

Havacılık Sektöründe Örgütsel Sessizliğin Öncüllerinin İncelenmesi Examining the Antecedents of Organizational Silence in the Aviation Industry

Selvi VURAL ^a Mehmet Fatih VURAL ^b

^aGümüşhane Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Gümüşhane, Türkiye. selvi.vural@gumushane.edu.tr

^bArdahan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Ardahan, Türkiye. mehmetfatihvural@ardahan.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Havacılık Sektörü Örgüt Çalışanları Örgütsel Sessizlik	Amaç – Çalışmanın amacı, havacılık sektöründe örgütsel sessizliğin öncüllerini belirlemektir. Buna bağlı olarak, havacılık sektöründe faaliyet gösteren havayolu, hava aracı bakımı, yer ve yolcu hizmetleri gibi çok sayıdaki işletmede ya da örgütte sessizliğe neden olan unsurlara yönelik önceden önlem alınması hedeflenmektedir. Yöntem - Araştırmada, veriler nitel yöntem aracılığıyla elde edilmiş ve çalışan düzeyindeki 30 katılımcı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada tematik içerik analizinden yararlanılmış olup veri analizleri NVIVO yazılımı kullanılarak yapılmıştır. Bulgular - Elde edilen bulgulara göre; havacılık sektöründe en yaygın görülen sessizlik türü kabullenici sessizlik olup nispeten daha az ölçüde de olsa bilhassa kadın çalışanlar tarafından korumacı (prososyal) sessizlik davranışının sergilendiği görülmektedir. Araştırma bulguları sektörde sessizliğin büyük ölçüde örgütsel birtakım öncüllerden kaynaklı olduğunu fakat havacılık sektöründe bu nedenler arasında yöneticiye duyulan güvenin de yer aldığını göstermektedir. Öte yandan, az sayıdaki çalışanın sessizliği bireysel öncüllere dayanırken, kültürel nedenlerden ise güç mesafesinin yanı sıra havacılık sektöründe kolektif bir yaklaşımla hareket edilmesi nedeniyle toplulukçuluk kültürünün de örgütsel sessizliğin öncülleri arasında yer aldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Tartışma - Havacılık sektöründe, yalnızca savunmacı sessizlik türüne hiç rastlanmamıştır ve bu durum hem toplulukçu kültürlerde savunmacı eylemlerin düşük olması hem de yöneticiye duyulan güvenin zayıf olduğu örgütlerde çalışanların savunma davranışında bulunmaması olmak üzere iki temelde açıklanmaktadır. Bir diğer konu, sadece kadın çalışanların korumacı (prososyal) sessizlik davranışları sergilemesi cinsiyet temelli bir yaklaşımla erkeklere nazaran duygusal bağlılığının yüksek düzeyde olmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticilerine güven duymayan çalışanların sessizlik davranışları sergilediği görülmekte, pek çok sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de yöneticiye duyulan güven aracılığıyla örgüt içi iletişim artırılarak ya da etkin kılınarak örgütsel sessizliğin azaltılabileceğine inanılmaktadır. Yazında, kültürel unsurlardan sadece güç mesafesinin örgütsel sessizliğin bir nedeni olduğundan bahsedilmekteyken, elde edilen bulgulara göre havacılık sektöründe çalışanların toplulukçuluk eğiliminin de örgütsel sessizliğin öncüllerinden biri olduğu anlaşılmaktadır. Elbette, bu durum havacılık sektörünün kendine özgü bir nitelik taşıyabilmekte, ancak farklı sektörlerde gerçekleştirilecek araştırmalar ile konunun sektöre özgü bir nitelik taşıyıp taşımadığının ortaya koyulabileceği düşünülmektedir.
Gönderilme Tarihi 15 Eylül 2023 Revizyon Tarihi 24 Nisan 2024 Kabul Tarihi 30 Nisan 2024	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Aviation Industry Organization Staff Organizational Silence	Purpose – The aim of the study is to identify the antecedents of organizational silence in the aviation industry. Accordingly, it is aimed to take precautionary measures against the factors that cause silence in many businesses or organizations operating in the aviation sector, such as airline, aircraft maintenance, ground and passenger services. Design/methodology/approach – In the research, the data were obtained through the qualitative method and interviews were conducted with 30 participants at the manager/employee level. Thematic content analysis was used in the research and data analyzes were made using NVIVO software. Results - According to the findings obtained; The most common type of silence in the aviation industry is acquiescent silence, and it is observed that, to a relatively lesser extent, protective (prosocial) silence behavior is exhibited, especially by female employees. Research findings show that silence in the industry is largely due to some organizational antecedents, but trust in the manager is among these reasons in the aviation industry. On the other hand, while the silence of a small number of employees is based on individual premises, it has been found that the culture of collectivism is among the precursors of organizational silence due to cultural reasons, as well as the power distance in the aviation industry, which acts with a collective approach. Discussion - In the aviation industry, only the type of defensive silence has never been encountered, and
Received 15 September 2023 Revised 24 April 2024 Accepted 30 April 2024	
Article Classification: Research Article	

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Vural, S., Vural, M. F. (2024). Havacılık Sektöründe Örgütsel Sessizliğin Öncüllerinin İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16 (2), 655-669.

this is explained on two grounds: both the low level of defensive actions in collectivist cultures and the lack of defensive behavior by employees in organizations where trust in the manager is weak. Another issue is that only female employees exhibit protective (prosocial) silence behaviors due to their high level of emotional commitment compared to men with a gender-based approach. It is seen that employees who do not trust their managers exhibit silent behaviors, and it is believed that organizational silence can be reduced by increasing or activating intra-organizational communication through trust in the manager in the aviation sector, as in many other industries. While it is mentioned in the literature that only power distance is a reason for organizational silence, it is understood that the collectivist tendency of the employees in the aviation sector is one of the antecedents of corporate silence. Of course, this situation may be unique to the aviation sector, but it is thought that research to be carried out in different sectors can reveal whether the subject has a sector-specific quality.

1. Giriş

Havacılık sektörü, hava taşımacılığı ve havacılıkla ilgili faaliyetleri içeren geniş kapsamlı bir alandır. Bu sektör, havayolu şirketlerinden uçak üreticilerine, havaalanı işletmecilerinden bakım ve onarım şirketlerine kadar çeşitli bileşenleri içermektedir (Saraswati, 2001). Sektör, uluslararası düzeyde karmaşık bir yapıya sahip olup ekonomik, teknolojik, sosyal, politik, ekolojik ve küresel anlamda birtakım faktörlerden etkilenebilmektedir. Bunlar, havacılık sektörünün karmaşık ve değişken doğasını ortaya koyan dinamiklerdir. Küresel ekonominin büyümesi ve seyahat talebindeki değişiklikler havacılık sektöründeki dinamiklerin de dönüşümünü beraberinde getirmektedir (Baum ve Auerbach, 2017; Heiets ve Yibing, 2021). Havacılık farklı ve yeni fikirlere açık, iletişim ve ekip çalışmasının öncelikli, teknolojik değişim hızının ve çevresel belirsizliğin her geçen gün arttığı, alınan kararlar yüksek riskli iken bu kararlara ilişkin geri bildirim hızının bir o kadar düşük olduğu bir sektördür (Cento, 2009).

Bu bağlamda, bilhassa en çok üzerinde durulan konu iletişim ve ekip çalışmasının etkinliği olup temelde insan faktörüne ya da bir diğer ifadeyle havacılık sektörü çalışanlarına odaklanıldığı dikkat çekmektedir. Çünkü bahse konu dinamiklerin örgütte yarattığı değişimin ya da dönüşümün aktörü, örgütsel başarının ve rekabet gücünün taşıyıcısı sektör çalışanları olarak görülmektedir (Lyndon, 2006). Ancak, bu durum yönetsel başarı ve uygulamaların işlevselliği ile paralellik göstermektedir. Bu doğrultuda, çalışanlar kendi şahsi menfaat ve hedefleriyle örgütükileri bir tutabilmekte, örgüte güven ve bağlılık duyarak ilave rol davranışları sergileyebilmekte, ekip çalışmasını, iletişimi veya etkileşimi etkin kılabilirlerdir. Aksi takdirde gerek yönetsel gerekse de uygulamadaki hatalar nedeniyle çalışanlar herhangi bir duruma ilişkin görüşlerini belirtmekten ya da dile getirmekten kaçınabilmekte, bu davranış biçimi literatürde örgütsel sessizlik şeklinde ifade edilmektedir (Aksoy, 2019; Li vd., 2021).

Bagheri ve arkadaşlarına (2012) göre, örgütsel sessizlik bir sektörde ya da örgütte çalışanların belirli konularda kendilerini ifade etmektен, fikirlerini paylaşmaktan ve eleştirilerini dile getirmekten kaçınması durumudur. Çalışanlar, çeşitli birtakım nedenlerle (Henriksen ve Dayton, 2006; Shojaie vd., 2011; Nikmaram vd., 2012; Erigüç vd., 2014; Bayın vd., 2015; Çaylak ve Altuntaş, 2017; Al-Rousan vd., 2018; Tharya vd., 2021) değerli geri bildirimlerini sunmaktan veya verimliliği artırabilecek önerilerde bulunmaktan kaçınabilmekte, dolayısıyla sessizlik hem örgüt hem de sektör adına önemli sorunları veya olumsuz durumları bildirmeme davranışına yol açabilmektedir. Buna bağlı olarak, çalışan memnuniyeti düşmekte, işe devamsızlık veya personel devir hızı artış göstermekte ve üretkenlik karşıtı iş davranışları daha sıklıkla görülmektedir (Fapohunda, 2016; Saeidipour vd., 2021). Neticede, bunlar örgütsel sessizliğin ardılları yani doğurduğu sonuçlardır. Esas mesele, örgütlerde örgütsel sessizliğin nedenlerini tespit edebilmek ya da bir diğer ifadeyle öncüllerini ortaya koyabilmektedir. Sessizliğin yarattığı olumsuzluklardan kaçınabilmek adına örgütlerin daha proaktif bir yaklaşım sergilemesi ve gerekli önlemleri alabilmesi büyük ölçüde sessizliğin nedenlerini/öncüllerini belirlemeyi gerektirmektedir.

Bu çalışmada, havacılık sektöründe örgütsel sessizliğin öncüllerini belirlemek amaçlanmaktadır. Amaç doğrultusunda, havacılık sektörü içerisinde faaliyette bulunan örgütlerin sessizliğe neden olan unsurlara yönelik önceden önlem alabileceği düşünülmektedir. Havacılık sektörü, çeşitli alanlarda çok sayıdaki örgütün ekip çalışmasını zorunlu kılmakta ve her örgütün zincirin bir halkasını temsil ettiği varsayılmaktadır. Kısacası, çalışanlar nasıl örgütleri etkiliyorsa, örgütlerde daha bütünsel bir yaklaşımla sektörü etkileyebilmektedir. Elhmod ve Kutty (2021) tarafından da belirtildiği üzere, havacılık sektörü kendine özgü dinamikleri olan, emniyet, güvenlik ve memnuniyet esaslı, düzenlemelerin yüksek olduğu bir alandır (Gou vd., 2022). Bu bağlamda, havacılık sektörünün ve sektörde faaliyet gösteren işletmelerin

kendine özgü örgütsel sessizlik nedenlerinin/öncüllerinin araştırılması önem arz etmektedir. Ayrıca, daha önce literatürde havacılık sektöründe böyle bir araştırmaya rastlanmaması onun özgün değerini ortaya koymaktadır.

Bu bilgiler ışığında, araştırmanın ilk bölümünde örgütsel sessizliğe ilişkin kavramsal çerçeve ve havacılık işletmelerinde örgütsel sessizlik kapsamında gerçekleştirilen araştırmalar bulunmaktadır. Ardından, araştırmanın yöntemi içerisinde; amaç, evren ve örneklem, veri toplama ve analiz etme süreçlerini içeren bilgiler sunulmaktadır. Araştırmanın son kısmında ise, bulgulara, sonuç ve tartışmaya yer verilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Günümüzün örgütsel ortamında, kuruluşlar çalışanlarından inisiyatif almak, konuşmak ve sorumluluk almak gibi rol tanımlarının dışında olan davranışları giderek daha fazla talep etmektedirler. Daha yoğun rekabet, müşteri beklentileri, kaliteye daha fazla odaklanmak ve sürekli bir değişimin içerisinde olmaktan dolayı her geçen gün çalışanlardan beklentiler dahada artmaktadır (Nafei, 2016). Örgütler, hayatta kalabilmek adına çevresel koşullardaki değişikliklere cevap veren, bilgi paylaşımından kaçınmayan ve hem örgütün kendisinin hem de ekibin hassasiyetlerini gözeterek eleştirilerini açık bir şekilde dile getirebilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Vakola ve Bouradas, 2005).

Sessizlik kavramı örgüt çalışanlarının bireysel birer eylemi olarak görülebilmekteyken örgütsel sessizlik kavramı bireysel bir sessizliği değil örgütlerde birden çok çalışmada görülen davranışlar bütünü ifade etmektedir (Maria, 2006). Bu anlamıyla örgütsel sessizlik kolektif bir eylem olarak tanımlanmaktadır. Bu kolektif sessizliği doğuran iki önemli örgütsel faktörden söz etmek mümkündür (Morrison ve Milliken, 2000). Bunlardan ilki örgütün yapısı ve politikalarıdır. Çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildikleri demokratik bir örgüt yapısının sessizliğin önüne geçebileceği düşünülmektedir (Kassing, 1997). Kolektif sessizliği doğuran bir diğer faktör ise çalışanların iş ortamlarını nasıl anlamlandırdıklarını şekillendiren, çalışanların seslerini ne ölçüde teşvik edildiği veya engellendiği ile ilgili sosyal olarak inşa edilmiş detaylardır (Berger ve Luckmann, 1967). Birden çok örgüt üyesi karşılaştıkları durumlar hakkında tepkilerini dile getirmeyerek sessiz kalmayı seçtiklerinde durum bireysel bir mesele olmaktan çıkarak örgütsel bir meseleye dönüşmekte ve örgütsel sessizlik meydana gelmektedir (Liu vd., 2009).

Örgütsel sessizlik süreç içerisinde farklı tanımlamaları ile karşımıza çıkmaktadır. Morrison ve Miliken (2000) örgütsel düzeyde korkuya ve iklime dayalı bir sessizlik davranışına odaklanmaktadır. Öte yandan, Pinder ve Harlos (2001) ise çalışan sessizliğinin adaletsizliğe karşı bireysel düzeyde bir yanıt olduğunu savunmaktadır. Henriksen ve Dayton (2006)'a göre; örgütsel sessizlik bir örgütte karşılaşılan önemli ya da mühim konulara çözüm odaklı bir yaklaşımla fikir sunmak yerine kimi zaman az konuşma kimi zamansa herhangi bir davranışta bulunmama durumudur. Brinsfield ve arkadaşları (2009) tarafından ise örgütsel sessizliğin bir süreç olduğu üzerinde durulmakta ve sessizlik başta bireysellik anlamı taşıırken sonraki süreçte bütün çalışanları etkileyen örgütsel bir boyuta ulaşmaktadır. Benzer bir düşünceyle Shojaie ve arkadaşları (2011) ise sessizliği, maliyet ve çabaları boşa harcayan, toplantılara düşük katılım gösteren, kolektif sese düşük düzeyde katkı sağlayan verimsiz bir örgütsel süreç olarak tanımlamaktadırlar.

2.1.1. Örgütsel Sessizlik Türleri

Çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılan örgütsel sessizlik, çalışanın sessizliği seçmesindeki nedenler ve bu nedenlerin çalışanın sessizliğine yansıma şekli sessizlik türlerinin oluşmasını sağlamıştır. Yazında üzerine çalışılan kabullenici sessizlik, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik olmak üzere üç tür sessizliğin çalışmalara konu olduğu görülmektedir (Van Dyne vd., 2003). *Kabullenici sessizlik*, kasıtlı bir biçimde sessiz ve pasif bir davranışta bulunmaktır. Bu tür sessizliği uygulayan çalışanlar bilgi, görüş ve fikirlerini gizleme eğilimi içerisinde olmaktadır. Bu nedenle statükoyu onaylamakta, fazla konuşmamakta ve örgütsel koşulları değiştirmek yerine kabul etmeyi seçmektedirler (Karacaoğlu ve Cingoz, 2008). *Savunmacı sessizlik*, işe ilişkin bilgilerin bireyin kendisine misilleme yapılacağı kaygısıyla kasıtlı olarak ihmal edilmesidir. Çalışan söylediklerinin kendisine bir yaptırım olarak dönmesinden çekindiği için sessiz kalmayı seçerek güvende hissetmektedir (Van Dyne vd., 2003). *Prososyal(korumacı) sessizlik*, örgütün ve başkalarının yararı için işle ilgili bilgilerin saklanması olarak tanımlanmaktadır. Esasında bu durumun, çalışanların kendileri için değil başkalarının olumsuz sonuçlarla karşılaşmalarının önüne geçebilme isteğinden doğduğu

belirtilmektedir. Bu kaygı ile korumacı bir sessiz kalma durumu söz konusu olabilmektedir (Korsgaard ve Roberson, 1995).

2.1.2. Örgütsel Sessizliğin Öncülleri

Örgütlerde sessiz kalmaya yol açan faktörler genellikle bireysel, örgütsel veya kültürel nedenlerden kaynaklanabilmektedir. *Bireysel nedenler*; çalışanın geçmiş tecrübeleri, korkuları veya kişiliğiyle ilgili sessizliğe neden olacak farklı değişkenler olabilmektedir. Ayrıca, çalışanların demografik özellikleri de kimi zaman örgütlerde sessizliğin başlıca nedenlerinden biri olarak görülmektedir (Under ve Gere, 2021; Sever, 2021). *Örgütsel nedenler* ise; örgütteki sessizlik iklimi, örgütün stratejisi veya iş modeli, örgütsel ya da yönetsel desteğin yetersizliği, yöneticilerin farklı düşüncelere kapalı olmaları, çalışma arkadaşları tarafından dışlanma durumları ve yöneticileri tarafından ise sorun çıkarıcı olarak etiketlenme korkuları gibi nedenler olabilmektedir (Erdağ ve Yaşlıoğlu, 2020). Bunların yanı sıra içinde bulunulan *kültürel nedenlerden* dolayı da çalışanlar örgütlerinde sessizliği tercih edebilmektedirler. Bu kültürel nedenlerin başında güç mesafesi (Hofstede, 1991) gelmektedir. Yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda çalışanlar çatışmadan kaçınmak için sessizliği tercih edebilmektedir (Milliken vd., 2003).

2.2. Havacılıkta Sessizlik: Önemi ve Nelere Yol Açabileceği

Havacılık, oldukça geniş bir yelpazede faaliyet gösteren ve hava taşımacılığı ile ilgili birçok farklı alanı kapsayan bir sektördür. Bu bağlamda, yolcu ve kargo taşımacılığında uçak üretimine, havaalanlarının işletilmesinden bakım ve onarım hizmetlerine kadar çeşitli unsurları içermektedir (Saraswati, 2001). Bugün havacılık sektörünün, bir taraftan insanların dünya genelinde hızlı ve güvenli bir şekilde seyahat etmelerini sağlayarak küresel bağlantıları güçlendirdiği, öteki taraftan ekonomik büyümeye de önemli ölçüde katkı sağladığı düşünülmektedir. Bu nedenle, havacılık sektörü çok sayıdaki paydaşın bir araya gelerek karmaşık bir ağ oluşturduğu dinamik, önemli ve yönetilmesi gereken bir alan olarak görülmektedir (Heiets ve Yibing, 2021).

Bununla birlikte Cento'ya (2009) göre havacılık sektöründe yaşanan sürekli teknolojik gelişmelere bağlı olarak havacılık faaliyetlerine ve operasyonlarına yönelik farklı ya da yenilikçi yaklaşımlar gün geçtikçe daha fazla ölçüde önem kazanmaktadır. İletişim ve ekip çalışması, havacılık operasyonlarında temel bir gerekliliktir çünkü emniyet, güvenlik ve etkinlik açısından kritik önem taşımaktadır. Ayrıca, bu sektördeki aktörler arasında etkili iletişim ve iş birliği esasında operasyonların sorunsuz ve verimli bir şekilde yürütülmesinin temel dayanağıdır. Yani, sektörde yaşanan değişimin ya da dönüşüm ana aktörünün, aynı zamanda örgütsel başarının ve rekabet gücünün taşıyıcısının sektör çalışanları olduğu anlaşılmaktadır (Lyndon, 2006).

Pereira ve arkadaşları (2002) tarafından da belirtildiği üzere yeni uçak modelleri, güvenlik sistemleri, navigasyon teknolojileri ve diğer yenilikler sektörün sürekli bir devinim içerisinde olduğunun açık bir kanıtıdır. Sektördeki değişimler, hem operasyonların daha verimli-emniyetli-güvenli bir şekilde yürütülmesine olanak tanımakta hem de sektördeki aktörlerin ya da çalışanların iletişim veya iş birliğini kaçınılmaz bir biçimde artırmakta ve sürekli olarak kendilerini güncellemeleri gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Yanı sıra sektördeki aktörlerin/çalışanların iletişim ve iş birliği gereksinimini ortaya koyan bir diğer durum da havacılık şirketleri ve diğer paydaşların bir araya gelerek havacılık sektöründeki çevresel etkileri azaltmaya yönelik çözümler geliştirmeye ve uygulamaya yönelik büyük bir çaba harcamalarıdır (Golui, 2020).

Dožić'e (2019) göre genellikle, havacılık sektöründe alınan kararlar büyük olasılıkla yüksek risk taşımaktadır. Uçuş güvenliği, rekabet, ekonomik ve çevresel faktörler gibi çeşitli etkenler karar alma sürecini daha da karmaşık hale getirebilmektedir. Bununla birlikte, geri bildirim mekanizmalarının düşük hızı, hızlı değişen bir ortamda koşullara uyum sağlamayı güçleştirebilmektedir. Bu nedenle, havacılık sektöründeki aktörler veyahut çalışanlar bu süreci de iyileştirmek ve daha etkili geri bildirim döngüleri oluşturabilmek adına ciddi bir çaba sarf etmektedir. Nihayetinde, bu noktada bilhassa en çok üzerinde durulan konunun iletişim ve ekip çalışmasının etkinliği olduğu ve temelde aktör olarak atfettiğimiz insan faktörüne ya da bir diğer ifadeyle havacılık sektörü çalışanlarına odaklanıldığı görülmektedir (Leonard vd., 2004).

Bunun en önemli nedenleri arasında; bahse konu dinamiklerin örgütte yarattığı değişimin ya da dönüşümün aktörünün, örgütsel başarının ve rekabet gücünün taşıyıcısının sektör çalışanları olarak görülmesi yer almaktadır (Lyndon, 2006). Oysaki bu durum başlı başına yeterli olmamakla birlikte yönetsel başarı ve uygulamaların işlevselliği ile büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Bu bağlamda, çalışanların şahsi menfaatlerini örgütün menfaatleriyle bir tutması, örgütsel güven ve bağlılık sonucu sergilenen ilave rol davranışları, ekip çalışmasının, iletişimin veya etkileşimin etkinliği durumları söz konusu olabilmektedir. Aksi takdirde ister yönetsel hata ve eksiklikler olsun isterse de uygulama hataları ve elverişsizliği nedeniyle çalışanlar herhangi bir duruma ilişkin görüşlerini belirtmekten ya da dile getirmekten kaçınabilmekte, bu davranış biçimi yazında örgütsel sessizlik şeklinde ifade edilmektedir (Li vd., 2021).

Elhmoud ve Kutty (2021)'e göre, havacılık sektörü kendine özgü dinamikleri olan, emniyet, güvenlik ve memnuniyet esaslı, düzenlemelerin yüksek olduğu bir alandır (Gou vd., 2022). Bu noktada, alandaki örgütlerin başarısını etkin kılan ve rekabet gücünü arttıran esas kilit unsur sektör çalışanlarıdır (Lyndon, 2006). Havacılık sektörü, farklı alanlarda çok sayıdaki örgütün ekip çalışmasını zorunlu kılmakta ve her örgütün zincirin bir halkasını temsil ettiği varsayılmaktadır. Kısacası, çalışanlar nasıl örgütleri etkiliyorsa, örgütlerde daha bütünsel bir yaklaşımla sektörü etkileyebilmektedir. Kaldı ki havacılık sektörünün kendi iç dinamiği gereği de iletişimi, etkileşimi ve iş birliğini gerektirmesi durumunun göz ardı edilmeyecek bir bulgu olduğu (Leonard vd., 2004), örgütsel sessizlik gibi karşıt, bir dizi olumsuz sonuç ortaya koyan ve istenmeyen bir durumun (Tharya vd., 2021) sektörde katiben kabul görmeyeceği hakikattir.

Örgütsel sessizliği, Bagheri ve arkadaşları (2012) bir sektörde ya da örgütte çalışanların belirli konularda kendilerini ifade etmekten, fikirlerini paylaşmaktan ve eleştirilerini dile getirmekten kaçınması durumu şeklinde açıklamaktadır. İstenmeyen bir durum olsa dahi havacılık sektöründe karşılaşılabileceği gibi farklı sektör ya da örgütlerde de çalışanlar çeşitli birtakım nedenlerle (Henriksen ve Dayton, 2006; Shojaie vd., 2011; Nikmaram vd., 2012; Erigüç vd., 2014; Bayın vd., 2015; Çaylak ve Altuntaş, 2017; Al-Rousan vd., 2018; Tharya vd., 2021) değerli geri bildirimlerini sunmaktan veya verimliliği artırabilecek önerilerde bulunmaktan kaçınma davranışı sergileyebilmektedir. Dahası hem örgüt hem de sektör adına önemli sorunları veya olumsuzlukları bildirmeme davranışı yaşanan sessizlik durumunun açık bir kanıtıdır. Buna bağlı olarak, sessizlik yaşanan örgütlerde çalışan memnuniyetinin düştüğü, işe devamsızlık veya personel devir hızının artış gösterdiği ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının daha sıklıkla görüldüğü savunulmaktadır (Fapohunda, 2016; Saeidipour vd., 2021). Bu bilgiler doğrultusunda, havacılık sektöründe örgütsel sessizliği açıklamaya yönelik gerçekleştirilen araştırmalar ise farklı bir başlık altında kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır.

2.3. Havacılık İşletmelerinde Örgütsel Sessizliği Açıklamaya Yönelik Araştırmalar

Havacılık işletmelerinde örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmaların birçoğu, örgüt içi iletişim, güvenlik kültürü, liderlik, lider-üye etkileşimi, cam tavan sendromu, örgütsel destek, güven ya da bağlılık gibi kavramlarla/değişkenlerle olan ilişkileri çeşitli boyut ve yaklaşımlarla incelemektedir. Ayrıca, bu araştırmaların yer hizmetleri, bakım hizmetleri, havayolu işletmeleri ya da hava trafik kontrol kulesi gibi havacılık sektörünün farklı alanlarında gerçekleştirildiği görülmektedir (Kılıç ve Saygılı, 2019; Erdağ ve Yaşlıoğlu, 2020; Koçak ve Çınar, 2020; Under ve Gerede, 2021; Sever, 2021; Karakavuz, 2021). Öte yandan, bütün bunlar hem örgütsel sessizliğin nedenlerini ve sonuçlarını anlayabilmek açısından önem taşımakta hem de havacılık sektöründe iletişimi daha etkin kılma ve güvenlik önlemleri geliştirme noktasında büyük ölçüde katkı sağlamaktadır.

Bu bağlamda, Karakavuz (2021) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada havacılık yer hizmeti işletmelerinde sessizliğin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel sessizlik örgütsel güven üzerinde negatif yönde ve orta şiddette, örgütsel bağlılık üzerindeyse yine aynı yönde fakat düşük şiddette bir etkiye sahiptir. Under ve Gerede'nin (2021) yapmış olduğu bir başka araştırmada ise, hava trafik kontrolörlerinin gönüllü raporlamada bulunmama nedenleri ya da bir diğer ifadeyle kule çalışanlarının sessizliği incelenmektedir. Araştırma sonucu, kontrolörlerin gönüllü raporlamada bulunmama nedenlerinin demografik değişkenlere göre farklılaşabileceğini ve kontrolörlerin yaklaşık %27'sinin gördükleri güvenli olmayan durumlara veya güvenliği artırıcı önerilere ilişkin gönüllü bildirimde bulunmadıklarını göstermektedir.

Sever (2021)'in sivil havacılık sektöründe kadın çalışanların cam tavan sendromu ve örgütsel sessizlik ilişkisini konu edinen çalışmasında elde ettiği bulgular da dikkat çekicidir. Bu bağlamda, sektördeki kadınların cam tavan sendromu ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık yokken, örgütsel sessizlik açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yine kadın çalışanların cam tavan sendromu ve örgütsel sessizlik düzeyleri ile gelir düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuyorken, mesleki kıdemleri ile söz konusu değişkenler arasındaki farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir. Nihayetinde, havacılık sektöründe kadın çalışanların cam tavan sendromu ile artan örgütsel sessizlik duygusu bir ölçüde paralellik göstermektedir. Koçak ve Çınar'ın (2020) havacılık sektöründe hizmet veren bir özel işletmede 390 çalışanın katılımıyla pozitif psikolojik sermayenin aracı rolüyle örgütsel sessizlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma bulgularına bakıldığında; iki değişken arasındaki söz konusu ilişkide pozitif psikolojik sermayenin kısmen aracılık etkisinin bulunduğu ortaya koyulmakta ve araştırmanın hem teorik hem de pratik katkılarının önem taşıdığı vurgulanmaktadır.

Erdağ ve Yaşlıoğlu (2020) konuya farklı bir bakış açısı getirerek farklı rekabet stratejileri benimseyen havayolu işletmelerini incelemektedir. Araştırma kapsamında, bu işletmelerin kabin görevlilerinin algıladığı örgütsel desteğin onların sessizlik düzeyleri üzerindeki etkilerinin karşılaştırılmasına yer verilmektedir. Araştırmacıların belirttiği üzere, birbirinden farklı iş modeli benimseyen iki havayolu işletmesinin kabin görevlilerinden elde edilen bulgulara göre; rekabet ölçüsünde havayolunun benimsediği strateji, kabin görevlisi çalışanlar tarafından algılanan örgütsel desteğin ve sessizlik düzeyinin farklılık taşımasında bir etkidir. Bununla birlikte, algılanan örgütsel desteğin tam hizmet stratejisi benimseyen havayolu işletmesi kabin personellerinin korumacı ve savunmacı sessizlik düzeyleri üzerinde etkilerinin bulunduğu açıktır. Öte yandan, düşük maliyet stratejisi benimseyen havayolu işletmesinin kabin personelinin ise kabullenici sessizlik düzeyi üzerinde algılanan örgütsel desteğin daha fazla ölçüde belirleyici olduğu anlaşılmaktadır.

Kılıç ve Saygılı (2019) tarafından çalışanların sessizlik davranışları ile örgütsel iletişim düzeyleri arasındaki ilişkide bağlılığın aracı rolü ele alınmaktadır. Bu araştırma, Ankara'da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde görevli 324 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları; çalışanların duygusal bağlılığının bir belirleyicisinin de örgütsel iletişim olduğunu, öteki taraftan örgütsel iletişimin ve sessizliğin duygusal bağlılık ile arasında ters yönlü bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, araştırma modeli çerçevesinde bilhassa duygusal bağlılığın sessizlik ve örgütsel iletişim ilişkisinde aracı bir rol oynadığı ve bu değişkenlerle ters yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir.

Yazında yer verilen bu gibi araştırmaların, havacılık sektöründe örgütsel sessizliğin anlaşılmasına ve önlenmesine yönelik politikaların geliştirilmesine yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, havacılık işletmeleri adına tek tek ele alınan konuların havacılık sektörü çatısı altında incelenerek alanın kendine özgü örgütsel sessizlik nedenlerini/öncüllerini belirlemenin daha yerinde olacağına, dahası gerek teorik gerekse de pratik anlamda bunun büyük ölçüde fayda sağlayacağına inanılmaktadır. Ayrıca, konunun genellikle nicel araştırma yöntemiyle incelenmiş olması da yeni ve keşfedici nitelikte nitel bir araştırma metoduyla ele alındığı takdirde örgütsel sessizliğin öncüllerini belirlemeye yönelik daha zengin bir bakış açısı getirilebileceğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Yöntemi

Havacılık sektörü, çeşitli alanlarda çok sayıdaki örgütün ekip çalışmasını zorunlu kılmakta ve her örgütün zincirin bir halkasını temsil ettiği varsayılmaktadır. Kısacası, çalışanlar nasıl örgütleri etkiliyorsa, örgütlerde daha bütünsel bir yaklaşımla sektörü etkileyebilmektedir. Elhmoud ve Kutty (2021) tarafından da belirtildiği üzere, havacılık sektörü kendine özgü dinamikleri olan, emniyet, güvenlik ve memnuniyet esaslı, düzenlemelerin yüksek olduğu bir alandır (Gou vd., 2022). Bu bağlamda, havacılık sektörünün ve sektörde faaliyet gösteren işletmelerin kendine özgü örgütsel sessizlik nedenlerinin/öncüllerinin araştırılması önem arz etmektedir. Buna bağlı olarak, sektörde örgütsel sessizliğin öncüllerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmaktadır. Algıların ve olayların bütüncül bir biçimde ortaya çıkarılmasına yönelik süreçleri kapsamı nedeniyle bu yöntem tercih edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Nitel araştırma, bir taraftan problemin ya da konunun keşfedilmesine olanak tanırken, öteki taraftan önceden belirlenenlerin de içerik, kapsam ve farklılıklar bakımından derinlemesine irdelenmesi yöntemi olarak görülmektedir (Pathak vd., 2013).

Bununla birlikte, yazında nitel araştırma yöntemiyle konunun ele alındığı başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çerçevede gerçekleştirilen araştırma, havacılık sektöründe örgütsel sessizliğin öncüllerini belirlemeye yönelik nitel yöntemle incelenen ilk çalışma olması nedeniyle önem arz etmektedir. Araştırma kapsamında, havalimanlarında ve bağlı kuruluşlarda çalışan bireylerle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Özellikle havacılık sektöründe bu araştırmanın gerçekleştirilmesinin bir nedeni de sektörde iletişim etkinliğinin büyük önem taşıması ve karşılaşılan problemlerin ya da hatalarının temelinde büyük ölçüde iletişimin yer almasıdır. İletişim ekip çalışmasının, ekip çalışması ise havacılık sektörünün kaçınılmaz bir gerekliliğidir. Dolayısıyla, sektörde sessiz kalmaktan ziyade iletişim kurmak esastır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, havacılık sektöründe faaliyet gösteren örgütlerdeki tüm çalışanlardır. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ilinde aynı sektörde faaliyet gösteren örgütlerdeki 30 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan yöntem kolayda örneklem yöntemidir. Evrenin kaç kişiden oluştuğunu belirlemek zor olduğundan araştırmada bu yöntem kullanılmıştır. Belirlenen 30 çalışan, havacılık sektöründe faaliyet gösteren havayolu, hava aracı bakımı ya da yer-yolcu hizmetleri gibi işletme veya örgütlerde çalışmaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Analiz Tekniği

Araştırma verileri, bu görüşmelerde havalimanlarında çalışan katılımcılara sorulan yarı yapılandırılmış soru formları aracılığı ile elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış sorular ise literatür taraması çerçevesinde oluşturulmaktadır. Yarı yapılandırılmış soru formları hem katılımcılara planlanan soruların sorulmasını hem de görüşmenin akışına göre planlanmayan ancak konuya dair görüşme esnasında farklı soruların da sorulabilmesi fırsatını sunmaktadır. Böylelikle konuya ilişkin derinlemesine ve çok yönlü verilerin toplanabileceği belirtilmektedir (Dworkin, 2012). Araştırmada tematik içerik analizinden yararlanılmaktadır. Veri analizleri NVIVO yazılımı kullanılarak yapılmaktadır. Araştırma çerçevesinde, Ağustos-Eylül 2023 tarihlerinde 30 katılımcı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, araştırma uygulama sürecine geçilmeden önce, Ardahan Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 10.08.2023 tarih ve 12 numaralı toplantısı ile etik kurul izni alınmıştır.

4. Bulgular

Tablo 1'de görüşme gerçekleştirilen katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Araştırma kapsamında görüşme gerçekleştirilen kişilerin %47'si erkek, %53'ü ise kadındır. Yaş ortalamaları 36 olan katılımcıların %53'ünün lisans, %27'sinin lisansüstü, %20'sinin de ön lisans mezuniyetine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcılar havacılık sektöründe ortalama 12,5 yıldır çalışmaktadırlar. Mevcut çalıştıkları işletmelerinde ise ortalama 9 yıllık bir deneyime sahiptirler.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular

KATILIMCI NO	Cinsiyet	Eğitim Düzeyi	Yaş	Sektörde Çalışma Süresi (Yıl)	İşletmede Çalışma Süresi (Yıl)
Katılımcı 1	Erkek	Lisans	31	8	8
Katılımcı 2	Kadın	Lisansüstü	29	7	4
Katılımcı 3	Erkek	Lisans	30	7	2
Katılımcı 4	Kadın	Lisans	29	5	5
Katılımcı 5	Erkek	Lisansüstü	35	10	8
Katılımcı 6	Erkek	Önlisans	50	20	18
Katılımcı 7	Kadın	Lisans	29	6	4
Katılımcı 8	Kadın	Lisans	38	16	13
Katılımcı 9	Erkek	Lisans	47	23	20
Katılımcı 10	Kadın	Lisansüstü	33	8	7
Katılımcı 11	Kadın	Lisans	32	11	11
Katılımcı 12	Erkek	Lisans	44	19	15

Katılımcı 13	Kadın	Önlisans	51	22	19
Katılımcı 14	Erkek	Lisans	34	11	6
Katılımcı 15	Kadın	Lisansüstü	35	14	10
Katılımcı 16	Erkek	Lisans	29	5	5
Katılımcı 17	Erkek	Önlisans	26	5	3
Katılımcı 18	Kadın	Lisans	40	15	14
Katılımcı 19	Kadın	Lisansüstü	52	30	17
Katılımcı 20	Erkek	Lisansüstü	37	13	10
Katılımcı 21	Kadın	Önlisans	25	5	2
Katılımcı 22	Kadın	Lisans	31	9	9
Katılımcı 23	Erkek	Lisans	35	7	4
Katılımcı 24	Kadın	Lisans	47	24	21
Katılımcı 25	Kadın	Lisansüstü	39	25	13
Katılımcı 26	Kadın	Önlisans	28	6	6
Katılımcı 27	Erkek	Lisansüstü	34	9	1
Katılımcı 28	Erkek	Lisans	27	6	4
Katılımcı 29	Kadın	Önlisans	50	21	3
Katılımcı 30	Erkek	Lisans	33	10	8

Bununla birlikte, araştırma sonucu elde edilen bulgular havacılık sektöründe en yaygın görülen davranış türünün kabullenici sessizlik olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlar; bilinçli ve kasıtlı bir şekilde susmakta, düzene ayak uydurmaya çalışmakta, her şeyi onaylamakta ve bilgi paylaşımından kaçınmaktadır. Konuya ilişkin destekleyici alıntılar aşağıda yer almaktadır.

"...normalde o gün şunu yapalım deseydim bütün sorun çözülecekti...bilerek susmayı tercih ettim..."(Katılımcı No: 2, Kadın)

"...aslında mesele benim ya da onun fikrimin sorulması değil, kimse kimsenin aklına muhtaçta değil...durum bu kadar vahimken kasten konuşmadığımı düşünüyorum ben diğerlerinin...o zaman ben niye konuşayım..."(Katılımcı No: 5, Erkek)

"...her ne kadar onaylanmasa da yeni bir yazılıma ihtiyaç var şirkette bu sorunu ortadan kaldırmak gerekli...sırf müdüre iyi görünmek için kimse durumdan rahatsız olduğunu dile getirmiyor...her şeye tamamız hepsine varız bütün felsefe..."(Katılımcı No: 10, Kadın)

"...bazen diyorum kendime bırak git...başvurular açılınca başka yerlerde halinden memnun olmayan herkes süt dökmüş kedi gibi...insan her yerde işini yapıyor oysaki...hani bize iş çoktu hani emeği konuşuyorduk ne bu suskunluk...sonuçta kimse düzen bozmak istemiyor kolayı seçiyor ve var olan düzene ayak uydurmak rahat geliyor..."(Katılımcı No: 26, Kadın)

"...evde kardeşimi savunmak için babama nasıl karşı gelemezsem burada iş arkadaşlarım adına da öyle olduğunu sanıyorum...konuşsam olmuyor sussam gönül razı değil gibi yani...yaşanan şey ne olursa olsun burada kalıyor, hatta konuşulmayınca bir süre sonra da unutuluyor kimseyle cebelleşmiyorsun..."(Katılımcı No: 21, Kadın)

"...havacılıkta kurallar belli her şey ona göre işler... ne diye durup icat çıkarıyorsun arkadaşım süreci iyileştirecekmış... kimse senden yeni bir şey istemiyor, akışa bırak kendini bak nasıl güzel tıkr tıkr işliyor her şey... sana ah eden yok vah eden yok..."(Katılımcı No: 27, Erkek)

"...geçen yıla kadar düşüncelerim farklıydı...bildiğimi konuşur, gördüğümü aktarır, elimden gelenin en iyisini yapardım...insanlar ne bilgiye aç ne de ilgiye muhtaç artık...mevcut düzen bu aslında sivrilmeyeceksin boyun eğeceksin...herkes neyi gözetiyorsa sende onu gözet kâfi..."(Katılımcı No: 3, Erkek)

"...bildiğim kadarı bu bilmedikleri bundan çok daha fazlası...kimseye onu bunu biliyorum deyip başıma iş açmak istemediğimden bazen ağzımı dahi açmıyorum..."(Katılımcı No: 20, Erkek)

Elde edilen önemli bir bulgu da nispeten daha az ölçüde de olsa havacılık sektöründe prososyal(korumacı) sessizliğin görüldüğü ve bu davranışların genellikle kadın çalışanlar tarafından sergilendiği gerçeğidir.

Özellikle kadın çalışanlar şirketin ya da başkalarının iyiliğini düşünerek onlar adına kaygılanmakta ve çoğu zaman sessizliğini korumaktadır. Konuya ilişkin destekleyici alıntılara aşağıda yer verilmektedir.

“...burası benim ikinci evim, insanlarda ailem gibi...bazen sırf onlar kötü bir duruma düşmesinler diye abla ya da anne gibi kol kanat geriyorum...görüyorum, biliyorum ama susuyorum...”(Katılımcı No: 8, Kadın)

“...yıllardır bir arada iyi kötü acı tatlı şeyler yaşadık... bu şirkette çalışıyor olmaktan hep onur duydum...ne onun adına laf gelsin isterim ne de kendim en ufak bir şey söylerim...”(Katılımcı No: 13, Kadın)

“...biz çok geniş bir aileyiz...yer hizmetlerinden bakıma, kuleden havayoluna değin her birimiz gurur verici işlere imza atıyoruz... elbette hatalarımız, eksikliklerimiz ve kusurlarımız da oluyor...sırf bu yüzden insanlar birbiri adına endişe duyabiliyor...”(Katılımcı No: 29, Kadın)

“...havacılık sektöründe çatı büyük, risk yüksek, emek yoğun...bugün ben hiçbir şey söylemeden kendisine bir arkadaşımın hatasını düzeltiltim ve eminim o da benim adıma aynı şeyi yapardı...bu tarz küçük şeyler işte büyük sonuçlara mal olmasın diye hepimiz cansiperane çalışıyoruz...”(Katılımcı No: 25, Kadın)

“...şirkette bir taciz olayı söz konusu olmuştu... durum öyle sıkıntılı... doğru bildiğimi desem... niye yani hem kendimi iyi gösterip başkalarını kötülemiş olacağım hem de şirket adına hoş olmayacak...bir de insanlarla yüz yüze bakıyorum şurada...boşuna dememişler söz gümüş ise sukut altındır diye...”(Katılımcı No: 19, Kadın)

Havacılık sektöründe sessizliğin nedenleri incelendiğinde; elde edilen bulgulara göre örgütsel nedenler diğerlerine nazaran yüksektir. Çalışanlar yöneticileri tarafından etiketlenmekten çekinmekte, diğer arkadaşları tarafından dışlanabilmekte ya da yöneticinin iletişime kapalı olması ve ona güven duyulmaması nedeniyle çalışanlar kendilerini ifade etmekten kaçınabilmektedir. Konuya ilişkin destekleyici alıntılara aşağıda yer verilmektedir.

“...şimdi bir şey desem benim adım çıkacak, müdüre göre ben mimlenmişim zaten fazla konuşkanım diye bir de adım oyun bozana çıkmasın diyorum... yaramaz çocuk gibi olacağıma susup küsüp oturuyorum...” (Katılımcı No: 4, Kadın)

“...geçen gün genel işleyişle ilgili büyük tatsız bir olay yaşandı...konuyu müdürle konuşacak insan yok aramızda... bizden değil karşı taraftan kaynaklı bu durum aslında iki laf edemiyoruz karşısında çünkü istemiyor zaten, izin de vermiyor...mail atmayın, aramayın, müsait değilim randevu alın gibi gibi...” (Katılımcı No: 9, Erkek)

“...dün uçağı geç kapattık... kendi içimizde de iddialaşıyoruz günlük skorumuz var... bir arkadaşın sorumsuzluğu yüzünden kaybetmiş iddiayı... bir şey söylesem ilişkimiz bozulacak zaten ötekilerde onun tarafında ben üvey evlat... iyisi mi susayım dedim zaten kaybettik bir de tepkiye gerek yok...”(Katılımcı No: 14, Erkek)

“...Birgün konuşurken bakıyorsunuz cesaret geliyor anlayışlı, ilgili davranacak ümidi doğuyor içinize...bir durum yaşandığında ama o konuşma cesareti yok bende çünkü müdür tutarlı biri değil, sağı solu belli olmuyor ki...”(Katılımcı No: 18, Kadın)

“...burada yalana ne gerek var...olması gereken bizimle açıkça konuşması sonuçta biz onun çalışanlarıyız...dengesizlikleriyle biz bir yere varamıyoruz işte kimsenin gıki çıkmıyor...”(Katılımcı No: 16, Erkek)

“...müdürün o gün bize yemek saatinde toplantı koyması onun size gününüzü göstereceğim deme tarzıydı... halbuki kimin ne hatası varsa alıp karşısına açık açık konuşsa sorun çözülecekti...toplantıda herkes endişeli tabii acaba kim ne yaptı soramıyoruz da... bazen susup oturuyoruz umursamıyoruz gibi düşünüp esip gürlüyor bazen de sorunca ters bir şey söyleyip insanı bozuyor gel gitli...aslında senin sözünün de bir kıymeti yok ya...”(Katılımcı No: 30, Erkek)

Elde edilen bulgulara göre havacılık sektöründe sessizliğin bireysel nedenleri arasında; geçmişte yaşanan olaylar ya da çalışanların taşıdığı kaygılar yer almaktadır. Konuyla ilişkili destekleyici alıntılar ise aşağıdadır.

“...eski müdür zamanında çok konuşuldu bunlar... ne oldu yani ne değişti dersiniz biz yine olduğumuz yerdeyiz... iyileştirilmesi gereken çok şey var ama artık konuşmaya kimsenin takati yok...”(Katılımcı No: 1, Erkek)

“...önceden herkes için her şeyin en iyisi olsun isterdim... baktım zamanla insanlar aileyiz, ekibiz, şuyuz buyuz diyor ama kendinden başka kimseyi düşünmüyor... sorsan cevap vermiyor ya bir şey sormaya çekiniyorsun... öyle mi diyorum bildiğin sana bilmediğim bana...”(Katılımcı No: 15, Kadın)

“...baştan uyarırım sonra bir kez konuşurum... çatışmak istemiyorum ama kaçındıkça üstüme geliniyor... en yakın arkadaşlıklarım ve dostluklarım zarar gördü... şimdi o her şeyi patır patır konuşan, eleştiren insan yok yani akıllandım...”(Katılımcı No: 7, Kadın)

“...yıllar önce şirkette bir hırsızlık olayı yaşanmıştı... neyse soruşturmada bende en son odadan çıkarken gördüğüm şahsın ismini verdim... meğer sonra başkası çıktı... öyle büyük bir pişmanlıktır ki bu sadece gördüğümü ve bildiğimi konuşmuşum...ya o kişi ben olsaydım düşünsenize siz olduğunuzu... Birgün benim de başıma gelebilir ama artık tövbe dedim o vakit ne göreyim ne de diyeyim...”(Katılımcı No: 6, Erkek)

Bir diğer bulgu havacılık sektöründe örgütsel sessizliğin önemli öncüllerinden biri de kolektif yaklaşımdır. Yani kültürel nedenler arasında bulunan toplulukçuluk ön plana çıkmaktadır. Elde edilen bulgular, çalışanların büyük çoğunluğunun sadece sektör yapısı ve dinamikleri gereği değil, kültürel faktörlerin de etkisiyle bütüncül bir yaklaşımla hareket ettiğini göstermektedir. Konuya ilişkin destekleyici alıntılar aşağıda yer almaktadır.

“...burada biz çalışırken sadece kendi içimizde değil diğer gruplarla, ekiplerle ve şirketlerle olan birlikteliğimizi görüyorsunuz...hepimiz bir bedene can veren organlar gibi hareket ediyoruz...benim ya da senin yok bizim var, benim yaptığım, söylediğim her şey onu da ilgilendiriyor ve bazen sırf bundan suskunluğumuzu sürdürdüğümüz oluyor... biz her koşulda bir aileyiz, birbirimizden sorumluyuz...”(Katılımcı No: 24, Kadın)

“...havacılık sektöründe de diğerlerinde olduğu gibi iş birliği önemli elbette...biz sadece iş birliği yapmıyoruz bu sektör uyum gerektiriyor hem de pek çok ekibin o an aynı gayeyle birlikte yol almasını... Mesela salgın dönemi çok güç geçti, bir sürü olumsuzluk ama bizi bir arada tutan birlikteliğimiz insanların varlığı ve sağlığıydı... yeri gelir birbirimizin eli, kolu, gözü, kulağı, dili oluruz... yeri geldiğinde de çenemize kilit vururuz...” (Katılımcı No: 22, Kadın)

“...anladım ki meslek hayatımda yaşanan haksızlıklar karşısında sessiz kalıyorum... Normalde illaki onu konuşup, tartışıp bir şekilde halledeceğim... sonuçta yalnızca benim de değil hepimizin meselesi... konuşmadan anlayabilmek mümkün değil, hele de bizim sektörde susmak acı verici olur ve daha çok sorun doğurur...buna rağmen bazen kendi benliğini aşıp başkalarını korumak adına susabiliyorsun...”(Katılımcı No: 17, Erkek)

“...burada kimin ne istediğine-yaptığına değil çoğunluğun ya da mümkün oldukça hepimizin ne istediğine-yaptığına bakmak lazım...Havacılık sektörü birlikteliği esas alır, biz aynı yolda aynı maksada erişmek üzere yürüyoruz...bazen çatışmak pahasına muhabatımız kim olursa olsun doğru bildiğimizi konuşup yanlış bildiğimizi eleştirmeliyiz diyorum ama hakikatimiz ne yazık ki bundan çok öte...”(Katılımcı No: 23, Erkek)

“...Birgün arkadaşlarımızdan biri dikkatsizlik sonucu büyük bir hata yapmıştı... müdür bunu fark edip sorgulayınca tabii bizde işinden olmasın diye kenetlenip hepimizin payı var dedik sonuçta biz bir ekiptik öğretti bu...o ana kadar hiç öyle çok kötü söz ve ağır hakaretler işittiğimi hiç hatırlamıyorum... sabrım, utancımdayan ağır bastı resmen hazmedemesem de tüm o sözleri yuttum...”(Katılımcı No: 11, Kadın)

5. Tartışma ve Sonuç

Havacılık sektörü içerisinde faaliyet gösteren örgütlerin en önemli kaynaklarından biri çalışanlardır. Öte yandan, sektör çalışanları gerek kendi içlerinde birbirleriyle gerekse de diğerleriyle yüksek düzeyde iletişimde ve etkileşimde bulunmaktadır. Nitekim, bu durum sadece bireysel açıdan önemli sonuçlar doğurmayıp kimi zaman örgütsel başarı ve performansa da yansımaktadır. Buna bağlı olarak, yazında havacılık sektöründe faaliyet gösteren farklı alanlardaki ve örgütlerdeki çalışanları konu edinen çeşitli araştırmalara rastlanmaktadır. Ayrıca, sektör bazında davranış bilimleri çatısı altında yer alan örgütsel sessizlik olgusuna ilişkin gerçekleştirilen araştırmaların sayısı oldukça azdır. Bu bağlamda, bazı araştırmalar sessizliği başka değişkenlerle olan ilişkisi açısından ele alırken bazıları da belirli bir alandaki/departmandaki çalışanların sessizlik davranışını açıklamaya çalışmaktadır (Kılıç ve Saygılı, 2019; Erdağ ve Yaşloğlu, 2020; Koçak ve Çınar, 2020; Under ve Gere, 2021; Sever, 2021; Karakavuz, 2021). Bu nedenle, havacılık sektöründe örgütsel sessizliğin öncüllerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın hem sektörün kendine özgü örgütsel sessizlik öncüllerini tespit etme noktasında bütüncül bir yaklaşım benimsemesi hem de metodolojik açıdan diğer araştırmalardan farklılaşması onun özgün değerini ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında, öncelikle sektörde kabullenici ve prososyal(korumacı) sessizlik türüne rastlanırken, savunmacı sessizlik türüne hiç rastlanmamıştır. Bununla birlikte, kabullenici sessizliğin havacılık sektöründe en yaygın görülen örgütsel sessizlik türü olduğu saptanmıştır. Bu çerçevede, sektör çalışanları çoğu zaman bilinçli ve kasıtlı bir şekilde susmakta, düzene ayak uydurmaya çalışmakta, her şeyi onaylayarak mümkün olduğunca bilgi paylaşımından kaçınmaktadır. Literatürde de örgütsel sessizliğin nedenlerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde; diğer sektörler bir yana özellikle eğitim sektöründe kabullenici sessizliğin diğerlerine göre nispeten daha yüksek düzeyde sergilenen bir davranış türü olduğu belirtilmekte ve elde edilen bulgular gerçekleştirilen diğer araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir (Atalay vd., 2019; Börnfelt, 2022).

Öteki taraftan prososyal(korumacı) sessizlik ise nispeten daha az ölçüde de olsa havacılık sektöründe özellikle kadın çalışanlar tarafından sergilenmektedir. Sektördeki erkek çalışanlardan ziyade, kadın çalışanlar hem örgütün hem de başkalarının iyiliğini gözetmekte hatta onlar adına kaygılandığı görülmekte ve çoğu zaman sessizliğini korumayı sürdürmektedir. Bu bulgu, benzer nitelikteki diğer araştırma bulgularıyla da örtüşmektedir (Okeke-James vd., 2020; Täuber vd., 2022). Bilhassa ekip çalışmasının kaçınılmaz olduğu bir sektörde muhtemel uzun yıllar bir arada çalışmanın ve birliktelik duygusunun yarattığı bir bağlılıktan kaynaklanabilmektedir (Qian vd., 2021). Cinsiyetçi temelde bir ayrımın söz konusu olması ise, erkeklere nazaran kadınların duygusal yönünün baskınlığı ve daha anaç ya da kapsayıcı yaklaşımı ile açıklanabilmektedir (He vd., 2018; Vardarlier ve Akner, 2020).

Bunların yanı sıra, havacılık sektöründe örgütsel sessizliğin bir başka türü olan savunmacı sessizliğe rastlanmamıştır. Havacılık sektörünün kendine özgü örgütsel sessizlik nedenlerinin incelendiği bu araştırmada elde edilen bulgular; aslında çalışanların işle ilgili meselelerde kendisine bir misilleme yapılacağı kaygısı ya da söylediklerinden dolayı bir yaptırım uygulanacağı çekincesi taşımadığını ve bu nedenle güvende hissetmek pahasına sessiz kalma davranışında bulunmadığını açık bir biçimde ortaya koymaktadır. Kim ve Ko (2021) tarafından da belirtildiği üzere; kolektif toplumlarda kültürün bir yansıması olarak savunmacı sessizlik düzeyi oldukça düşüktür. Nitekim, elde edilen bulgulara göre kolektif kültürün etkili olduğu havacılık sektöründe de çalışanların bu türden bir davranış sergilememesi durumuna kültürel yaklaşımın açıklama getirebileceğine inanılmaktadır. Dedahanov ve Rhee (2015)'nin gerçekleştirmiş olduğu bir araştırmada ise, savunmacı sessizlik ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişki incelenmekte ve iki değişken arası ilişkinin anlamlılık gösterdiğine dikkat çekilmektedir. Bununla birlikte, bu araştırmada elde edilen bulgular havacılık sektörü çalışanlarının yöneticilerine güven duymadıklarını açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu çalışanların savunmacı bir sessizlik davranışı sergilememesi noktasında yöneticiye duyulan güvenin söz konusu olmaması önemli bir açıklayıcıdır.

Havacılık sektöründe görülen sessizlik türleri bir yana, esas konu sektörün kendine özgü örgütsel sessizlik öncüllerinin belirlenmesidir. Bu bağlamda, ilk olarak sektörde büyük ölçüde örgütsel nedenlere dayanarak çalışanların sessizlik davranışı sergilediği açıktır. Çalışanlar bazen diğer arkadaşları tarafından dışlanabilme endişesiyle bazen de yöneticinin onu etiketlemesinden çekinerek ya da yöneticinin iletişime kapalı olması veya çalışan tarafından yöneticiye duyulan güveninin zayıf olması/hiç olmaması nedeniyle çalışanlar kendilerini ifade etmekten kaçınabilmektedir. Önceki araştırmalar, söz konusu örgütsel nedenlere ilişkin güven dışında belirtilen tüm unsurları barındırmaktadır (Milliken vd., 2003). Fakat bu araştırmada yöneticiye duyulan güvenin de örgütsel sessizliğin bir nedeni/ öncülü olabileceği bulgusu hem sektör hem de gerçekleştirilecek başka araştırmalar açısından önem taşımaktadır. Nihayetinde yazında, yöneticiye duyulan güvenin örgüt içi iletişimi güçlendirdiği ve güvenin örgütte yarattığı olumlu etki üzerinde duran çok sayıda araştırma yer almaktadır (Clark vd., 2012; Hadi-Moghaddam vd., 2021; Cripe ve Burleigh, 2022).

Öte yandan, bireysel nedenler çok daha düşük düzeyde etkili olabilmektedir. Havacılık sektöründe sessizliğin bireysel nedenleri arasında; geçmişte yaşanan olaylar ya da çalışanların taşıdığı kaygılar yer almaktadır. Bu bağlamda, örgütsel sessizliğin nedenlerini açıklamaya yönelik gerçekleştirilen araştırmaların çoğunda bireyin geçmiş deneyimin ve bir olaya ya da konuya dair kaygılarının onun sessiz kalma eğilimini arttırdığı vurgulanmaktadır (Milliken vd., 2003; Bagheri vd., 2012; Saeidipour vd., 2021). Bunun yanı sıra, bireysel nedenler arasında kişiliğin de yer aldığı bilinmekte ancak havacılık sektöründe çalışanların sessiz kalma davranışının kişiliğiyle ilgili olduğuna dair bir bulguya rastlanmamaktadır. Bu durumun, sektör dinamiği gereği çalışanların dışa dönük, sosyal, etkileşimci vb. kişilik özellikleri taşımalarından kaynaklı olabileceği düşünülmektedir (Omar, 2009; Rezabeygil ve Almasi, 2014; Seyed ve Darroudi, 2023). Ayrıca

pek çok sektörde olduğu gibi ekip çalışmasının kaçınılmazlığı da onları bireyselleştirmekten öte yakınlaştırarak iletişim kurmaya, ortak hareket etmeye ve amaç yönelimli olmaya itmektir (Ruiz Ulloa ve Adams, 2004; Baker vd., 2006; Tullo, 2019).

Kültürel nedenlerin de havacılık sektörünün kendine özgü öncüllerini açıklama noktasında büyük bir paya sahip olduğu düşünülmektedir. Sektörde, örgütsel sessizliğin önemli öncüllerinden birinin de kolektif yaklaşım olduğu ve Hofstede (1991)'nin de belirttiği üzere kültürel unsurlardan toplulukçuluğun ön plana çıktığı görülmektedir. Elde edilen bulgular, çalışanların büyük çoğunluğunun sadece sektör yapısı ve dinamikleri gereği değil, kültürel faktörlerin de etkisiyle bütüncül bir yaklaşımla hareket ettiğini göstermektedir. Sektörün ekip çalışmasını, iletişim ve etkileşimi, dayanışmayı zorunlu kılması bir anlamda çalışanları veya grupları bir araya getirmektedir (Reader ve Cuthbertson, 2011). Ancak, havacılık sektöründe çalışanların örgütsel amaçları bireysel amaçlardan üstün tutması, birbirlerine olan bağlılığı, uyum çabası, ilişkilerini koruma ve sürdürme eğilimi esasında onların toplulukçu bir kültürün parçası ya da taşıyıcısı olmaları ile açıklanabilmektedir (Cohen ve Avrahami, 2006; Zhao vd., 2011).

Bununla birlikte, yazında örgütsel sessizliği açıklamaya ilişkin Milliken ve arkadaşları (2003) tarafından kültürel unsurlardan sadece güç mesafesinin örgütsel sessizliğin bir nedeni olduğundan bahsedilmektedir. Bunun yanı sıra, güç mesafesinden ziyade bireylerin toplulukçuluk eğiliminin de örgütsel sessizliğin öncüllerinden biri olması bu çalışmanın önemli bir bulgusudur. Elbette, bu durum havacılık sektörünün kendine özgü bir nitelik taşıyabilir. Bu nedenle, farklı sektörlerde gerçekleştirilecek araştırmalar ile konunun sektöre özgü bir nitelik taşıyıp taşımadığı ya da başka alanlarda da benzer bulgulara rastlanıp rastlanmayacağı incelenebilir.

Bununla birlikte, çalışma havacılık sektörünün farklı departmanlarına yönelik kapsamlı bir şekilde ve daha derinlemesine bilgi edinebilmek adına nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilebilir. Yazında bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde örgütsel sessizliğin öncüllerine ilişkin bireysel unsurlardan demografik değişkenler arasında yer alan çalışanların eğitim durumları, gelir düzeyleri ve mesleki kıdemleri üzerinde durulduğu görülmektedir (Sever, 2021). Bu nedenle, gerçekleştirilecek yeni araştırmalarda farklı demografik değişkenlerle örgütsel sessizlik kavramı incelenebilir. Çünkü sektöre özgü bu yöntemle gerçekleştirilen araştırmaların sayısı oldukça azdır. Ayrıca, böylelikle sektöre özgü nitelikler kendi içerisinde de bir sınıflandırma yapmaya elverişli hale gelebilir. Yine sektöre özgü niteliklerin ortaya koyulabilmesi adına farklı değişkenlerle daha kompleks bir modelleme çatısı altında konu ele alınabilir. Öte yandan, özel sektör araştırmaları yaygınlık gösterse de veya kamu sektöründe bürokrasi yaygın bir biçimde kabul görse de temelde bir karşılaştırmaya gidilerek sektör özelinde örgütsel sessizlik öncüllerinin tespitine yönelik bir araştırma yapılabilir. Ancak bu takdirde, sadece özel sektörde değil kamu sektöründe de örgütsel sessizlik davranışının gözlemlenebilir olması durumu kabul görebilir. Her iki sektöre özgü temel nedensel farklılaşmalar da ancak bu şekilde ortaya koyulabilir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, C. (2019). The Relationship Between Organizational Justice, Supervisor Support, Organizational Trust, and Organizational Commitment: A Research in Aviation Sector. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 349-356.
- Al-Rousan, M. A. M., Omoush, M. M. ve Ajloun, J. (2018). The Effect of Organizational Silence on Burnout: A Field Study on Workers at Jordanian Five Star Hotels. *Journal of Management and Strategy*, 9(3), 114-122.
- Atalay, D., Akçıl, U. ve Özkul, A. E. (2019). Effects of Transformational and Instructional Leadership on Organizational Silence and Attractiveness and Their Importance for The Sustainability of Educational Institutions. *Sustainability*, 11(20), 5618.
- 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.
- Baker, D. P., Day, R. ve Salas, E. (2006). Teamwork as An Essential Component of High-Reliability Organizations. *Health Services Research*, 41(4p2), 1576-1598.

- Baum, H. ve Auerbach, S. (2017). *Strategic Management in The Aviation Industry*. Taylor & Francis.
- Bayın, G., Yesilaydın, G. ve Esatoglu, A. E. (2015). Determination of Reasons for Organizational Silence of Nurses. *Journal of Bussiness Research Turk*, 7(91), 248-266.
- Berger, P. L. ve Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Anchor.
- Börnfeldt, P. O. (2022). Raising Concerns At Work in The Swedish Healthcare and Educational Sectors: Silence and Voice Climates. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 34(4), 437-461.
- Brinsfield, C.T, Edwards, M.E. ve Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*, Emerald Group Publishing Limited, 3-33.
- Cento, A. (2009). Characteristics of The Airline Industry. *The Airline Industry: Challenges in The 21st Century*, 13-44.
- Clark, T., Kokko, H. ve White, S. J. (2012). Trust: An Essential Element of Leaders and Managers. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 69(11), 928-930.
- Cohen, A. ve Avrahami, A. (2006). The Relationship Between Individualism, Collectivism, The Perception of Justice, Demographic Characteristics and Organizational Citizenship Behaviour. *The Service Industries Journal*, 26(8), 889-901.
- Cripe, K. M. ve Burleigh, C. (2022). Examining Leadership Skills, Behaviors and Effective Communication For Virtual IT Project Managers. *Team Performance Management: An International Journal*, 28(3/4), 223-237.
- Çaylak, E. ve Altuntas, S. (2017). Organizational Silence Among Nurses: The Impact on Organizational Cynicism and İntention to Leave Work. *Journal of Nursing Research*, 25(2), 90-98.
- Dedahanov, T. A. ve Rhee, J. (2015). Examining The Relationships Among Trust, Silence and Organizational Commitment, *Management Decision*, 53(8), 1842-1857.
- Dožić, S. (2019). Multi-criteria decision making methods: Application in the aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 79, 101683.
- Dworkin, S. L. (2012). Sample Size Policy For Qualitative Studies Using in-Depth Interviews. *Archives of Sexual Behavior*, 41, 1319-1320.
- Elhmod, E. R. ve Kutty, A. A. (2021, December). Sustainability Assessment in Aviation Industry: A Mini-Review on The Tools, Models And Methods of Assessment. In *Proceedings of The 2nd African International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Harare, Zimbabwe (7-10).
- Erdağ, T. ve Yaşlıoğlu, M. (2020). Farklı Rekabet Stratejileri Benimseyen İki Havayolu İşletmesinin Kabin Görevlileri Tarafından Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğe Etkisinin Karşılaştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3383-3404.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, I. S. ve Songur, C. (2014). The Causes and Effects of The Organizational Silence: On Which İssues The Nurses Remain Silent?. *International Journal of Management Economics & Business/Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22).
- Fapohunda, T. N. (2016). Organizational Silence: Predictors and Consequences Among University Academic Staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 83-103.
- Golui, D. K. (2020). Environmental impact of aviation industry. *Thiruvananthapuram, India: Environmental Science and Engineering Report, IIST*.
- Gou, X., Liu, H., Qiang, Y., Lang, Z., Wang, H., Ye, D., ... ve Wang, H. (2022). In-Depth Analysis on Safety and Security Research Based on System Dynamics: A Bibliometric Mapping Approach-Based Study. *Safety Science*, 147, 105617.
- Hadi-Moghaddam, M., Karimollahi, M. ve Aghamohammadi, M. (2021). Nurses' Trust in Managers and Its Relationship With Nurses' Performance Behaviors: A Descriptive-Correlational Study. *BMC Nursing*, 20(1), 1-6.

- He, P., Wang, X., Wu, M. ve Estay, C. (2018). Compulsory Citizenship Behavior and Employee Silence: The Roles of Emotional Exhaustion and Organizational Identification. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(12), 2025-2047.
- Heiets, I. ve Yibing, X. İ. E. (2021). The Impact of The COVID-19 Pandemic on The Aviation Industry. *Journal of Aviation*, 5(2), 111-126.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research*, 41(2), 1539-1554.
- Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill: London
- Karacaoğlu, K. ve Cingoz, A. (2008). Örgütsel Sessizlik. Ozdevecioglu, M. and H. Karadal (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular*, Ankara, 155-167.
- Karakavuz, H. (2021). Yer Hizmeti İşletmelerinde Örgütsel Sessizlik: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi. *International Journal of Aeronautics and Astronautics*, 2(2), 41-51.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent. *Communication Studies*, 48, 311-332.
- Kılıç, T. ve Saygılı, İ. (2019). Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Görgül Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 1-22.
- Kim, J. ve Ko, H. S. (2021). The Effect of University Organizational Culture on Organizational Silence and Faculty-Student Interaction, *Management Science Letters*, 11(7), 2151-2162.
- Koçak, D. ve Çınar O. (2020). Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 1-20.
- Korsgaard, M.A. ve Roberson, L. (1995). Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions. *Journal of Management*, 21, 657 – 669.
- Leonard, M., Graham, S.ve Bonacum, D. (2004). The human factor: the critical importance of effective teamwork and communication in providing safe care. *Quality & safety in health care*, 13(Suppl 1), i85.
- Li, X., Lai, P. L., Yang, C. C. ve Yuen, K. F. (2021). Determinants of Blockchain Adoption in The Aviation Industry: Empirical Evidence From Korea. *Journal of Air Transport Management*, 97, 102139.
- Liu, D., Wu, J. ve Ma, J. C. (2009). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in A Telecommunication Company. In 2009 International Conference on Computers & Industrial Engineering (1647-1651). IEEE.
- Lyndon, A. (2006). Communication and Teamwork in Patient Care: How Much Can We Learn From Aviation?. *Journal of Obstetric, Gynecologic & Neonatal Nursing*, 35(4), 538-546.
- Maria, W. D. (2006). Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies Against Managerial Integrity, *Journal of Business Ethics*, 219- 234.
- 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.
- 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, 706-725.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational Silence: Its Destroying Role of Organizational Citizenship Behavior. *International Business Research*, 9(5), 57-75.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A. ve Alvani, S. M. (2012). Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Okeke-James, N. J., Igbokwe, I. C., Anyanwu, A. N. ve Obineme, O. P. (2020). Gender Influence on School Climate and Organizational Silence Amongst Teachers in Anambra State. *European Scientific Journal*, 16(10), 223-237.

- Omar, A. (2009). 10 The Moderating Role of Interpersonal Justice on The Relationship Between Eysenckian Personality Dimensions and Employee Voice and Employee Silence. *Handbook of Managerial Behavior and Occupational Health*, 143.
- Pathak, V., Jena, B. ve Kalra, S. (2013). Qualitative Research. *Perspectives in Clinical Research*, 4(3), 192.
- Pereira, B. A., Lohmann, G. ve Houghton, L. (2022). Technology trajectory in aviation: Innovations leading to value creation (2000–2019). *International Journal of Innovation Studies*, 6(3), 128-141.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20): 331-369.
- Qian, S., Schreurs, B. ve Jawahar, I. J. (2021). Multiple Foci of Commitment and Employee Silence: A Role Theory Perspective. *German Journal of Human Resource Management*, 35(4), 467-494.
- Reader, T. W. ve Cuthbertson, B. H. (2011). Teamwork and Team Training in The ICU: Where Do The Similarities With Aviation End?. *Critical Care*, 15(6), 1-6.
- Rezabeygil, S. ve Almasi, D. (2014). Organizational Silence: A Dangerous Phenomenon in The Way of The Organizational Progress. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 3(2), 300-306.
- Ruiz Ulloa, B. C. ve Adams, S. G. (2004). Attitude Toward Teamwork and Effective Teaming. *Team Performance Management: An International Journal*, 10(7/8), 145-151.
- Saeidipour, B., Akbari, P. ve Alizadeh, Z. (2021). The Role of Organizational Silence and Organizational Mobbing on The Turnover Intention. *International Journal of Ethics and Society*, 3(1), 59-69.
- Saraswati, S. K. (2001). Operating Environment For A Civil Aviation Industry in India. *Journal of Air Transport Management*, 7(2), 127-135.
- Sever, H. (2021). The Relationship Between Glass Ceiling Syndrome and Organizational Silence of Female Employees in The Aviation Sector. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute/Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (47).
- Seyedi, S. S. ve Darroudi, A. (2023). Personality as A Key Determinant of The Organizational Silence in Iranian Startups. *Business Administration and Management*, 26(1), 65-77.
- Shojaie, S., Matin, H. Z. ve Barani, G. (2011). Analyzing The Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Täuber, S., Oliveri, N. F., Kostakopoulou, D. ve Mahmoudi, M. (2022). Breaking The Silence Around Academic Harassment. *Febs Letters*, 596(18), 2337-2344.
- Tharya, H., Kassim, E., Amuna, Y. A. ve Aqel, A. (2021). Does Organizational Silence in Ngos Affected By Job Burnout? *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 5(5).
- Tullo, F. J. (2019). Teamwork and Organizational Factors. In *Crew Resource Management* (Pp. 53-72). Academic Press.
- Under, I. ve Gereede, E. (2021). Silence in The Tower: Analysing The Reasons of Air Traffic Controllers Avoiding Voluntary Reporting. *Aviation*, 25(3), 129-139.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-92.
- Vardarli, P. ve Akiner, Ö. (2020). Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Silence: A Study in The Insurance Industry. *Strategic Outlook for Innovative Work Behaviours: Interdisciplinary and Multidimensional Perspectives*, 293-324.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (5. baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık. Center for Values Education.
- Zhao, X., Huo, B., Selen, W. ve Yeung, J. H. Y. (2011). The Impact of Internal Integration and Relationship Commitment on External Integration. *Journal Of Operations Management*, 29(1-2), 17-32.