \pm 0,91$ ’e yükselmiştir. Kıdem arttıkça yönetmel ve örgütsel nedenlere bağılı olarak sessizlik etki düzeyinin arttığı görülmektedir. “İşle ilgili korkular” faktörüne ait veriler incelendiğinde, 0-5 yıl çalışanlar ortalama $1,87 \pm 0,92$ verirken, 24-29 yıl çalışanlarda ortalama $2,57 \pm 0,79$ ’dur. Kıdem arttıkça “işle ilgili korkular” faktörünün sessizliğe etki düzeyinin de arttığı gözlemlenmiştir. “Tecrübe eksikliği” faktörünün sessizliğe etki düzeyi, 24-29 yıl çalışanlarda ortalama $1,96 \pm 1,01$ ile görel yüksek bulunmuştur; ancak genel olarak düşük etkili bir faktördür. “İzolasyon korkusu” faktörüne ait veriler incelendiğinde, 0-5 yıl çalışanlarda ortalama $1,86 \pm 0,88$ iken, 24-29 yıl çalışanlarda $2,57 \pm 1,00$ ’e kadar çıkmaktadır. “İlişkileri zedeleme korkusu” faktöründe ise, kıdem süresi arttıkça bu korkunun sessiz kalma üzerindeki etkisi de artmakta; özellikle 24-29 yıl çalışanlar ($3,04 \pm 0,97$) en yüksek değeri vermektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Örgütsel sessizlik, örgütsel gelişimin karşı karşıya olduğu önemli bir sorun olup (Yalçın ve Ayan, 2022, s. 175) “örgütsel sessizliğin engellenerek açıkça konuşmanın sağlanabilmesi bir örgüt geliştirme çabası olarak görülebilir.” (Ayan, 2013, s. 89). Bu kapsamda süreç içerisinde kütüphane yöneticilerinin kütüphanecilerin örgütsel sessizlik davranışına daha fazla dikkat etmeleri gerekmektedir (Popoola, 2021, s. 88). Üniversite kütüphanecileri arasında örgütsel sessizliğin dikkate alınması ve etkisinin

azaltılması, onların daha iyi hizmet sunması için itici bir güç oluşturmaktadır (Mokhtari, 2016, s. 220).

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların örgütlerinde ortaya çıkan örgütsel sessizlikten etkilendiği ve “Yönetmel ve örgütsel nedenler” alt boyutunda katılımcıların bütün önermelere kısmen katıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu alt boyutta sessiz kalmanın tercih edilmesinde en fazla “9. Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.” önermesinin 2,46 ortalamaıyla etkili olduğu görölmektedir. Ayrıca “1. Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.” maddesine ilişkin ortalama değeri 2,12 bulunmuş olup bu değeri, katılımcıların bu ifadeye kısmen katıldığını ve ilgili sessizlik nedeninin belirli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, katılımcıların yöneticilere karşı bir güven problemi nedeniyle sessiz kaldıkları düşünülmektedir. “Yöneticilerin çalışanları dinliyor gibi görünmesine rağmen karar alma ve uygulamada fikir ve önerilerini dikkate almaması, çalışanları görüş belirtme konusunda vazgeçmeye yöneltebilmektedir.” (Tülübaş ve Celep, 2014, s. 291-292). Bu durumda, çalışanlar var olan durumu değiştirmeyeceklerine inanmakta ve bunun yarattığı öğrenilmiş çaresizlik ile sessizce beklemeyi tercih etmektedir. Bununla birlikte, “örgütlerde yüksek güç mesafesi algılayan çalışanların sessiz kalma olasılığı daha yüksektir.” (Şahin vd., 2021, s. 215). Çalışanlar yöneticilerinin emirlerine eleştirmeksizin itaat etme eğilimindedirler (Çakıcı, 2007, s. 155). Bu nedenle örgütlerde açık iletişim desteklenmelidir (Yalçın ve Ayan, 2022, s. 169). Dedahanov ve Rhee’nin (2015, s. 490) de belirttiği gibi yöneticilerin açık kapı politikası oluşturmaları; çalışanlar arasında deneyim ve bilgi alışverişini sağlamak amacıyla fırsat yaratmaları ve çalışanlar arasında yeterli iletişim ortamı oluşturmak için adım atmaları gerekmektedir. Örgütün iletişim kanallarının açık olması, şeffaf bir yapının bulunması, bilgi akışının sürekli ve doğru olması, çalışanların örgütsel faaliyetlere katılımını artırıcı bir etki yaratmaktadır (Alparslan, 2010, s. 96). Bu kapsamda değerlendirildiğinde, kütüphane yöneticilerinin kütüphane hizmetlerini etkileyen konular başta olmak üzere kütüphanecileri konuşmaya teşvik ederek örgütsel sessizliği önlemeye çalışması önem kazanmaktadır (Popoola, 2021, s. 88).

“İşle ilgili korkular” alt boyutunda katılımcıların bütün önermelere kısmen katıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyutta sessiz kalmanın tercih edilmesinde en fazla “15. Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.”, “16. Açıkça konuşmak terfi edemememe neden olabilir.”, “17. Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.” ve “18. Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.” önermelerinin etkili olduğu görölmektedir. Buna göre, katılımcıların işle ilgili korkularının yöneticileri ve meslektaşları ile olan ilişkilerinde güven unsurunun tam olarak sağlanamamış olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Burada özellikle yönetici faktörü, örgütsel sessizliğe neden olan en önemli unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Güçlü vd., 2017, s. 187). Çalışanlar yöneticilerinden olumsuz bir geri bildirim almaktan çekindikleri için konuşmaktan çok sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Konuştuklarında ise sorun çıkarıcı, şikâyetçi ve geçimsiz biri olarak görünebileceklerini düşündükleri için duygu

ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınmaktadırlar (Özdemir ve Uğur, 2013, s. 258-259). Bu kapsamda ele alındığında düşünce özgürlüğünü savunan bir kütüphane yöneticisinin çalışanlarının düşüncelerine saygı göstermemesi ve onlara düşüncelerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam yaratamaması söz konusu yöneticinin mesleki etik ilkelerini tam olarak benimsemediğini göstermektedir (Kızılöz, 2017, s. 47).

“Tecrübe eksikliği” alt boyutunda katılımcıların tüm önermelere katılımının sınırlı olduğu ve ilgili sessizlik nedenlerinin daha az etkili olduğu görülmektedir. Buna göre, katılımcıların alt kademelerde veya düşük pozisyonlarda çalışıyor olmaları ya da deneyim eksikliklerinin bulunmasının örgütsel sessizliğe yol açmadığı anlaşılmaktadır. Bunun nedeni olarak üniversite kütüphanelerinin, mesleki anlamda diğer kütüphanelere oranla daha yüksek statüde olmaları ve bu sayede bu kütüphanelerde çalışan kütüphanecilerin mesleki süreçte kendilerini geliştirebilmesinin daha olanaklı olması nedeniyle çok fazla tecrübe eksikliği yaşamamaları gösterilebilir (Altundağ, 2022, s. 34).

“İzolasyon korkusu” alt boyutunda katılımcıların bütün önermelere kısmen katıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, çalışanlar olumsuz bir imaja sahip olmanın veya sorunlu bir kişi olarak etiketlenmenin sosyal ilişkilerde dışlanmalarına yol açacağından korkmaktadır (Milliken vd., 2003, s. 1470). Toker vd. (2014, s. 160) araştırmalarında çalışanların işle ilgili korkusu ile izolasyon korkusu arasında yüksek düzeyde pozitif korelasyon olduğunu tespit etmiştir. Çalışanlar görüşlerini veya endişelerini paylaşmanın başkalarını üzmesinden veya başkalarının olumsuz tepkilere maruz kalmasından endişe duyabilmektedir (Morrison, 2014, s. 81). Çalışanlar ancak yöneticilerini, ses çıkarma davranışlarının destekçisi olarak algıladıkları takdirde endişelerini dile getirme ve örgütleri ile ilgili sorunları ifade etme konusunda cesaret kazanabilmektedir (Mokhtari, 2016, s. 224).

“İlişkileri zedeleme korkusu” alt boyutunda katılımcıların bütün önermelere kısmen katıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda bu boyutta sessiz kalmanın tercih edilmesinde en fazla “29. Sorunlardan bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.” önermesinin 2,75 ortalama ile etkili olduğu görülmektedir. Bu değer yüksek olması, katılımcıların bu ifadeye güçlü biçimde katıldığını ve ifadenin temsil ettiği sessizlik nedeninin yaygın olduğunu göstermektedir. Buna göre, katılımcılar için yöneticileriyle ilişkilerini zedelememenin önemli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Morrison ve Milliken’a (2000, s. 708) göre örgütlerde sessizlik ikliminin oluşmasındaki önemli faktörlerden biri üst düzey yöneticilerin özellikle alt kademedeki çalışanlardan olumsuz geri bildirim alma korkusudur. Öte yandan örgütsel sessizliği yaratan faktörler dikkate alınmazsa yöneticilerin eylemlerinden kaynaklanan bir şey için çalışanları sorumlu tutma tehlikesi de bulunmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 721). Çalışanların fikirlerini ve görüşlerini paylaşma konusunda daha az istekli hale gelmeleri, sessizlik davranışının yaygınlaşmasına yol açmaktadır (Aslan, 2022, s. 648). Örgütlerde sessizlik

davranışının yaygın olarak görülmesi, bu davranışın gelecek yıllarda örgüt iklimi haline gelmesine de yol açabilecektir (Kayaalp ve Özdemir, 2020, s. 108).

Araştırmada kütüphanecilerin sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeyleri farklı değişkenlere göre değerlendirilmiştir. Buna göre katılımcıların sessizlik nedenlerinin cinsiyet temelli bir farklılık göstermediği görülmektedir. Bu durumun hem kadın kütüphanecilerin hem de erkek kütüphanecilerin karşılaştıkları sorunlar karşısında sessiz kalma tercihlerinin birbirine benzer olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu durumu destekleyen araştırmalara literatürde de rastlanmaktadır (Alparslan, 2010, s. 99; Eroğlu vd., 2011, s. 110; Kılıçlar ve Harbalioğlu, 2014, s. 336; Özdemir ve Uğur, 2013, s. 276; Sezgin vd., 2013, s. 47; Yaman ve Ruçlar, 2014, s. 36; Yanık, 2012, s. 143). Öte yandan, kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha fazla sessizlik davranışı sergilediklerini gösteren araştırmalar da bulunmaktadır (Alioğulları, 2012, s. 61; Kahveci, 2010, s. 52; Ozkan vd., 2015, s. 257).

Araştırma bulguları, çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin “yönetsel ve örgütsel nedenler” ile “işle ilgili korkular” faktörlerinin artan yaşla birlikte etkisinin de arttığını göstermektedir. Yönetsel ve örgütsel nedenler ve işle ilgili korkular faktörlerinde yaşa göre anlamlı farklılık saptanmıştır. Yaş ilerledikçe bu faktörlerin etkisi artmakta ve çalışanlar daha sessiz kalmayı tercih etmektedir. İşle ilgili korkular faktöründe, yaş gruplarına göre artan bir eğilim gözlemlenmiştir. 24-29 yaş grubunda ortalama $1,63 \pm 0,62$ iken, 42-47 yaş grubunda bu değer $2,33 \pm 0,94$ 'e çıkmaktadır. Benzer şekilde Bayın ve diğerleri (2015, s. 260) araştırmalarında da “yönetsel ve örgütsel nedenler” boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiş ve 40 yaş ve üzeri çalışanların daha sessiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun katılımcıların kamu üniversite kütüphanelerinde çalışması ve yaş arttıkça katılımcıların iş hareketliliğinin daha düşük olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Benzer şekilde bu durum, 40 yaş ve üzeri çalışanların hem hayata hem de işe yönelik deneyimlerinin, bilgi birikimlerinin daha fazla olmasından, buna bağlı olarak örgüt kültürüne uyum sağlamış, yönetici profillerini daha iyi kavramış ve örgütü benimsemiş olmalarından kaynaklanmaktadır (Bayın vd., 2015, s. 260; Beşen ve Erdoğan, 2016, s. 692). Aynı zamanda araştırma bulgularına göre yaşın artması ile izolasyon korkusunun arttığı sonucuna ulaşılmaktadır. İlişkileri zedeleme korkusu faktörüne ilişkin veriler değerlendirildiğinde ise 42-47 yaş grubunda ortalama $2,67 \pm 0,89$ ile en yüksek değere ulaşıldığı görülmektedir.

Bulgular değerlendirildiğinde, “yönetsel ve örgütsel nedenler” ile “işle ilgili korkular” faktörlerinde şehir değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. İstanbul’da çalışan katılımcılar, diğer şehirlerde çalışanlara kıyasla daha düşük ortalamalara sahiptir. Bu durumun, İstanbul’daki çalışanların yönetsel korkuları ve iş güvencesiyle ilgili kaygılarının daha az olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. İstanbul’da çalışanların ortalaması ($1,93 \pm 1,07$) Ankara ($2,55 \pm 1,07$) ve İzmir ($2,50 \pm 0,87$) şehirlerine göre düşüktür. “İşle ilgili korkular” faktörüne bakıldığında, İstanbul’da ($1,92 \pm 0,91$)

çalışanlar işle ilgili korkuları en düşük düzeyde hissederken, Ankara ($2,29 \pm 0,96$) ve İzmir ($2,38 \pm 0,83$) ortalamaları daha yüksektir.

Eğitim düzeyi değişkenine göre “yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu” faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Katılımcıların eğitim durumunun artmasıyla birlikte çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin faktörlerin etkisinin arttığı görülmektedir. Doktora mezunlarının, tüm faktörlerde en yüksek ortalamalara sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, özellikle kütüphanecilik mesleğine önemli katkı sağlayabilecek lisansüstü eğitime sahip kütüphanecilerin görüş bildirmekten kaçınarak sessiz kalmayı tercih etmeleri düşündürücüdür. Benzer şekilde Aktaş ve Şimşek’in (2015) çalışmasında da katılımcıların eğitim seviyesi arttıkça ilişkisel sessizliğin arttığı saptanmıştır. Öte yandan literatürde çalışanların eğitim seviyesi arttıkça sessizlik davranışının azaldığını ortaya koyan çalışmalara da rastlanmaktadır (Çakıcı, 2008, s. 128; Çakır ve Uğurluoğlu, 2019, s. 415; Erenler, 2010, s. 169).

Kütüphane hizmetinde geçen süre değişkeni açısından kütüphanecilerin sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeylerinde hiçbir faktörde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durumun mesleğe yeni başlayan kütüphaneciler ile daha fazla tecrübeye sahip kütüphanecilerin sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin benzer olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, Slade (2008, s. 60) çalışanların konuşmaları durumunda ne olacağını kestirebilmek için hem deneyimlerinden hem de gözlemlerinden elde ettikleri bilgilerden yararlandıklarını ifade etmektedir.

Öneriler

Üniversite kütüphanecilerinin kütüphanelerde sessiz kalma nedenlerine ve sessiz kalmayı tercih etme faktörlerinin etki düzeylerine katılımlarını belirlemek amacıyla yapılan bu araştırma ve literatür incelemeleri sonucunda aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Bu çalışma, örgütsel sessizliğin üniversite kütüphaneleri için bir değerlendirmesini içermekte olup, diğer kütüphane türleri için de örgütsel sessizlik konusunda araştırmaların yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Yöneticilerin etkileşimli liderlik yaklaşımını benimseyip kütüphanecilerle iletişim ve etkileşim yoluyla yakın ilişkiler kurması önerilmektedir.
- Yöneticilerin kütüphanelerde açık iletişimi teşvik ederek, özellikle tecrübeli kütüphanecilerin yıllar boyunca biriktirdiği bilgi, deneyim ve öngörülerini meslektaşlarıyla paylaşımları, onların doğru ve bilinçli kararlar almasını sağlayabilecektir.

- Yöneticilerin, kütüphanelerin ortak hedeflerine ulaşması için çalışanların bakış açılarını ve becerilerini ortaya koyabileceği açık iletişime dayanan, kapsayıcı, destekleyici ve güvenli bir çalışma ortamı yaratmaları önerilmektedir.
- Yöneticilerin çalışanlar arasında iş birliğini ve iletişimi kolaylaştıran yeni iletişim fırsatlarını (örneğin Skype, Zoom, Google Docs) oluşturması, çalışanlardan geri bildirim alabilmek için onlara imkân sunabilecektir.
- Çalışanların örgütteki sorunlara yönelik görüşlerinin, fikirlerinin veya endişelerinin yöneticileri tarafından önemsenmeyeceğini düşünmeleri, sorunları bildirmemelerine neden olacak ve aynı zamanda böyle bir durumda kendilerini yalnız, değersiz ve dışlanmış hissederek çabalarının zaten boşuna olduğuna inanmalarına yol açabilecektir. Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin çalışanları sorun bildirdiklerinde onların görüş ve endişelerini dikkate alarak ve cesaretlerini kırmadan dinlemeleri onların fikirlerini daha fazla dile getirmelerini sağlayacak ve fikirlerinin karar alma süreçlerinde etkili olabileceğini düşünmelerini sağlayacaktır.
- Kütüphanelerde iç ve dış iletişimi artırmak için dijital teknolojiler (örneğin kurumsal bloglar) kullanılması, çalışanlar arasındaki kültürel etkileşimi ve bilgi paylaşımını artırmak için fırsatlar sunabilecektir.
- Kütüphanelerde oluşturulacak yönetsel strateji ve politikalar ile kütüphanecilerin sessizlik davranışı göstermelerinin önüne geçmek hedeflenmelidir.
- Kütüphanelerde yöneticilerin ve çalışanların örgütsel sessizlik konusunda bilinçlendirilmesine yönelik eğitim programlarının oluşturulması önerilmektedir.

Kütüphaneler, genel olarak sessizliğin korunmasına özen gösterilen mekânlar olmakla birlikte, bu sessizlik ortamı içinde kütüphane çalışanlarının sesine duyulan ihtiyaç yadsınamaz. Kütüphanelerdeki hizmetlerin niteliği açısından kütüphane çalışanlarının görüş ve geri bildirimlerine duyulan ihtiyaç oldukça önemlidir. Kullanıcılarla birebir iletişim kuran kütüphanecilerin, edindikleri deneyimleri ve kullanıcı geri bildirimlerini yönetime aktarmaları, düşüncelerini açıkça ifade etmeleri, kurumsal gelişimin sağlanması, hizmetlerin etkin biçimde planlanması ve kullanıcı odaklı stratejilerin oluşturulması açısından kritik bir rol oynamaktadır.

Çıkar Çatışması

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Yazarlık Katkısı

Yazarlar makale için eşit oranda katkıda bulunduklarını beyan etmektedir.

Etik Kurul Kararları ve İzinler

Ankara Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 20.06.2023 tarihinde 130 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

Sessizliğin Nedenleri Ölçeği'nin kullanımı için Prof. Dr. Ayşehan Çakıcı'dan 01.03.2023 tarihinde e-posta yoluyla izin alınmıştır.

Kaynakça

- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Altundağ, O. (2022). *Üniversite kütüphanecilerinin mesleklerini tanımlamaları: İstanbul örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Aslan, H. (2022). The relationship between teachers' perceived power distance and organizational silence in school management. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9(3), 644-664. <https://dx.doi.org/10.52380/ijpes.2022.9.3.725>
- Ayan, A. (2013). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine bir araştırma: Bir alan araştırması* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Trakya Üniversitesi.
- Bagheri, G., Zarei, R. ve Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=b1f1f99a6646dbad826088aa0a394a6563a079603>
- Banerjee, A. ve Somanathan, R. (2001). A simple model of voice. *Quarterly Journal of Economics*, 116(1), 189-227. <https://doi.org/10.1162/003355301556383>
- Bayın, G., Yeşilaydın, G. ve Esatoğlu, A. E. (2015). Hemşirelerde örgütsel sessizlik nedenlerinin belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 248-266.
- Beheshtifar, M., Borhani, H. ve Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275.
- Biçer, C. (2024). Örgütsel sessizlik olgusu ve örgütlere olan etkisi: Kavramsal bir çerçeve. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 24-32.

- Bogosian, R. (2011). *Engaging organizational voice: A phenomenological study of employees' lived experiences of silence in work group settings* [Yayımlanmamış doktora tezi]. The George Washington University.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- 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.
- Çakır, E. ve Uğurluoğlu, Ö. (2019). Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik, sessizliğin nedenleri ve sonuçlarına ilişkin görüşleri. *İşletme Bilimi Dergisi*, 7(2), 389-423.
- Dedahanov, A. T., Kim, C. ve Rhee, J. (2015). Centralization and communication opportunities as predictors of acquiescent or prosocial silence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(3), 481-492. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.3.481>
- Drucker, P. (2006). *The effective executive*. Harper Paperbacks.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: turizm sektöründe bir alan araştırması* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: Evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647. <https://doi.org/10.1080/09585190701570700>
- Güçlü, N., Çoban, Ö. ve Atasoy, R. (2017). Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 46(215), 167-191.
- Güngör, B. ve Gündüz, Y. (2021). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile okul kültürü algıları arasındaki ilişki. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(40), 2586-2614.
- İslamoğlu, A. H. ve Alniaçık, Ü. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Beta Yayınları.
- Jafari, H., Yazdanpanah, A. ve Masoomi, R. (2019). Identification of factors affecting organizational silence from the viewpoint of middle managers of shiraz university of medical sciences: a qualitative study. *Shiraz E-Medical Journal*, 20(4). 10.5812/semj.80110
- Jha, N., Potnuru, R. K. G., Sareen, P. ve Shaju, S. (2019). Employee voice, engagement and organizational effectiveness: A mediated model. *European Journal of Training and Development*, 43(7/8), 699-718. 10.1108/EJTD-10-2018-0097
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri: Kavramlar, teknikler ve ilkeler*. Nobel Yayınevi.

- Karataş, Z. (2017). Sosyal bilim araştırmalarında paradigma değişimi: Nitel yaklaşımın yükselişi. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 68-86.
- Kayaalp, E. ve Özdemir, T. Y. (2020). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma algılarının örgütsel sinizm düzeyleriyle ilişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(38), 101-113.
- Kenyon, J. ve Henrich, K. (2024). Disruption and demoralization in academic libraries: A Snapshot. *Portal: Libraries and the Academy*, 24(1), 137-176. <https://doi.org/10.1353/pla.2024.a916993>
- Kılıçlar, A. ve Harbaloğlu, M. (2014). Relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A case study on five stars hotels in antalya. *Journal of Business Research*, 6(1), 328-346. <https://scholar.archive.org/fatcat/release/c2gsx3agbzavhd45v6toxjxoma>
- Kızıloğlu, T. (2017). *Anakara'daki üniversite kütüphanecilerinin mesleki etik konusundaki bilinç ve yaklaşımları üzerine bir değerlendirme* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Kim, G., Kim, C., Lee, G. E., Yeon, J. ve Lee, J. Y. (2022). What makes a "happy" workplace for librarians? Exploring the organizational functions of academic libraries in South Korea. *The Journal of Academic Librarianship*, 48(6), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jcalib.2022.102594>
- King, D. D., Ryan, A. M. ve Van Dyne, L. (2019). Voice resilience: Fostering future voice after non-endorsement of suggestions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 535-565. <https://doi.org/10.1111/joop.12275>
- Liu, D., Wu, J. ve Ma, J. C. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. *2009 International Conference on Computers & Industrial Engineering* içinde, (ss. 1647-1651), Troyes, France. doi: 10.1109/ICCIE.2009.5223551
- Macit, G. ve Erdem, R. (2020). Örgütsel sessizliğe dair kavramsal bir inceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 93-114.
- Mazur, C. (2023, 1 Şubat). *20 Essential employee feedback statistics [2023]: Employees want more than just performance reviews*. Zippia.com. <https://www.zippia.com/advice/employee-feedback-statistics/>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Mokhtari, H. (2016). What makes academic librarians organizationally silent?. *IFLA Journal*, 42(3), 220-226. <https://doi.org/10.1177/0340035216662663>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Nafei, W. A. (2016). Organizational silence: A barrier to job engagement in successful organizations. *International Business Research*, 9(4), 100-117. doi: 10.5539/ibr.v9n4p100
- Nwizia, T. J. ve Saale, G. R. (2022). Relationship between employee voice and organisational survival: A theoretical. *International Journal of Advanced Academic Research*, 8(7), 142-146.

- Oyerinde, O. F. (2020). Leadership style, work environment, organizational silence and institutional effectiveness of polytechnic libraries, South-West Nigeria. *International Information & Library Review*, 52(2), 79-94. <https://doi.org/10.1080/10572317.2019.1673642>
- Ozkan, E., Tengilimoğlu, D. ve Yilik, P. (2015). The interaction between organizational silence climate and employees behaviors in the field of health. *International Conference on Marketing and Business Development*, 1(1), 252-260. http://www.mbd.ase.ro/RePEc/aes/icmbdj/2015/ICMBDJ_V1_2015_119.pdf
- Özdemir, L. ve Uğur, S. S. (2013). Çalışanların “örgütsel ses ve sessizlik” algılarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Panahi, G. ve Kazemi, S. (2023). The Relationship between Organizational Silence of Employees and Management style and Professional Ethics of managers. *Research on Educational Leadership and Management*, 7(25), 77-100. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2023.72889.1654>
- Perlow, L. A. ve Repenning, N. P. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior*, 29,195-223. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.06.007>
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001), Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management (research in personnel and human resources management içinde* (Cilt 20, ss. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Popoola, S. (2021). The moderating effect of transformational leadership on relationship between organizational silence and knowledge transfer among librarians in federal universities in Southern Nigeria. *International Journal of Information Science and Management (IJISM)*, 19(2), 77-92. doi: 20.1001.1.20088302.2021.19.2.6.4
- Sezgin Nartgün, Ş. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Slade, M. R. (2008). *The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory* [Yayımlanmamış doktora tezi]. The George Washington University.
- Şahin, S., Çankir, B. ve Arslan, B. S. (2021). Effect of implicit voice theories on employee constructive voice and defensive silence: A study in education and health sector. *Organizacija*, 54(3), 210-226. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0014>
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>
- Toker, F., Korkmaz, M., Kılıç, B., Yücel, A. ve Gümüş, S. (2014). The factors affecting the organizational silence of the nurses and the other clinical-care providers in Turkey. *Advances in Environmental Biology*, 8(17), 156-165.
- Turhan, R., Ünnü, N. A. A., İlic, D. K., Çapraz, B. ve Kesken, J. (2016). Çalışanların sessizlik davranışlarında kültürün etkisi: Atasözleri üzerinden nitel bir analiz. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 1-15.
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29-1), 280-297.

- Umar, M. ve Hassan, Z. (2013). Antecedents and outcomes of voice and silence behaviours of employees of tertiary educational institutions in Nigeria. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 97, 188-193. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.221>
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Van Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Weiss, M. ve Zacher, H. (2025). Still waters run deep: How employee silence affects instigated workplace incivility over time. *Journal of Business Ethics*, 1-18. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05903-9>
- Yalçın B. ve Ayan G. (2022). Determining the organizational silence behavior of nursing faculty members and affecting factors. *Journal of Health and Nursing Management*, 9(2), 169-177. doi: 10.54304/SHYD.2022.28199
- Yalçınsoy, A. (2019). Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 67-77.
- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yüksek Öğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 36-50.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Yıldız, E. (2013). Enigma of silence in organizations: What happens to whom and why?. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 30-44.
- Yurdakul, M., Beşen, M. A. ve Erdoğan, S. (2016). The organisational silence of midwives and nurses: Reasons and results. *Journal of Nursing Management*, 24(5), 686-694. <https://doi.org/10.1111/jonm.12374>