

## Çalışan Sessizliğinin Öncülleri ve Sonuçları: Türkiye Örneğinde Gerçekleştirilen Araştırmalar Bağlamında İlgili Yazının Genel Değerlendirmesi ve Bir Meta-Analiz Çalışması (Antecedents and Outcomes of Employee Voice: Evaluation of the Situation of the Concept of Employee Voice in The National Literature, in The Context of Sample Surveys Conducted in Turkey And a Meta-Analysis)

Lale ORAL ATAÇ  <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Salihi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Manisa, Türkiye. [lale.oral@cbu.edu.tr](mailto:lale.oral@cbu.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Çalışan Sessizliği Çalışan Sessizliğinin Öncülleri Çalışan Sessizliğinin Sonuçları Meta-Analiz</p> <p>Gönderilme Tarihi 1 Mayıs 2020 Revizyon Tarihi 4 Haziran 2020 Kabul Tarihi 15 Haziran 2020</p> <p><b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi</p>	<p><b>Amaç</b> – Bu araştırmanın amacı, çalışan sessizliği kavramına ilişkin Türkiye örneğinde gerçekleştirilen araştırmalar bağlamında sistematik bir inceleme ve değerlendirme yapmaktır. İlk kısımda, alandaki araştırmacıların metodolojik yönelimleri incelenmiş, daha sonra ise çalışan sessizliğinin hangi öncül ve sonuç değişkenleri ile ilişkilendirildiği tespit edilerek genel bir modele ulaşılmıştır. İkinci kısımda, alandaki araştırmalarda edinilmiş bulguları sentezlemek suretiyle 6 meta-analiz çalışması kurgulanmıştır.</p> <p><b>Yöntem</b> – Araştırmada Schmidt ve Hunter'ın (2015) esaslarını ortaya koyduğu psikometrik meta-analiz yöntemi takip edilmiş ve veri analizinde Comprehensive Meta-Analysis (CMA) yazılımı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen 6 farklı meta-analizde, etki büyüklüğü değerlerinin hesaplanmasında korelasyon değerleri kullanılmıştır.</p> <p><b>Bulgular</b> – Türkiye örneğinde gerçekleştirilmiş 21 araştırmadan elde edilen 23 veriyi (k) kullanarak yapılan meta-analizlerde (N=7734), çalışan sessizliği ile psikolojik rahatlık ve etik iklim arasında güçlü düzeyde, lider-üye etkileşimi arasında orta düzeyde, çalışan performansı arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Çalışan sessizliği ile örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan meta-analizlerde ise istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşılmamıştır.</p> <p><b>Tartışma</b> – Bu araştırmanın sonuçları genel anlamıyla değerlendirildiğinde, ulusal yazında çalışan sessizliği alanının hala bakir kabul edilebilecek bölümlerinin bulunduğu sonucuna ulaşılabilir. Alan, gerek yaklaşım ve metodoloji bakımından gerekse araştırma değişkenleri bakımından çeşitlendirilip zenginleştirilmeye ihtiyaç duymakta ve araştırmacılara, buna olanak sağlayacak potansiyeli vaatmektedir.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Keywords:</b> Employee Voice Antecedents of Employee Voice Outcomes of Employee Voice Meta-Analysis</p> <p>Received 1 May 2020 Revised 4 June 2020 Accepted 15 June 2020</p> <p><b>Article Classification:</b> Research Article</p>	<p><b>Purpose</b> – The purpose of this research is to make a systematic review and evaluation of the employee voice concept, in the context of sample surveys conducted in Turkey. In the first part, the methodological orientations of the researchers in the field were examined, and then a general model was reached by determining which antecedent and outcome variables associated with the employee voice. In the second part, 6 meta-analysis studies have been designed by synthesizing the findings obtained in the researches in the field.</p> <p><b>Design/methodology/approach</b> – In the research, psychometric meta-analysis method, which was established by Schmidt and Hunter (2015), was followed and Comprehensive Meta-Analysis (CMA) software was used for data analysis. Correlation values were used to calculate the effect size values in 6 different meta-analyses conducted within the scope of the research.</p> <p><b>Findings</b> – In the meta-analyses (N=7734) carried out by using the 23 data (k) obtained from 21 surveys in Turkey sample, it was observed that there was a strong positive relationship between employee voice and psychological safety and ethical climate, moderate level positive relationship between employee voice and leader-member exchange, and weak level positive relationship between employee voice and employee performance. No statistically significant results were found in meta-analysis about the relationship between employee voice and organizational justice and intention to leave.</p> <p><b>Discussion</b> – When the results of this research are evaluated in general terms, it can be concluded that there are still parts in the field of employee voice in the national literature that can be considered intact. The field needs to be diversified and enriched both in terms of approach, methodology, and research variables, and offers the potential to enable researchers to do so.</p>

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Oral Ataç, L. (2020). Çalışan Sessizliğinin Öncülleri ve Sonuçları: Türkiye Örneğinde Gerçekleştirilen Araştırmalar Bağlamında İlgili Yazının Genel Değerlendirmesi ve Bir Meta-Analiz Çalışması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1739-1755.

## Giriş

Çalışan sesliliği, örgüt mensuplarının, kurumun veya içinde bulunduğu birimin yararını gözetmek suretiyle ve gönüllü olarak, herhangi bir konu hakkındaki bilgilerini ve yapıcı görüşlerini, tavsiye veya iyileştirme önerileri biçiminde dışa vurması şeklinde tanımlanabilir (Van Dyne & LePine, 1998; LePine & Van Dyne, 1998). Yazındaki ortak görüş, çalışan sesliliği kavramı altında değerlendirilen davranışların, bir kaynaktan alıcıya doğru yönlendirilmiş ifadeleri içeren bir iletişim sürecinin ürünü olduğu; mesajın kaynağı konumunda yer alan işgörenin bu bilgileri veya görüşleri paylaşması için ortada bir zorunluluk olmadığı, yani gönüllü olduğu durumlardaki davranışlarını içerdiği ve bunu yapma amacının saf eleştiri veya şikayet etme ile değil de yapıcı bir destek sunma ile açıklanabileceği durumları kapsadığı yönündedir (Morrison, 2011).

Van Dyne, Ang ve Botero (2003), çalışan sesliliğinin; prososyal (kurum yararına), savunmacı ve kabullenici seslilik olmak üzere üç farklı biçimde ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Buna göre, çalışanların diğer örgüt mensupları ile iş birliği yapma ve şahsından ziyade örgüte veya üyelerine çıkar sağlama amacıyla fikir paylaşımında bulunması prososyal (kurum yararına) seslilik kapsamına girmektedir. Seslilik davranışının, işgörenin kişisel çıkarını korumak veya kendini savunmak motivasyonu taşıması durumunda savunmacı seslilik söz konusu olmaktadır. İşgörenin fikir birliğini beyan etme, onaylama, destek verme yönündeki yaklaşımı ise kabullenici seslilik olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşımın altında, daha ziyade çalışanın kişisel fikrini beyan etmesi durumunda herhangi bir değişiklik olmayacağı yönündeki inancı yatmaktadır. Maynes ve Podsakoff (2014) ise dördü bir sınıflama ile çalışan sesliliğini destekleyici, yapıcı, savunmacı ve yıkıcı seslilik biçiminde kategorize etmektedir. Buna göre, destekleyici seslilik -bir önceki sınıflamada yer alan kabullenici sesliliğe benzer biçimde- işle ilgili çeşitli prosedürleri, programları veya hedefleri destekleyici yönde açıklamalar yapmak; hatta bunların eleştirildiği durumlarda savunuculuğunu üstlenmek biçiminde tanımlanabilir. Ancak, çalışanın bu davranışının ardında, kişisel fikrinin dikkate alınmayacağı endişesinden ziyade örgüte duyduğu sadakat bulunmaktadır. Yapıcı seslilik, iş yerinde fonksiyonel bir değişime önyak olmak amacıyla, gönüllü olarak, bilgi, fikir veya görüş paylaşımında bulunmaktır. İşgören bu bağlamda, herhangi bir işi yapmanın yeni veya eskisinden daha iyi bir yolunu açıklayabilir, mevcut prosedürlerin bir problemin çözümünde ne şekilde kullanılabileceğini ifade edebilir veya önceden tanımlanmış sorunlara çözüm yolları önerebilir. Savunmacı seslilik, bir örgütteki prosedürlerin veya uygulamaların değişimine -değişim gerçekten gerekli olsa bile- karşı çıkma yönündeki seslilik davranışlarını içinde barındıran boyuttur. Yıkıcı seslilik ise iş yeri uygulamaları, prosedürleri veya politikalarına ilişkin ağır, eleştirel veya alçaltıcı görüşlerin ifade edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Hirschman'ın (1970), çalışan sesliliği kavramını, işgörenlerin, kendilerinde tatminsizlik yaratan bir durum karşısında, koşulları değiştirmek üzere çaba sarf etmesi biçiminde tanımlamasını ve örgütün çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi açısından son derece önemli bir olgu olduğuna işaret etmesini takip eden yarım yüzyıllık süreçte, kavramın alanını daha spesifik hale getirecek biçimde bir kuramsal gelişim gösterdiği söylenebilir. İlk dönemlerde bir ölçüm aracının bulunmaması ile ilişkilendirilen nedenlerle bu konudaki yayın sayısı düşük seyretse bile, bugün mevcut bulunan farklı ölçeklerin de yardımıyla bu sorun aşılmış görünmekte ve özellikle son 25 yılda, çalışan sesliliği üzerine yayımlanan araştırmaların sayısının hızla arttığı gözlemlenmektedir (Maynes & Podsakoff, 2014).

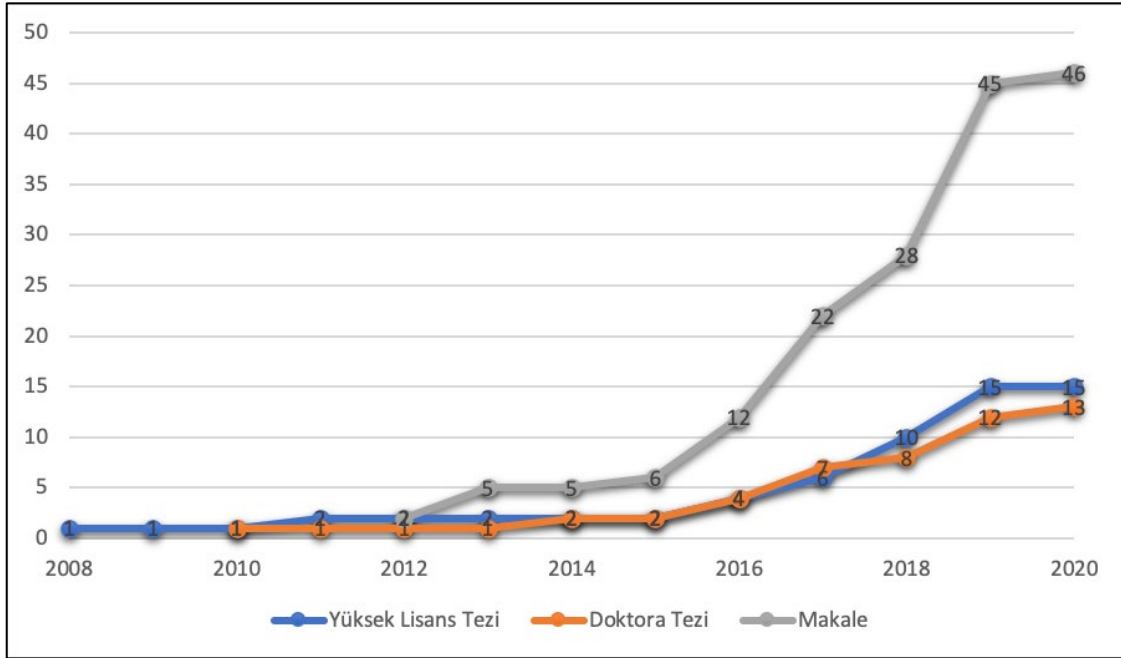
Türkiye’de bu kavramın araştırma konusu edilmesi daha yakın bir geçmişe dayanmaktadır. İlk bakışta, örgütsel davranışta “ses” konusu üzerine araştırma yapmak isteyenlerin bu gayretlerini daha ziyade sessizlik olgusunu anlamaya veya açıklamaya yönelttiği görülmektedir. Bu durumu, örgütsel sessizlik kavramını konu edinen tez ve makalelerin, sesliliği konu edinenlerden sayıca çok daha fazla oluşundan çıkarsamak mümkündür. Diğer yandan, Türkiye’de de örgütler dünyanın diğer yerlerindeki gibi benzer biçimde, çalışanların yapıcı fikirlerini ifade ederek iş süreçlerine aktif bir katılım göstermesini bir gereklilik haline getiren güçlerce şekillendirilmektedirler. Nitekim çalışan sesliliğine yönelik ilginin de son birkaç yıldır artış gösterdiği söylenebilir. Yine de bugün için bu alanın Türkiye’de yöneticilerin veya farklı işgören gruplarının çalışan sesliliğine bakışlarının nasıl olduğunu, çalışan sesliliği davranışlarını teşvik eden veya engelleyen olguların neler olduğunu, çalışan sesliliğinin hangi bireysel ve örgütsel çıktılarla ne düzeyde ilişkili bulunduğunu net olarak ortaya koymaktan uzak olduğu görülmektedir.

Bu araştırmanın amacı, çalışan sesliliği kavramına ilişkin Türkiye örneğinde gerçekleştirilen araştırmalar bağlamında sistematik bir inceleme ve değerlendirme yapmaktır. Bu doğrultuda, ilk kısımda, yazındaki

araştırmalardan yola çıkılarak alandaki araştırmacıların metodolojik yönelimlerini ortaya koymanın yanı sıra, çalışan sesliliğinin hangi öncül değişkenler ve sonuç değişkenleri ile ilişkilendirildiğini tespit etmek hedeflenmiştir. İkinci kısımda ise mevcut verilerin teknik olarak izin verdiği ölçüde, çeşitli araştırmalarda edinilmiş bulguları sentezleyerek meta-analizler gerçekleştirilmiştir. Böyle bir yaklaşımın, Türkiye örneklemini bağlamında, çalışan sesliliği yazınının bugüne dek gösterdiği gelişimi ve ulaştığı sonuçları daha net görmeyi olanaklı hale getireceği ve gelecek araştırmalara rehberlik edeceği düşünülmektedir.

### 1. Ulusal Yazında Çalışan Sesliliği Kavramı

Ulusal yazında çalışan sesliliği kavramını ampirik bir araştırmanın değişkenlerinden biri olarak ele aldığı görülen en eski çalışmanın, 2008 yılında yayımlanmış bir yüksek lisans tezi olduğu anlaşılmaktadır (Çelik, 2008). Bu tarihi izleyen yıllardan günümüze değin, bu çalışma haricinde 14 yüksek lisans tezinin ve 13 doktora tezinin daha çalışan sesliliğini bir değişken olarak ele alarak çeşitli bireysel veya örgütsel değişkenlerle ilişkisini irdelediği görülmektedir. Çalışan sesliliği değişkeninin yönetim-organizasyon alanındaki araştırmalara konu edildiği 12 yıllık süreçte, bu alandaki tez üretiminin en yoğun olduğu dönemin 2018-2019 yılları olduğu göze çarpmaktadır. Bu durum kavrama ilişkin bilimsel ilginin artmakta olduğu şeklinde anlaşılabilir. Şekil 1, tez araştırmalarının yıllar içerisindeki artışını birikimli olarak göstermektedir.



Şekil 1. Yayın Sayılarının Yıllara Göre Gelişimi

Tez araştırmalarının %89 gibi büyük bir oranında nicel araştırma yönteminin benimsendiği ve veri toplamada anket tekniğinin kullanıldığı görülmektedir. Yalnızca 1 doktora tezinde saf hali ile nitel yöntemin kullanıldığı ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile veri toplandığı anlaşılmaktadır (Agun, 2020). Bir doktora tezi ve bir yüksek lisans tezinde ise nitel ve nicel yöntemler bir arada kullanılmış; veri toplamada anket ve görüşmeden oluşan karma bir teknik benimsenmiştir (Koçak, 2017; Özel, 2018). Tez araştırmalarının %54'ünün özel sektör örnekleminde gerçekleştirildiği; %25'inin örnekleminin kamu çalışanlarından %21'inin ise ikisinin karmasından oluştuğu anlaşılmaktadır. Araştırmaların %61 gibi büyük bir kısmında, araştırma modellerinde çalışan sesliliğinin bir sonuç değişkeni olarak ele alındığı; %19'unda bir öncül değişken olarak, %10'unda ise ara değişken olarak konumlandırıldığı görülmektedir. Tezlerin %10'luk kısmında ise nedensellik ilişkileri araştırılmamıştır.

**Tablo 1. Tez Araştırmalarında Benimsenen Metodolojiye İlişkin Veriler**

	Tez Türü		Araştırma Yöntemi & Veri Toplama Tekniği			Örneklem			Değişkenin Konumu			
	Doktora	Yüksek Lisans	Nicel & Anket	Nitel & Görüşme	Karma	Kamu Sektörü	Özel Sektör	Karma	Öncül Değişken	Sonuç Değişkeni	Ara Değişken	Diğer
Yayın Sayısı	13	15	25	1	2	7	15	6	5	17	3	3
Yüzde (%)	46	54	89	4	7	25	54	21	19	61	10	10

Çalışan sesliliğini konu edinen makale türündeki eserlerin sayısı ise 39'u nicel araştırma, 2'si nitel araştırma, 2'si literatür derlemesi ve 3'ü ölçek uyarlama çalışması olmak üzere toplam 46'dır. Yayınların tamamının 2012-2020 yılları arasında tarihlendiği görülmektedir. Burada da 2015 yılından itibaren gözle görünür bir artış söz konusudur. Makale türü yayınların yıllar içerisindeki artışı Şekil 1'de görülebilir.

Makalelerin %96 gibi ağırlıklı bir bölümünün nicel veya nitel metodoloji ile hazırlanmış araştırma makalesi, %4'ünün ise literatür derlemesi olduğu görülmektedir. Araştırma makalelerinin %95'i nicel araştırma yöntemine uygun olarak tasarlanmış ve veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Geri kalan %5'i ise nitel araştırma desenlerine uygun olarak kurgulanmış ve veri toplamada görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma makalelerinin %39'unda verilerin kamu sektörü çalışanlarından, %34'ünde ise özel sektör çalışanlarından toplandığı anlaşılmaktadır. Geri kalan %27'lik dilimde ise bu ikisinin karması kullanılmış veya bu konuda herhangi bir bilgi verilmemiştir. Araştırma makalelerinin %43 gibi büyük bölümünde çalışan sesliliği, araştırma modelinin sonuç değişkeni olarak konumlandırılmıştır. %9'unda öncül değişken ve %11'inde ara değişken olarak konumlandırıldığı görülmektedir. Geri kalan %37'lik bölümde ise çalışan sesliliği hem öncül hem sonuç değişkeni olarak kullanılmış veya araştırmada nedensellik ilişkileri incelenmemiş; söz gelimi çeşitli demografik değişkenler bağlamında farklılık gösterip göstermediği veya başka değişkenlerle ne şekilde korele olduğu araştırılmıştır. Tablo 2, makale türü yayınlarda benimsenen metodolojiye ilişkin veriler sunmaktadır.

**Tablo 2. Makale Türü Yayınlarında Benimsenen Metodolojiye İlişkin Veriler**

Araştırma Makalelerine İlişkin Veriler (N=44)												
	Makale Türü		Araştırma Yöntemi & Veri Toplama Tekniği			Örneklem			Değişkenin Konumu			
	Araştırma Makalesi	Literatür Derlemesi	Nicel & Anket	Nitel & Görüşme	Karma	Kamu Sektörü	Özel Sektör	Diğer	Öncül Değişken	Sonuç Değişkeni	Ara Değişken	Diğer
Yayın Sayısı	44	2	42	2		17	15	12	4	19	5	16
Yüzde (%)	96	4	95	5		39	34	27	9	43	11	37

Gerek tezlerde gerekse makalelerde, nitel araştırma yönteminin temsil edilme oranı oldukça düşüktür. Bunun yerine nicel araştırma yöntemini ve anket tekniğini kullanmanın yaygın olduğu görülmektedir. Bu durum, Türkiye'deki yönetim ve organizasyon yazınının genelinden farklı değildir. Yazında niceliksel yöntemin hakim yaklaşım olarak benimsenmesi; kavramları somut, nesnel ve insandan bağımsız olgular olarak ele almayı sağlayan nesnelci yaklaşımın araştırmacılar arasında baskın olmasının bir ürünüdür. Bu anlamda, alanın genelindeki yöntemsel çeşitlilik fakirliğinin burada da kendini gösterdiği söylenebilir (Özen, 2001).

Verilere kaynak teşkil eden örneklemelerin tez araştırmalarında ağırlıklı olarak özel sektör, makale araştırmalarında ise kamu sektörü olduğu; bir kısım araştırmada bu konuda veri bulunmadığı veya karma bir yaklaşımın benimsendiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, örneklemelere ilişkin tanımlayıcı veriler, bunların mavi yakalı veya beyaz yakalı çalışan gruplarından hangisine ait olduğunu anlamayı çoğu zaman olanaksız kılmaktadır. Bazı araştırmalarda verilerin bu anlamda gruplar arasındaki paylaşımı belirtilmekle birlikte, yazının mevcut görünümü, çalışan sesliliğinin farklı işgören grupları arasında birbirinden ne şekilde farklılık

gösterdiğini ortaya koymaktan uzaktır. Mavi ve beyaz yakalı işgören gruplarında çalışan sesliliği aynı mekanizmalarla mı işlemektedir? Seslilik davranışının algılanışında iki grup arasında fark var mıdır? Her iki işgören grubunun da bu anlamdaki davranış kalıpları birbiri ile benzer midir? Bu gibi soruların yanıtı kalıplaşmış olabilir.

Yayınlarda, çalışan sesliliğinin ekseriyetle bir sonuç değişkeni olarak ele alınması ve nedensellik ilişkilerinin, ona etki eden faktörleri anlamak üzerine kurulması dikkat çeken bir diğer husustur. Bu durum, mevcut verilerin, yönetim ve organizasyon yazınında önemli kabul edilen ve sıklıkla araştırılan sonuç değişkenleri üzerinde örgütsel sesliliğin ne şekilde etkili olduğunu veya etkili olup olmadığını net olarak ortaya koymaktan uzak bir görünüm sunmasına neden olmaktadır.

### 1.1. Kavram Enflasyonu

Yazında, üzerinde anlaşmaya varılmış tek bir kavramın bulunmaması ilk anda dikkat çeken hususlardan biridir. Anlam konusunda herhangi bir karmaşa göze çarpmamakta; daha ziyade, aynı anlamı -muhtemelen tercüme konusundaki tercihten kaynaklı olarak- farklı kavramlarla adlandırma eğilimi söz konusu olmaktadır. Kavram birliği bilimsel yazın açısından önem arz eden ve çoğu zaman bir kavrama ilişkin araştırma sahasının gelişkinlik düzeyine veya onun araştırmacılar ve uygulayıcılar nezdinde kabul görme derecesine işaret eden bir husus olarak kabul edilebilir. Mevcut durumdaki kavram enflasyonunun, bir araştırma alanı olarak yönetim-organizasyon yazınında çalışan sesliliğine gösterilen ilginin kısa geçmişine dayandığı yönünde bir tahmin yürütülebilir (Oral-Ataç, 2018). Bu durumda çalışan sesliliğine gösterilen ilgi ile alandaki araştırma sayısı arttıkça, yapılan yayınların da ortak bir kavram üzerinde fikir birliğine varacağını beklemek olasıdır.

Çalışan sesliliği haricinde, aynı anlama karşılık gelecek biçimde sıklıkla kullanılan bir diğer kavram işgören sesliliğidir (Şehitoğlu, 2012; Yener, 2015; Yener, 2017; Derin, 2017; Erkubilay, 2019). Yönetim-organizasyon yazınında çalışan ile işgören sözcüklerini, birbirinin ikamesi olarak kullanmanın yaygınlığı düşünüldüğünde bu durum olağan görünmektedir. Bir diğeri çalışan sesi kavramıdır (Begum & Çakar, 2019; Ayyıldız, 2018; Ünler, Çalışkan & Vatanser-Duramaz, 2015). Bunun İngilizce yazındaki "employee voice" kavramının birebir tercümesi görünümünde olduğu söylenebilir. Göze çarpan diğer kullanımlar, çalışanın ses verme (Demir & Albayrak, 2019) veya ses çıkarma davranışı (Ergül, Kartal & Gökdeniz, 2017; Türkoğlu & Özyılmaz-Misican, 2019) şeklindedir. Bir grup araştırmacının ise örgütsel seslilik kullanımını tercih ettiği görülmektedir (Şahin & Yalçın, 2017; Gündüz & Pekçetaş, 2018; Tunçel & Taslak, 2017; Moçoşoğlu, 2019).

### 1.2. Kullanılan Ölçüm Araçları

Yazındaki nicel araştırmalarda kullanılan belli başlı üç ölçekten ilki Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilmiş, 6 madde ve tek boyuttan oluşan ölçektir. Bu ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmasının farklı araştırmacılar tarafından iki farklı yayında raporlandığı görülmektedir (Çetin & Çakmakçı, 2012; Arslan & Yener, 2016). Her iki uyarlama girişimi de ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin olumlu kanıtlar sunmaktadır. İkincisi ise Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş, 15 madde ile "kabullenici seslilik", "savunmacı seslilik" ve "kurum yararına seslilik" olmak üzere 3 alt boyuttan oluşan çalışan sesliliği ölçeğidir. İkinci ölçeğin Türkçeye uyarlaması ise Bilgin, Gülşen, Kutlu ve Çınar-Pakyüz (2019) tarafından yayına dönüştürülmüş olmakla birlikte, ölçeğin bunun öncesinde de uzun bir süredir çeşitli araştırmacılar tarafından kullanılmakta olduğu görülmektedir (Şehitoğlu, 2010; Tayfun & Çatır, 2013; Ünler & Çalışkan, 2017; Tunçel & Taslak, 2018). İlk ikisi kadar yaygın olmamakla birlikte yazında rastlanan üçüncü ölçek, Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından geliştirilmiş 4 alt boyut ve 20 maddeden oluşan çalışan sesliliği ölçeğidir. Bu ölçeğin alt boyutları; "destekleyici seslilik", "yapıcı seslilik", "savunmacı seslilik" ve "yıkıcı seslilik" şeklindedir. Bunların yanı sıra, bir doktora tez araştırması kapsamında, Türkiye örneğinde geliştirilmiş, 10 madde ile "çalışanın bilgi sağlaması", "platform" ve "yöneticinin cevabı" olmak üzere 3 alt boyuttan oluşan bir çalışan sesliliği ölçeği de mevcuttur (Begum, 2017). Tablo 3, sayılan ölçeklerin yapılarına ilişkin detayları sunmaktadır.

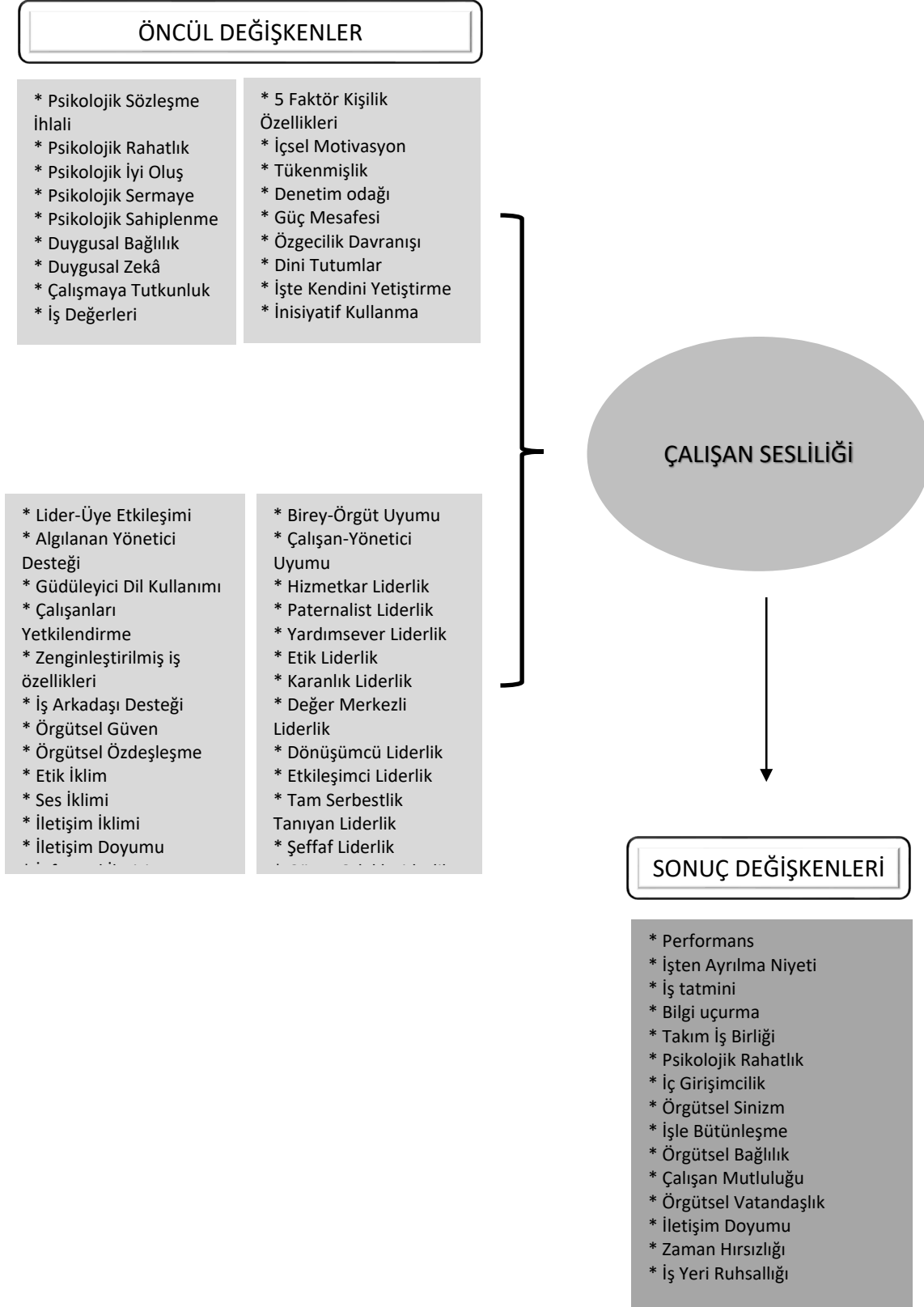
**Tablo 3. Kullanılan Çalışan Sessliliği Ölçekleri**

Ölçek	Toplam Madde Sayısı	Boyut Sayısı	Alt Boyutlar	Boyuttaki Madde Sayısı
Van Dyne & LePine (1998)	6	1	Çalışan sessliliği	6
Van Dyne, Ang & Botero (2003)	15	3	Kabullenici sesslilik	5
			Savunmacı sesslilik	5
			Kurum yararına sesslilik	5
Maynes & Podsakoff (2014)	20	4	Destekleyici sesslilik	5
			Yapıcı sesslilik	5
			Savunmacı sesslilik	5
Begum (2017)	10	3	Yıkıcı sesslilik	5
			Çalışanın bilgi sağlanması	4
			Platform	3
			Yöneticinin cevabı	3

### 1.3. Çalışan Sessliliğinin Öncülleri ve Sonuçları

Yazında, çalışan sessliliğinin daha ziyade bir sonuç değişkeni olarak ele alındığı yukarıda belirtilmişti. Araştırmaların çoğunda, çeşitli bireysel veya bağlamsal değişkenlerin çalışan sessliliğini nasıl etkilediği üzerinde durulmaktadır. Bireysel değişkenler kapsamında psikolojik sözleşme ihlali (Çankır, 2016; Acaray, 2019; Tokmak, 2019), psikolojik rahatlık (Yener, 2015; Yaşar-Uğurlu & Ayas, 2016; Derin, 2017; Yener, 2017; Türkoğlu & Özyılmaz-Misican, 2019; Soyalın, 2019; Baş ve Tabancalı, 2010) psikolojik iyi oluş (Okun & Büyükbeşe, 2019; Çankır & Semiz-Çelik, 2018), psikolojik sermaye (Okun & Büyükbeşe, 2019; Turgut & Agun, 2016) psikolojik sahiplenme (Kalmaz, 2019), duygusal bağlılık (Yaşar-Uğurlu & Ayas, 2016; Acaray, 2019), duygusal zeka (Tunçel & Taslak, 2017), çalışmaya tutkunluk (Çankır & Semiz-Çelik, 2018), iş değerleri (Ünler & Çalışkan, 2017), 5 faktör kişilik özellikleri (Öztürk, 2014; Baş & Tabancalı, 2020) içsel motivasyon (Yaşar-Uğurlu & Ayas, 2016), tükenmişlik (Yener, 2018), denetim odağı (Göktaş-Kulualp, 2016), güç mesafesi (Demir & Albayrak, 2019; Soyalın, 2019) özgecilik davranışı (Çiftçi & Gürer, 2019; Erkubilay, 2019), dini tutumlar (Akduru & Semerciöz, 2017), işte kendini yetiştirme (Koçak & Agun, 2019) ve inisiyatif kullanma (Çelik, 2008) kavramlarının araştırmalara konu olduğu görülmektedir.

Araştırmalarda, çalışan sessliliği üzerindeki etkileri araştırılan bağlamsal değişkenler ise lider-üye etkileşimi (Palalar-Alkan & Çankır, 2016; Çankır, 2016; Gürler, 2018; Çerezci-Baycan, 2019), algılanan yönetici desteği (Pekdemir, Koçoğlu & Çetin-Gürkan, 2013), güdüleyici dil kullanımı (Yener & Salur, 2017), çalışanları yetkilendirme (Çelik, 2008), zenginleştirilmiş iş özellikleri (Çelik, 2008), iş arkadaşı desteği (Erkubilay, 2019), örgütsel güven (Çankır, 2016; Derin, 2017; Çetin & Güven, 2017), örgütsel özdeşleşme (Öztürk, 2014), etik iklim (Çiçek, 2016; Soyalın, 2019; Yağmur ve Elci, 2019), ses iklimi (Çerezci-Baycan, 2019), iletişim iklimi (Şener, Çetinkaya, Yüksel & Akkoca, 2018; Yağmur ve Elci, 2019) iletişim doyumu (Özbolat & Şehitoğlu, 2018; Şener vd., 2018), informal iletişim (Özbolat, 2018), örgütsel adalet (Turgut & Agun, 2016; Efe, 2018; Eryeşil, 2018), örgütsel muhalefet (Eryeşil, 2018), birey-örgüt uyumu (Pekdemir, Koçoğlu & Çetin-Gürkan, 2013) ve çalışan-yönetici uyumudur (Çerezci-Baycan, 2019). Bunların yanı sıra; hizmetkar liderlik (Akgemici, Kalfaoğlu & Erkunt, 2019), paternalist liderlik (Özyılmaz & Oral-Ataç, 2019), yardımsever liderlik (Demir, 2017; Demir & Albayrak, 2019) etik liderlik (Erdoğan-Aracı, 2019; Yağmur & Elci, 2019), karanlık liderlik (Zengin, 2019), değer merkezli liderlik (Çiçek, 2016), dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, tam serbestlik tanıyan liderlik (Güven, 2017), şeffaf liderlik (Öztürk, 2014), görev odaklı liderlik, değişim odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik (Erdoğan, 2011; Bulut & Meydan, 2018) olmak üzere çok sayıda liderlik stiline de çalışan sessliliği üzerindeki etkileri incelenmiştir.



**Şekil 2. Ulusal Yazın Bağlamında Çalışan Sessizliğinin Öncülleri ve Sonuçları**

Çalışan sessizliğini bir öncül değişken olarak ele alan araştırmalarda ise çalışan performansı (Erdoğan, 2011; Çankır & Semiz-Çelik, 2018; Çiftçi & Gürer, 2019), işten ayrılma niyeti (Özel, 2018; Erdoğan-Aracı, 2019, Türkoğlu & Özyılmaz-Misican, 2019), iş tatmini (Göktaş-Kulualp, 2016; Özel, 2018) bilgi uçurma (Yener, 2018), takım iş birliği (Yener, 2017), iç girişimcilik (Yener & Salur, 2017), örgütsel sinizm (Turgut & Agun, 2016), işle bütünleşme (Gürler, 2018), örgütsel bağlılık, çalışan mutluluğu (Ayyıldız, 2018), örgütsel vatandaşlık (Şehitoğlu, 2010), zaman hırsızlığı (Ergül vd., 2017) ve iş yeri ruhsallığı (Moçoşoğlu, 2019) gibi değişkenler

üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca yukarıda birer öncül değişken olarak konumlandırıldığı belirtilen iletişim doyumu ve psikolojik rahatlık değişkenlerinin, aynı zamanda sonuç değişkenleri olarak da araştırmalara konu olduğu görülmektedir (Özbolet & Şehitoğlu, 2018; Yener, 2017). Şekil 2, sayılan öncül değişkenler ile sonuç değişkenlerini toplu olarak şematize etmektedir.

## 2. Yöntem

Araştırmada meta-analiz yöntemi kullanılmıştır. Meta-analiz, belirli bir konuda yapılmış birbirinden bağımsız nicel araştırmaların bulgularını sentezleyen ve bunları toplu olarak yorumlamaya imkan veren; bir anlamda analizlerin analizini yapmaya yarayan bir yöntemdir (Glass, 1976). Böyle bir yaklaşım, araştırmacılara; yazında yer alan çok sayıda araştırmada, belirli araştırma sorularına verilmiş birden fazla yanıt bulunmasının doğurduğu karmaşıklıktan, olguları daha net anlayabilme zeminine bir geçiş kapısı sunmaktadır. Zira meta-analiz çalışmalarında, birden fazla nicel analizin verilerini sentezlemek suretiyle çoğu kez nicel analizlerin tekil olarak ulaşabileceğinden çok daha geniş bir örneklem hacmine ulaşılmaktadır. Ayrıca, verilerin yine nicel olarak analiz edilmesine imkan veren bu yöntem sayesinde, bir alanda yapılmış araştırmaları analiz etmeye ve yorumlamaya çalışan geleneksel literatür değerlendirmelerine kıyasla çok daha doğru ve güvenilir veriler sunulmaktadır (Rosenthal & DiMatteo, 2001). Meta-analizin bir yönüyle anket tekniği ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Ancak burada, araştırma konusu olan değişkenle ilgili veri toplama ve bunu analiz etme sürecinde, bireysel katılımcıların bir soru formuna verdiği yanıtlar yerine, yazında mevcut olan araştırma raporlarında yer alan istatistiksel veriler işleme tabi tutulmaktadır (Lipsey & Wilson, 2001). Meta-analiz yönteminde üç temel adım izlenmektedir. Bunlardan ilki, analize dahil edilecek yayınların belirli kriterlere göre seçilmesidir. İkincisi, seçilen yayınların kodlanması ve her bir araştırmaya ilişkin etki büyüklüğü istatistiğinin hesaplanmasıdır. Üçüncü adım ise meta-analize dahil edilen araştırmaların toplam etki büyüklüğüne ilişkin istatistiksel analizlerin yapılması ve elde edilen bulguların yorumlanmasıdır (Höffler & Leutner, 2007). Aşağıda meta-analize tabi tutulacak araştırmaların seçimi, bunların kodlanma süreci, analiz prosedürü ve elde edilen bulgulara ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

### 2.1. Araştırma Kaynaklarının Seçimi ve Kodlanması

Araştırma kapsamında, ulusal yazında çalışan sesliliği üzerine yapılmış nicel araştırmalarda, çalışan sesliliğini etkilediği veya ondan etkilendiği sonucuna ulaşılan tüm değişkenleri tespit etmek amaçlanmıştır. Yazındaki teorik yayınlar, Türkiye örneğine ilişkin veri sunmadıkları, nitel yayınlar ise meta-analiz ile incelenmeye olanak vermedikleri gerekçesiyle kapsam dışında tutulmuştur. Böylece, nicel araştırmaları hedeflemekle birlikte araştırmanın yanıt aradığı sorular şu şekilde formüle edilebilir:

- Ulusal yazında çalışan sesliliği hangi öncül değişkenlerle ilişkilendirilmiş ve söz konusu değişkenlerle arasında nasıl bir ilişki tespit edilmiştir?
- Ulusal yazında çalışan sesliliği hangi sonuç değişkenleri ile ilişkilendirilmiş ve söz konusu değişkenlerle arasında nasıl bir ilişki tespit edilmiştir?

Belirtilen sorulara yanıt bulabilmek amacıyla yapılacak analizlerde kullanılmak üzere, hakemli dergilerde yayımlanan makaleler ile yüksek lisans ve doktora tezleri taranmıştır. Bilimsel yazının bir diğer ayağını teşkil ettiği bilinmekle birlikte kongre bildirileri, araştırma kapsamının dışında tutulmuştur. Bunun nedenlerinden biri, yayımlanmış bildiri kitapları üzerinden ulaşılabilen bildirilerde kullanılan verilerin bir kısmının tez veya makale olarak yeniden yayımlanmış olduğunun görülmesidir. Diğer bir neden, bir kısmı özet şeklinde yayımlanan çalışmaların istatistiksel verilerine ulaşmanın mümkün olmamasıdır. Yüksek lisans ve doktora tezleri YÖK ulusal tez veri tabanında, makaleler ise Türkiye’de yayımlanan bilimsel hakemli dergilerin önemli bir kısmının yer aldığı Dergipark platformunun yanı sıra Google Akademik, Ulakbim TR Dizin, ACAR Index, Asos Index ve Sobiad veri tabanlarında taranmıştır. İlgili tezlere ve makalelere ulaşabilmek için sayılan veri tabanlarında şu anahtar sözcükler kullanılmıştır: Çalışan sesliliği, çalışan sesi, ses davranışı, örgütsel seslilik, işgören sesliliği, çalışanın ses verme davranışı, çalışanın ses çıkarma davranışı, *employee voice*, *voice behavior*.

Çalışan sesliliği üzerine yapılan araştırmaların ulusal yazındaki mazisinin nispeten kısa oluşu göz önünde bulundurularak, yapılan taramalarda herhangi bir yıl kısıtlaması gözetilmemiştir. Yapılan ilk taramada 80 bilimsel yayına ulaşılmıştır. Bunların 6 tanesi bildiri, 3 tanesi kavrama ilişkin ölçek uyarlama çalışması, 2 tanesi teorik, 3 tanesi ise nitel yönetime göre kurgulanmış olduğu gerekçesiyle kapsam dışı bırakılmıştır. Böylece verilerin kodlanma sürecine, geriye kalan 66 makale ve tez ile başlanmıştır. Kodlama süreci, bazı veri



setlerinin bir tez bir de makale olmak üzere iki yayında birden kullanıldığını göstermiştir. Bu durumda, aynı verinin birden çok kez analize dahil edilmesini önlemek amacıyla yayınlardan biri (toplamda 5 yayın) kapsam dışı bırakılmıştır. Ayrıca, 2 yayında örneklemin bir kısmının ülke dışındaki katılımcılardan elde edildiği tespit edilmiş ve veri analizlerinde ulusal örneklemeyle ilgili verileri ayrıca belirtmeyen bu çalışmalar analizlere dahil edilmemiştir. 6 yayın, meta-analiz açısından ihtiyaç duyulan korelasyon verilerini raporlamadıkları için analizlere dahil edilememiştir. 8 yayında ise kullanılan ölçekten kaynaklı olmak suretiyle, sunulan değerlerin meta-analiz kapsamında değerlendirilmeye uygun olmadığı görülmüştür. Şöyle ki söz konusu çalışmalar, çalışan sesliliğine ilişkin verileri yalnızca ölçeğin alt boyutları bazında vermekte; çalışan sesliliği olgusunun bütünü ile ilişkilendirildiği değişken arasındaki ilişkiyi raporlamamaktadır. Tüm bunlar çıkarıldığında geriye meta-analizde kullanılacak 45 araştırma kalmıştır.

Araştırmaya dahil edilecek yayınların belirlenmesinde dikkate alınan bir diğer husus, meta-analize tabi tutulacak değişkenleri içeriyor olmalarıdır. En az iki farklı araştırmacı tarafından ve en az üç farklı araştırmada anlamlı ilişki tespit edilmiş olmasının, değişkenler arasında önemli bir ilişki olduğuna işaret ettiği yönündeki görüşten (Chiaburu, Oh, Berry, Li & Gardner, 2011; Chambless & Hollon, 1998) hareketle, çalışan sesliliği ile arasında kurulan ilişki meta-analize uygun olan altı değişken bulunduğu tespit edilmiştir. Bunlar; psikolojik rahatlık, lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet, etik iklim, çalışan performansı ve işten ayrılma niyetidir. Kodlaması yapılan ve analiz için uygun bulunan çalışmalar içerisinde, sayılan değişkenlerin çalışan sesliliği değişkeni ile ilişkisine ait veri ihtiva eden araştırma sayısı 21'dir. Böylece analizlerde, 13'ü makale, 3'ü yüksek lisans tezi ve 5'i doktora tezi olmak üzere, 2011-2020 yılları arasında yayımlanmış 21 bilimsel yayın, 23 veri oluşturacak şekilde kullanılmıştır ( $k=23$ ,  $N=7734$ ). Tablo 4, meta-analiz işleminde yararlanılan araştırmalara ilişkin temel bilgileri sunmaktadır.

Seçilen araştırmaların kodlaması tek araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Kodlama süreci sonunda; araştırmacının yazar/yazarları, yayın yılı, yayın türü, kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenler, örneklem büyüklüğü, değişkenler arasındaki korelasyon değerleri ile bunların anlamlılık düzeyi, değişkenlerin standart sapma değerleri ve kullanılan ölçekleri kapsayan bir veri dosyası meydana getirilmiştir.

**Tablo 4. Meta-Analizlerde Yararlanılan Araştırmalara İlişkin Temel Bilgiler**

Öncül Değişken	Yazar ve Yıl Bilgisi	N	Yayın Türü
Psikolojik rahatlık	Yener (2015)	167	Makale
	Yaşar-Uğurlu ve Ayas (2016)	151	Makale
	Derin (2017)	201	Makale
	Yener (2017)	167	Makale
	Türkoğlu ve Özyılmaz-Misican (2019)	403	Makale
	Soyalın (2019)	409	Doktora Tezi
	Baş ve Tabancalı (2020)	475	Makale
Lider-üye etkileşimi	Palalar-Alkan ve Çankır (2016)	238	Makale
	Çankır (2016)	159	Makale
	Gürler (2018)	713	Doktora Tezi
	Çerezci-Baycan (2019)	336	Doktora Tezi
Örgütsel adalet	Turgut ve Agun (2016)	205	Makale
	Efe (2018)	344	Yüksek Lisans Tezi
	Eryeşil (2018)	426	Doktora Tezi
Etik iklim	Çiçek (2016)	416	Doktora Tezi
	Soyalın (2019)	409	Doktora Tezi
	Yağmur ve Elci (2019)	514	Makale
Sonuç Değişkeni	Yazar ve Yıl Bilgisi	N	Yayın Türü
Çalışan performansı	Erdoğan (2011)	491	Yüksek Lisans Tezi
	Çankır ve Semiz-Çelik (2018)	330	Makale
	Çiftçi ve Gürer (2019)	347	Makale
İşten ayrılma niyeti	Özel (2018)	226	Yüksek Lisans Tezi
	Erdoğan-Aracı (2019)	204	Makale
	Türkoğlu ve Özyılmaz-Misican (2019)	403	Makale

## 2.2. Analiz Prosedürü

Yukarıda, seçim ve kodlanma süreci detaylıca açıklanan araştırmaların istatistiksel olarak analiz edilmesi sürecinde Schmidt ve Hunter'ın (2015) esaslarını ortaya koyduğu psikometrik meta-analiz yöntemi takip edilmiş ve Comprehensive Meta-Analysis (CMA) yazılımı kullanılmıştır. Uygun çalışmaların tespit edilmesini takip eden adımlar -daha önce de belirtildiği gibi- önce her bir araştırmacının, sonra ise meta-analize dahil olan tüm araştırmaların sentezi niteliğindeki etki büyüklüklerinin hesaplanmasıdır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen 6 farklı meta-analizde, etki büyüklüğü değerlerinin hesaplanmasında korelasyon değerleri kullanılmıştır. Hesaplanan etki büyüklüklerinin %95 güven aralığı için hesaplanan alt ve üst korelasyon değerlerinin sıfırı içermesi durumunda, analiz sonucunda hesaplanan etki büyüklüğünün istatistiksel olarak anlamlı olmadığı kabul edilmektedir. Korelasyona dayalı etki büyüklüklerinin anlamlı bulunması durumunda ise; 0,10'a kadar olan değerler çok zayıf, 0,10 ila 0,30 arasındaki değerler zayıf, 0,30 ila 0,50 arasındaki değerler orta düzeyde, 0,50 ila 0,80 arasındaki değerler güçlü ve 0,80'in üzerindeki değerler çok güçlü bir etkiye işaret ettiği şeklinde yorumlanmaktadır (Cohen, Manion & Marrison, 2007).

Etki büyüklüklerinin homojenliğinin test edilmesinde Q istatistiğine bakılmıştır. Bu değer istatistiksel olarak anlamlı olması ( $p < 0,05$ ) heterojen bir dağılıma işaret etmektedir. Bu durumda meta-analizde rastgele etkiler modeli esas alınırken, Q değerinin anlamlı olmadığı ( $p > 0,05$ ) durumlarda ise sabit etkiler modeli kullanılmıştır (Lipsey & Wilson, 2001).

Son olarak, meta-analize dahil edilen araştırmalarda yayın yanlılığı bulunup bulunmadığı, Begg ve Mazumdar'ın sıra korelasyon testi ile incelenmiştir. Test sonucunda elde edilen Kendall's tau değerinin istatistiksel olarak anlamlı olması ( $p < 0,05$ ) yayın yanlılığı bulunduğuna, aksi durum ise ( $p > 0,05$ ) bulunmadığına işaret etmektedir (Borenstein, 2005).

## 2.3. Bulgular

Çalışan sesliliği değişkeninin psikolojik rahatlık, lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet, etik iklim, çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile ilişkisini ölçümlemek üzere toplam 6 farklı meta-analiz gerçekleştirilmiştir. Yapılan heterojenlik testlerinde, 6 meta-analizin tamamında Q istatistiğinin anlamlı olduğu ( $p = 0,000$ ) ve serbestlik derecesinden büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda etki büyüklüğü dağılımlarının heterojen olduğu sonucuna ulaşılmış ve tüm meta-analizlerde rastgele etkiler modeli kullanılmıştır (Dinçer, 2014). Heterojenlik testlerine ilişkin veriler Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5. Heterojenlik Testlerine İlişkin Veriler**

Değişken	k	Q	sd	p
Psikolojik rahatlık	7	760,727	6	0,000
Lider-üye etkileşimi	4	45,561	3	0,000
Örgütsel adalet	3	76,046	2	0,000
Etik iklim	3	36,904	2	0,000
Çalışan performans	3	32,893	2	0,000
İşten ayrılma niyeti	3	531,168	2	0,000

k = analize dahil edilen araştırma sayısı, sd = serbestlik derecesi, p = anlamlılık düzeyi

Meta-analize dahil edilen 23 örneklemden (N=7734) elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, çalışan sesliliği ile psikolojik rahatlık (EB = 0,599) ve etik iklim (EB= 0,572) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışan sesliliği ve lider üye etkileşimi arasında ise orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür (EB= 0,423). Çalışan sesliliği ile çalışan performansı arasındaki ilişki de pozitif yönlü ve anlamlı olmakla birlikte zayıf düzeydedir (EB= 0,286). Diğer taraftan, çalışan sesliliği ile örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan meta-analizlerde istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşılmamıştır. Söz konusu değişkenlerin toplam etki büyüklüğünün %95 güven aralığı için hesaplanan alt ve üst sınırlarının sıfırı içerdiği ve p değerinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Tablo 6, meta-analiz sonucu elde edilen etki büyüklüklerine ve bunların anlamlılık düzeylerine ilişkin istatistikleri sunmaktadır.

**Tablo 6. Meta-Analiz Sonucu Elde Edilen Etki Büyüklükleri ve Anlamlılık Düzeyleri**

Değişken	k	N	EB	%95 Güven Aralığında		p
				Alt sınır	Üst sınır	
Psikolojik rahatlık	7	1973	0,599	0,190	0,830	0,007
Lider-üye etkileşimi	4	1446	0,423	0,232	0,583	0,000
Örgütsel adalet	3	975	0,084	-0,303	0,447	0,678
Etik iklim	3	1339	0,572	0,396	0,708	0,000
Çalışan performansı	3	1168	0,286	0,058	0,485	0,015
İşten ayrılma niyeti	3	833	-0,654	-0,958	0,346	0,180

k = analize dahil edilen araştırma sayısı, N= örneklem büyüklüğü, EB= Etki büyüklüğü, p=anlamlılık düzeyi

Meta-analizlerde kullanılan araştırmalarda yayın yanlılığı problemi bulunup bulunmadığını anlamak üzere Begg ve Mazumdar'ın sıra korelasyon testi sonuçlarına bakılmış, analizlerin tümünde Kendall's tau istatistiğinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu durum, araştırmalarda yayın yanlılığı bulunmadığına işaret etmektedir. Tablo 7, yayın yanlılığına ilişkin analiz sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 7. Yayın Yanlılığına İlişkin Analiz Sonuçları**

Değişken	Kendall's Tau	p
Psikolojik rahatlık	0,04762	0,88062
Lider-üye etkileşimi	-0,33333	0,49691
Örgütsel adalet	-0,33333	0,60151
Etik iklim	-1,00000	0,11719
Çalışan performansı	0,33333	0,60151
İşten ayrılma niyeti	1,00000	0,11719

### 3. Sonuç ve Tartışma

Çalışanlar, bilgi veya görüşleri vesilesiyle örgüte katkı sağlayabilecekleri noktada, bunları dile getirmek ile sessiz kalmak arasında bir tercih yapmakla yüz yüze gelmektedirler. Son yıllarda yazında, çalışan sesliliğini teşvik eden bireysel ve örgütsel faktörleri anlamayı; sesliliğin veya sessizliğin çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlayan çok sayıda araştırma yapılmaktadır (Morrison, 2011). Ülkemizde bu alana gösterilen ilginin çok uzak bir geçmişi olmamakla birlikte son yıllarda yayın sayısında gözle görülür bir artış yaşanmaktadır.

Çalışan sesliliği üzerine yayınlanan tez ve makalelerin çok büyük bir oranda nicel araştırma yöntemine uygun olarak tasarlandığı, veri toplamada anket tekniğinden faydalandığı görülmektedir. Bu hali ile alanın metodolojik yönelim bakımından yönetim ve organizasyon yazınının genelinden farklı olmadığı söylenebilir (Duygulu & Sezgin, 2015). Alana hakim olan nesnelci pozitivist yaklaşım, araştırmacıların mevcut kuramlara dayalı hipotezleri test etmeye yönelmelerine ve yalnızca sayısal olarak ölçülebilir konulara eğilerek dar bir alanda faaliyet göstermelerine yol açmaktadır (Özen, 2001). Böylece çalışan sesliliği, bir araştırma alanı olarak büyük oranda yurt dışı kaynaklı kuramlara dayanılarak geliştirilen hipotezlerin sınırdığı bir mecra görünümündedir. Alana içeriden bakan, olguları sosyal bağlamı içerisinde anlamlandırmaya çalışan öznelci yaklaşımı benimseyen ve niceliksel araştırmalara yönelen araştırmacıların ilgisinin artması ile yöntemsel çeşitlilikle birlikte yerel bilginin de zenginleşmesi mümkündür. Araştırmacıların, nitel araştırmalarla ulaşılan hipotezleri nicel araştırmalarla test etme, yani öznelci ve nesnelci yaklaşımları birbirini tamamlayacak şekilde bir arada kullanılma olanağı da söz konusudur (Lee, 1991).

Ulusal yazındaki çalışmaların büyük kısmının bir nedensellik arayışı ile kurgulandığı, çalışan sesliliğinin öncellerine ve/veya sonuçlarına ilişkin veriler sunduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, çalışan sesliliğine etki etmesi mümkün bireysel/bağlamsal değişkenleri ya da çalışan sesliliğinden etkilenmesi muhtemel bireysel/bağlamsal çıktılarını birlikte ve kapsamlı bir biçimde araştıran yayınlara rastlanmamaktadır. Bu hali ile mevcut araştırmalar tek başlarına, genel yapının küçük birer parçasını temsil etme yeteneğine sahip olmaktadır. Esasen bu olağan bir durum olmakla birlikte, kavramsal yapıyı daha geniş perspektifle ele alan araştırmaların henüz yaygınlaşmadığı; bunun da yazında boş bir alan yarattığı söylenebilir.

Kurgulanan araştırma modellerinin çoğunluğunda çalışan sesliliğinin bir sonuç değişkeni olarak konumlandırıldığı görülmektedir. Bunun bir neticesi olarak, kavramın, yönetim ve organizasyon yazınında

önemli görülen ve sıklıkla kullanılan belli başlı sonuç değişkenlerine ne yönde ve ne şiddette tesir ettiğini anlamamızı sağlayacak düzeyde veri sunmaktan uzak bir yazın olduğunu söylemek mümkündür. Söz gelimi, bu araştırmada, meta-analize dahil etmek üzere, en az üç araştırmada kullanılmış yalnızca iki sonuç değişkenine ulaşılabilmektedir. İş doyumu, motivasyon, yabancılaşma, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık gibi örgütsel davranışa ilişkin belli başlı çıktılar ile çalışan sesliliği arasında güçlü nedensellik ilişkileri var mı? Bu sorunun yanıtı, çalışan sesliliği alanına atfedilecek önemi ve gelecekte bu alana yönelecek araştırmacı sayısını belirleyebilir.

Araştırmada, mevcut ulusal yazının (teknik olarak elverdiği ölçüde) meta-analiz yöntemiyle sentezlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, ulusal yazında çalışan sesliliği kavramını konu edinen tüm makale ve tezlere ulaşma hedefi ile kapsamlı bir tarama işlemi gerçekleştirilmiştir. Ulaşılabilen 80 yayın, yöntem bölümünde detaylıca açıklanan kriterler bağlamında elemeye tabi tutulmuş ve meta-analiz için değerlendirmeye alınabilecek 45 yayın tespit edilmiştir. Araştırmanın yazar/yazarları, yayın yılı, yayın türü, kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenler, örneklem büyüklüğü, değişkenler arasındaki korelasyon değerleri ile bunların anlamlılık düzeyi, değişkenlerin standart sapma değerleri ve kullanılan ölçekleri kapsayan bir kodlama formu ile yayınlar deşifre edilmiştir. Meta-analize dahil edilme koşulu olarak, Türkiye örnekleminde en az iki farklı araştırmacı tarafından ve en az üç farklı araştırmada anlamlı ilişki tespit edilmiş olması kriteri benimsenmiştir. Bu doğrultuda altı değişkenin çalışan sesliliği kavramı ile ilişkisinin meta-analize konu edilebileceği saptanmıştır. Böylece çalışan sesliliği ile öncül değişkenler olarak ilişkilendirilen psikolojik rahatlık, lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet ve etik iklim ile sonuç değişkeni olarak ilişkilendirilen çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile 6 meta-analiz yapılmıştır.

Türkiye örnekleminde gerçekleştirilmiş 21 araştırmadan elde edilen 23 veriyi (k) kullanarak yapılan meta-analizlerin (N=7734) sonuçları, çalışan sesliliği ile psikolojik rahatlık ve etik iklim arasında güçlü düzeyde, lider-üye etkileşimi arasında orta düzeyde, çalışan performansı arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir. Çalışan sesliliği ile örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan meta-analizlerde ise istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşılmamıştır.

Türkiye örnekleminde yapılan araştırmalarda, çalışan sesliliğinin en sık ilişkilendirildiği öncel değişkenin psikolojik rahatlık (*psychological safety*) olduğu anlaşılmaktadır. Toplam 7 araştırmadan elde edilen veriler ile gerçekleştirilen meta-analiz, yazın ile paralel sonuçlar vermiştir. Detert ve Burris (2007), Liang, Farh ve Farh (2012), Hu, Zhu, Zhou, Li, Maguire, Sun ve Wang (2018) araştırmaları da çalışanların fikirlerini açıkça ifade etme yönünde bir seçim yapmasında, bu davranışın kendilerine bir zararının dokunmayacağı ve bunu yaparak riskli bir durum içerisine girmedikleri inancına sahip olmalarının önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bir öncel değişken olarak çalışan sesliliği ile en sık ilişkilendirilen ikinci değişken ise lider-üye etkileşimidir. 4 araştırmanın sonuçlarını sentezlemek suretiyle söz konusu iki değişken arasında tespit edilen pozitif yönlü ilişki, Burris, Detert ve Chiaburu (2008) ve Hu, vd. (2018) araştırmalarının sonuçları ile uyumludur. Buna göre, çalışanlar ile yöneticileri arasındaki ilişkinin kalitesi arttıkça çalışanların fikirlerini açıkça söyleme olasılığı yükselmektedir. Araştırma sonucunda, ulusal yazındaki 3 araştırmanın verileri kullanılarak, etik iklim ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, örgüt ortamının ve yönetici davranışlarının etik doğrultuda olduğu yönündeki algısının artmasının, çalışanların, fikirlerini açıkça ifade etme eğilimini güçlendirdiği yönündeki bulgularla örtüşmektedir (Brown, Trevino & Harrison, 2005; Cheng, Bai & Hu, 2019).

Araştırmada, çalışan sesliliğinin ilişkilendirildiği sonuç değişkenlerinden yalnızca çalışan performansı değişkeni ile yapılan analiz istatistiksel olarak anlamlı bulgular sunmuştur. Çalışanın yapıcı görüşlerini, önerilerini veya bilgilerini ifade etme düzeyi arttıkça bireysel performansının da arttığı yönündeki bu bulgular mevcut yazın ile örtüşmektedir. Ng ve Feldman'ın (2012) yaptığı meta-analiz çalışması, çalışan sesliliğinin, çalışanların performanslarını geliştirecek kaynaklara ulaşma açısından önemli bir rol oynadığını ve böylelikle performansta yükselişe olanak sağladığını ortaya koymaktadır.

Örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi incelemiş 3'er bağımsız araştırma bulunmasına rağmen, bunlardan elde edilen veriler ile yapılan meta-analizler, genel bir yargıya ulaşmaya olanak sağlayacak düzeyde veri birikimine henüz sahip olmadığımız sonucunu ortaya koymuştur. Yukarıda da açıklandığı üzere, çalışan sesliliğinin sonuçlarına ilişkin elimizde yeterince bilgi olmadığı anlaşılmaktadır. Alandan elde edilecek yeni verilerle, çalışan sesliliğinin olası olumlu ve olumsuz

çıktılarının birey ve örgüt bazında incelenmesine ihtiyaç vardır. Bu doğrultuda bir veri birikimi, çalışan sesliliğinin neden önem arz ettiğini ortaya koyarak, alanın daha fazla araştırmacıya ilgi uyandırmasını sağlayabilir. Söz gelimi, uluslararası yazında, çalışan sesliliğinden etkilendiği yönünde bulgulara ulaşılmış ve örgütsel açıdan oldukça önemli kabul edilen, hata ayıklama, karar süreçlerinin etkinliği, örgütsel öğrenme ve gelişim (Morrison, 2011) gibi bazı sonuç değişkenlerinin ulusal yazındaki araştırmalara konu edilmediği görülmektedir. Kavramın sonuçları bakımından önemini ortaya koymak sahadaki uygulayıcıların da konuya ilgisini çekmenin bir yolu olabilir. Diğer bir yolu ise sesliliği teşvik edici bir örgüt ortamının nasıl yaratılacağına ilişkin bir yol haritası sunmaktır ki bu da kavramın öncülleri üzerinde yapılacak araştırmalarla mümkün olabilir. Mevcut araştırmaların yönelimi bu doğrultuda olmakla birlikte; örgüt kültürü, örgüt veya grup yapısı, vb. pek çok örgütsel değişken açısından alanda halen veri bulunmamaktadır.

Yukarıda açıklanan bütün hususlar değerlendirildiğinde, ulusal yazında çalışan sesliliği alanının hala bakir kabul edilebilecek bölümlerinin bulunduğu sonucuna ulaşılabilir. Alan, gerek yaklaşım ve metodoloji bakımından gerekse araştırma değişkenleri bakımından çeşitlendirilip zenginleştirilmeye ihtiyaç duymakta ve araştırmacılara, buna olanak sağlayacak potansiyeli vadedmektedir.

Bu araştırmanın, ulusal yazında çalışan sesliliği alanında, birbirinden bağımsız araştırmaların oluşturduğu güncel modeli gözle görülür hale getiren sonuçları açısından araştırmacılara ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte her araştırma gibi kısıtlılıkları bulunmaktadır. Kitap, kitap bölümü, bildiri gibi yayınların araştırma kapsamı dışında tutulması bu araştırmanın sonuçlarının tüm yazına genellenebilirliği açısından bir kısıt olarak kabul edilebilir. Buna ek olarak, araştırmada çalışan sesliliği ile öncül değişkenler ve sonuç değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenirken bu ilişkilerde rol oynayabilecek ara değişkenler olabileceği ihtimali göz ardı edilmiştir. Araştırmanın önemli kısıtlarından bir diğeri de alandaki nicel araştırma sayısının azlığı dolayısıyla yayın kalitesi gözetilmeksizin, ulaşılabilen tüm yayınların değerlendirmeye alınmış olmasıdır.

### Kaynakça

\* ile işaretlenen kaynaklar meta-analize dahil edilmiştir.

- Acaray, A. Psikolojik sözleşme ihlalinin iş performansına etkisi: Duygusal bağlılığın aracı rolü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7: 41-49.
- Akduru, H. E. & Semerciöz, F. (2017). İşyerinde dini tutumlar ile çalışan sesi arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *International Journal of Social Science*, 62(1): 525-539.
- Akgemici, T., Kalfaoğlu, S. & Erkunt, N. (2019). Hizmetkar liderlik davranışlarının çalışan sesliliğine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2): 757-771.
- Agun, H. (2020). *A Qualitative Study on the Antecedents and Consequences of Organizational Dissent in the IT Sector* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayyıldız, F. N. (2018). *Çalışan Sesinin, Örgüte Bağlılığa ve Çalışan Mutluluğuna Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- \*Baş, S. & Tabancalı, E. (2020). Correlations between teachers' personality, psychological safety perception and teacher voice. *Eurasian Journal of Educational Research*, 85: 185-204.
- Begum, S. (2017). *Employee Voice: A Multidimensional Scale Construction and Validation* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Begum, S. & Çakar, U. (2019). Çalışan sesi ölçeği: Boyutların yeniden değerlendirmesi sorunsalı. *Journal of Business Science*, 7(1): 175-199.
- Borenstein, M. (2005). Software for publication bias. (Ed. Hannah R. Rothstein, Alexander J. Sutton & Michael Borenstein) *Publication Bias in Meta-Analysis: Prevention, Assessment and Adjustments*. West Sussex: Wiley.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2): 117-134.

- Bulut, H. & Meydan, C. H. (2018). Liderlik tarzlarının çalışanların ses verme davranışına etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(1): 223-244.
- Burris, E. R., Detert, J. R. & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4): 912-922.
- Cheng, J., Bai, H., & Hu, C. (2019). The relationship between ethical leadership and employee voice: The roles of error management climate and organizational commitment. *Journal of Management & Organization*, 1-19.
- Chiaburu, D. S., Oh, I., Berry, C. M., Li, N. & Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6): 1140-1166.
- Chambless, D. L. & Hollon, S. D. (1998). Defining empirically supported therapies. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 66(1): 7-18.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. (Sixth Edition). New York: Routledge.
- \*Çankır, B. (2016). Çalışanlarda pozitif ses çıkartma davranışı nasıl oluşur? Örgütsel güven, psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimi ile pozitif ses çıkartma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5(2): 1-12.
- \*Çankır, B. & Semiz-Çelik, D. S. (2018). Çalışan performansı ve mali performans: Pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2): 54-67.
- Çelik, L. M. (2008). *Voice Behavior of Blue Collar Employees: The Mediating Role of Psychological Empowerment* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Koç Üniversitesi, İstanbul.
- \*Çerezci-Baycan, N. (2019). *Çalışan-Yönetici Uyumu, Lider-Üye Etkileşimi, Ses İklimi ve Çalışan Sesinin Etkileşimi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, C. & Güven, Ç. (2017). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ses davranışına olan etkisi ve bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(48): 141-152.
- \*Çiçek, B. (2016). *Değer Merkezli Liderliğin Etik İklim ve Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- \*Çiftçi, G. E. & Gürer, A. (2019). Özgeçicilik davranışının bireysel performans üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracı rolü. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17): 22-43.
- Demir, G. & Albayrak, A. S. (2019). Yardımsever liderlik ve çalışan ses verme davranışı arasındaki ilişkide kişi yönelimli güç mesafesinin düzenleyici rolü. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(1): 67-89.
- \*Derin, N. (2017). İşyerinde kişiler arası güven ile işgören sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30): 51-68.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4): 869-884.
- Dinçer, S. 2014. *Eğitim Bilimlerinde Uygulamalı Meta-Analiz*. Ankara: Pegem Akademi.
- Duygulu, E. & Sezgin, O. B. (2015). Türkiye’de örgütsel davranış yazını doktora tezlerine yönelik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1): 13-25.
- \*Efe, D. (2018). *Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- \*Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- \*Erdoğan-Aracı, Ü. (2019). Etik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide yapıcı ses çıkartma davranışının aracı rolü. *Turizm Akademik Dergisi*, 6(1): 17-30.

- Ergül, A., Kartal, C. & Gökdeniz, İ. (2017). Çalışanların ses çıkarma davranışının zaman hırsızlığına olan etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 2(1): 79-89.
- Erkubilay, C. (2019). *Diğerkamlik Davranışı, İş Arkadaşı Desteği ve Lider Desteğinin İşgören Sessizliği Üzerindeki Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- \*Eryeşil, K. (2018). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessizliğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Glass, G. V. (1976). Primary, secondary, and meta-analysis of research. *Educational Researcher*, 5(19): 3-8.
- Göktaş-Kulualp, H. (2016). Çalışan sessizliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(4): 745-761.
- Gündüz, Ş. & Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve örgütsel sessizlik/seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1): 89-115.
- \*Gürler, M. (2018). *Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi ile İşle Bütünleşme İlişkisinde Çalışan Sessizliğinin Aracılık Etkisinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Güven, Ç. (2017). *Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesine Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Höffler, T. N. & Leutner, D. (2007). Instructional animation versus static pictures: A meta-analysis. *Learning and Instruction*, 17(6), 722-738.
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: How leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out. *Frontiers in Psychology*, 9, 1718.
- Kalmaz, M. (2019). *Psikolojik Sahiplenmenin Çalışanların Ekstra Rol Davranışı Üzerine Etkisi: Özel Sektörde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Koçak, Ö. E. (2017). *How Employees Thrive at Work? Importance of Relationship Quality, Person-Job Fit and Recovery Experiences After Work Hours* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, Ö. E. & Agun, H. (2019). Explaining employee voice behavior through intragroup relationship quality and the role of thriving at work, *Adam Akademi*, 9(1): 179-202.
- Lee, A. S. (1991). Integrating positivist and interpretive approaches to organizational research. *Organization Science*, 2(4): 342-365.
- LePine, J. A.; Van Dyne, L. (1998), Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6): 853-868.
- Liang, J. & Farh, C. & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*. 55(1): 71-92.
- Lipsey, M. W. & Wilson, D. B. (2001). *Practical Meta-Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Maynes, T. D. & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1): 87-112.
- Moçoşoğlu, B. (2019). *Okullardaki İş Yeri Ruhsallığı, Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1): 373-412.

- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33: 216-234.
- Okun, O. & Büyükbeşe, T. (2019). The association between employee voice, psychological capital and well-being among Nato workers: A multinational study from the perspective of positive organizational behavior. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 19(2): 391-414.
- Oral-Ataç, L. (2018). Çalışan sesliliği. (Ed. Esra Güven & Selin Çavuşoğlu) *Yeni Nesil İşletmelerde Güncel Eğilimler* (185-201). İstanbul: Beta.
- Özbolet, G. (2018). *Çalışan Sesliliği ile İletişim Doymu Arasındaki İlişkide İnfomal İletişim Kanallarının ve Cinsiyetin Düzenleyici Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbolet, G. & Şehitoğlu, Y. (2018). Çalışan sesliliği ile iletişim doymu arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2): 35-49.
- \*Özel, A. (2018). *Yetenekleri Elde Tutma Uygulamaları ve Çalışan Sesliliğinin Çalışanların İş Tutumları Üzerindeki Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özen, Ş. (2001). Türk yönetim/organizasyon yazınında yöntem sorunu: Kongre bildirileri üzerine bir inceleme. *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 89-118.
- Öztürk, Y. (2014). *The Relationship of Authentic Leadership and Participative Climate with Employee Voice: The Moderating Role of Personality and Organizational Identification* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özyılmaz, B. & Oral-Ataç, L. (2019). Paternalist liderlik algısının çalışan sesliliğine etkisi: Gıda sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 26(2): 397-410.
- \*Palalar-Alkan, D. & Çankır, B. (2016). Lider üye etkileşiminin pozitif ses çıkartma davranışı üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracılık etkisi. *TURAN-SAM Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 8(32): 472-481.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. & Çetin-Gürkan, G. (2013). Birey-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü: MBA öğrencilerine yönelik bir araştırma. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75): 83-104.
- Rosenthal, R. & DiMatteo M. R. (2001). Meta-analysis: Recent developments in quantitative methods for literature reviews. *Annual Review of Psychology*, 52: 59-82.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (2015). *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings (Third Edition)*. California: Sage Publications.
- \*Soyalın, M. (2019). *Örgütsel Etik İklim, Psikolojik Güvenlik, Güç Mesafesi Yönelimi ve Çalışan Sesliliği Davranışı Arasındaki İlişkiler* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Şahin, H. & Yalçın, B. (2017). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: İzmir ili Çiğli ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(3): 60-90.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Şehitoğlu, Y. (2012). İşgören sesliliği, nedenleri ve boyutları: Teorik bir çerçeve. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4: 27-38.
- Şener, E., Çetinkaya, F. F., Yüksel, A. N. & Akkoca, Y. (2018). Pozitif ses çıkartma davranışının öncülü olarak iletişim doymu. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2): 165-175.
- Tayfun, A. & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3): 114-134.



- Tokmak, M. (2019). İşlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmenin işgörenlerin pozitif ses davranışı üzerindeki etkisine yönelik ampirik bir araştırma. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(9): 587-604.
- Tunçel, Ö. & Taslak, S. (2017). Sigorta şirketlerindeki çalışanların duygusal zeka becerilerinin örgütsel sessizlik davranışları üzerine etkisi: Ampirik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20): 236-264.
- \*Turgut, T. & Agun, H. (2016). The relationship between organizational justice and organizational cynicism: The mediating role of psychological capital and employee voice. *Journal of Behavior at Work*, 1(1): 15-26.
- \*Türkoğlu, N. & Özyılmaz-Misican, D. (2019). Çalışanların psikolojik rahatlık algısı, pozitif ses çıkarma davranışı ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine ampirik bir çalışma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2): 998-1010.
- Ünler, E. & Çalışkan, S. (2017). The relationship between work values and employee voice. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 4(4): 351-358.
- Ünler, E., Çalışkan, S., Vatansever-Durmaz, B. (2015). Ses Veriyorum Ama Güvende Miyim? Yönetici Tutumunun Çalışan Sesine Etkisi. 3. *Örgütsel Davranış Kongresi*, 6-7 Kasım, Tokat.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1): 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392.
- \*Yağmur, A. & Elci, M. (2019). An empirical examination of the mediating roles of communication and ethical climate. *Research Journal of Business and Management*, 6(1): 9-23.
- \*Yaşar-Uğurlu, Ö. & Ayas, S. (2016). The relationship between psychological safety and employee voice: The mediation role of affective commitment and intrinsic motivation. *Journal of Business Research Turk*, 8(1): 223-239.
- \*Yener, S. (2015). Psikolojik rahatlık ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(13): 280-305.
- \*Yener, S. (2017). Psikolojik rahatlık algısının işgören sesliliği ve takım işbirliği arasındaki ilişkide aracı değişken rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2): 187-204.
- Yener, S. (2018). İşgören sesliliğinin tükenmişlik ve bilgi uçurma arasındaki ilişkide düzenleyici rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31): 217-236.
- Yener, S. & Salur, S. (2017). Güdüleyici dil ve iç girişimcilik arasında işgören sesliliğinin aracı rolü. *Mediterranean Journal of Humanities*, 7(2): 453-466.
- Zengin, Y. (2019). Karanlık liderliğin örgütsel seslilik ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19): 310-337.