

**T.C.  
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE  
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**AKADEMİK PERSONELİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ:  
SESSİZLİK ALANLARI, NEDENLERİ, SONUÇLARI  
(MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DERYA BAĞ**

**EYLÜL, 2015**

**MUĞLA**

T.C.  
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

AKADEMİK PERSONELİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ: SESSİZLİK  
ALANLARI, NEDENLERİ, SONUÇLARI  
(MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ)

DERYA BAĞ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsünde "Yüksek Lisans" Diploması Verilmesi için Kabul  
Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Sözlü Savunma Tarihi:

Tez Danışmanı: Doç. Dr. C. Ergin EKİNCİ

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ahmet DUMAN

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA

Enstitü Müdürü: Ayşe Rezzan ÇEÇEN EROĞUL

EYLÜL, 2015

MUĞLA

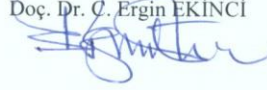
## TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün 09/09/2015 tarih ve 123 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 25/4 maddesine göre, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı) yüksek lisans öğrencisi Derya BAĞ'ın Akademik Personelin Örgütsel Sessizliği, Sessizlik Alanları, Nedenleri Ve Sonuçları (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Örneği) adlı tezi incelenmiş ve aday 14/09/2015 tarihinde saat 14:30'da tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulara verdiği yanıtlar değerlendirilerek tezin kabulüne oy birliği ile karar verilmiştir.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. C. Ergin EKİNCİ



Üye

Prof. Dr. Ahmet DUMAN



Üye

Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA



**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ  
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

**YAZARIN**

**Soyadı : BAĞ**

**Adı : Derya**

**Kayıt No:**

**TEZİN ADI**

**Türkçe** : Akademik Personelin Örgütsel Sessizliği: Sessizlik Alanları, Nedenleri, Sonuçları (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Örneği)

**Y. Dil** :Organizational Silence of Academic Staff: Silence Fields, Causes and Consequences (Muğla Sıtkı Koçman University )

**TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans    Doktora    Sanatta Yeterlilik**

**X**

**O**

**O**

**TEZİN KABUL EDİLDİĞİ**

**Üniversite** : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

**Fakülte** : Eğitim Fakültesi

**Enstitü** : Eğitim Bilimleri Enstitüsü

**Diğer Kuruluşlar** :

**Tarih** :

**TEZ YAYINLANMIŞSA**

**Yayımlayan** :

**Basım Yeri** :

**Basım Tarihi** :

**ISBN** :

**TEZ YÖNETİCİSİNİN**

**Soyadı, Adı** : C. Ergin EKİNCİ

**Ünvanı** : Doç. Dr.

## YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Akademik Personelin Örgütsel Sessizliği: Sessizlik Alanları, Nedenleri, Sonuçları (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Örneği).” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden olduğuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

14/09/2015

DERYA BAĞ

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada desteğini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. C. Ergin EKİNCİ'ye, değerli fikirleri ve manevi desteği ile çalışmama yön veren Prof. Dr. Ahmet DUMAN'a ve Yrd. Doç. Dr. Aynur BİLİR'e çalışmalarımın her aşamasında destekleri ile hep yanımda olan başta Ortaca Meslek Yüksekokulu Müdürü Doç. Dr. Önder YILDIRIM olmak üzere tüm yöneticilerime, veri toplama aşamasında destek veren Dalaman Meslek Yüksekokulu Müdürü Yrd. Doç. Dr. Bülent YORULMAZ ve Okutman İsmail Zeki DİKİCİ' ye, veri toplama araçlarını dolduran tüm Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi akademisyenlerine ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim biricik anneme ve eşime teşekkür ederim.

Derya BAĞ

Eylül 2015

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xii</b>
<b>ÇİZELGELER DİZİNİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BÖLÜM I GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	4
1.3. Araştırmanın Önemi .....	5
1.4. Sayıtlar .....	6
1.5. Sınırlılıklar .....	6
<b>BÖLÜM II KAVRAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	<b>7</b>
2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramının Gelişimi .....	7
2.2. Sessizlik Kuramları .....	9
2.3. Örgütsel Sessizlik .....	12
2.3.1. İşgören Sessizliği .....	14
2.4. Örgütlerde Görülen Sessizlik Türleri .....	15
2.4.1. Akustik ve pragmatik sessizlik .....	16
2.4.2. Kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik, koruma amaçlı sessizlik .....	17
2.4.3. Umursamaz sessizlik ve fırsatçı sessizlik .....	18
2.5. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler .....	19
2.5.1. Sessizliğin bireysel faktörleri .....	19
2.5.2. Sessizliğin örgütsel faktörleri .....	23
2.5.3. Sessizliğin yönetsel faktörleri .....	27
2.6. Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular .....	29
2.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları .....	30

2.8. Yurt Dışında ve Yurt İçinde Yapılan İlgili Araştırmalar.....	33
2.8.1. Yurt dışında yapılan ilgili araştırmalar.....	33
2.8.2. Yurt içinde yapılan ilgili araştırmalar.....	38
<b>BÖLÜM III YÖNTEM.....</b>	<b>48</b>
3.1. Araştırmanın Modeli.....	48
3.2. Evren ve Örneklem.....	48
3.3. Veri toplama aracının geliştirilmesi.....	49
3.3.1. Öğretim elemanları örgütsel sessizlik ölçeği.....	50
3.3.2. Öğretim elemanları örgütsel sessizlik nedenleri ölçeği .....	56
3.3.3 Öğretim elemanları örgütsel sessizlik sonuçları ölçeği.....	61
3.4. Verilerin Toplanması.....	65
3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	65
<b>BÖLÜM IV BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>68</b>
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum: Örgütsel Sessizlik Davranışına Yol Açan Sorunlar.....	68
4.1.1. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunların gözlenme düzeyine ilişkin bulgular ve yorum.....	68
4.1.2. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunların gözlenme düzeylerinin bazı değişkenlere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular ve yorum.....	70
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum: Örgütsel Sessizlik Davranışına Yol Açan Sorunlara Sessiz Kalma Düzeyi.....	78
4.2.1. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalma düzeyine ilişkin bulgular ve yorum.....	79
4.2.2. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalma düzeylerinin bazı değişkenlere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular ve yorum.....	82
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum: Örgütsel Sessizlik Davranışına Yol Açan Nedenlerin Sessiz Kalmaya Etkisi.....	88
4.3.1. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin sessiz kalmaya etkisine ilişkin bulgular ve yorum.....	88
4.3.2. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin sessiz kalmaya etkisinin bazı değişkenlere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular ve yorum.....	91
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum: Örgütsel Sessizlik Davranışına Yol Açan Sorunlara Sessiz Kalmanın Olası Sonuçları.....	96



4.4.1. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın sonuçlarına ilişkin bulgular ve yorum.....	96
4.4.2. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın sonuçlarının bazı değişkenlere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular ve yorum.....	98
<b>BÖLÜM V SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>102</b>
5.1. Sonuçlar.....	102
5.2. Öneriler.....	104
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>105</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>113</b>
EK-A: Veri Toplama Aracı.....	113
EK-B: Veri Toplama Aracı Taslak Formu.....	118
EK-C: Veri Toplama Aracı Uygulama İzni.....	120
<b>EK-D ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>121</b>

## ÖZET

AKADEMİK PERSONELİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ: SESSİZLİK ALANLARI,  
NEDENLERİ, SONUÇLARI (MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ  
ÖRNEĞİ)

Derya BAĞ

Yüksek lisans, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, Teftişi,

Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. C.Ergin EKİNCİ

Eylül, 2015 xiv + 122 sayfa

Bu araştırmanın temel amacı Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik davranışlarının incelenmesidir. Bu temel amaç çerçevesinde (a) öğretim elemanlarının sessizlik davranışına yol açan sorunları gözleme düzeyleri, (b) öğretim elemanlarının hangi konularda sessizlik davranışı gösterdikleri, (c) sessizlik davranışının nedenleri ve (d) sessizlik davranışının yol açtığı sonuçlar ve bu boyutlara ilişkin bulguların cinsiyet, akademik unvan ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Tarama modelinde desenlenen araştırmanın örneklemini Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi öğretim elemanları evreninden (veri toplama dönemindeki öğretim elemanı sayısı 956'dır) seçilen 554 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen likert tipinde yapılandırılmış üç ölçeğin örnekleme uygulanmasıyla 2013-2014 eğitim yılında elde edilmiştir. Araştırma verileri betimsel istatistikler (aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, tek yönlü

varyans analizi) kullanılarak çözümlenmiş ve ilgili alanyazına dayalı olarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın bazı temel bulguları şöyle özetlenebilir: (1) Öğretim elemanları orta düzeyde sessizlik davranışı göstermektedirler. (2) Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalma cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. (3) Öğretim elemanları içinde en fazla araştırma görevlileri örgütsel sessizlik davranışı göstermektedir. (4) Fakültelerde örgütsel sessizlik davranışı daha yüksek düzeyde görülmektedir. (5) Hem bireysel hem de yönetsel nedenler örgütsel sessizlik davranışı göstermede orta düzeyde etkili olmaktadır. (6) Yönetsel nedenler kadın öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik davranışı göstermelerinde daha etkilidir. (7) Hem bireysel hem de yönetsel nedenler araştırma görevlilerinin sessizlik davranışı göstermelerinde diğer unvan gruplarına göre daha yüksek düzeyde etkili olmaktadır. (8) Yüksekokullarda görevli olan öğretim elemanlarının sessizlik davranışına yol açan nedenlerden daha fazla etkilenmektedirler. (9) Öğretim elemanlarına göre örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçları sorunların birikerek büyümesi, çalışanların stres düzeyinin artması, kurum ve bölüm ve birim içerisinde çeşitli gruplaşmaların oluşmasıdır. (10) Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. (11) Araştırma görevlilerinin örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçları diğer unvanlara göre daha yüksek düzeydedir.

**Anahtar Sözcükler:** Yükseköğretim, öğretim elemanı, örgütsel sessizlik, örgütsel sessizlik alanları, örgütsel sessizlik nedenleri, örgütsel sessizlik sonuçları.

## **ABSTRACT**

**ORGANIZATIONAL SILENCE OF ACADEMIC STAFF: SILENCE FIELDS,  
REASONS AND CONSEQUENCES (MUĞLA SITKI KOÇMAN UNIVERSITY)**

**BAĞ, Derya**

**Master, Educational Administration, Supervision, Planning and Economics  
Department**

**Advisor: Assoc. Prof. C. Ergin EKİNCİ**

**September, 2015 xiv+ 122 pages**

The main purpose of this study is to investigate organizational silence behaviors of the academic staff. Within his general purpose, (a) academic staff's level of demonstrating organizational silence behaviours, (b) the issues that the academic staff remain silent (c) the reasons leading to silence, (d) consequences of the silence behaviour and their relationships with some variables such as (school types, gender and academic titles) were addressed.

The study was designed and conducted as a descriptive research. The sample of the study consisted of 554 academic staff of Mugla Sitki Kocman University. The data of the study were collected through the administration of three Likert type questionnaires developed by the researcher to the sample in 2013-2014 education year. The descriptive statistics such as mean score, standard deviation t-test for independent groups, variance analysis (ANOVA) and interpreted within frame of the related literature.

The key findings of the study are: (1) The academic staff demonstrate medium level of organizational silence behavior. (2) There is no significant relationship between

gender and the demonstrated level of the problems leading to organizational silence. (3) The research assistants show the silence behaviour higher than other title groups. (4) The academic staff of faculties demonstrate a higher level of silence compared to other title groups. (5) The administrative practices and individual reasons are effective at medium level in academic staff's showing silence. (6) The administrative practices are more effective in women academic staff's showing silence. (7) Both the administrative practices and individual reasons are more effective in research assistants' showing silence compared to other title groups. (8) The academic staff of undergraduate higher schools are affected by reasons of silence behaviour reasons more than the other groups. (9) According to the academic staff, silence behaviours may result in increase at employee stress level and formation of various informal groups in organization, department and units. (10) There is no significant relationship between gender and consequences of silence behaviour. (11) Among all staff, the research assistants observe the consequences of the silence behaviour the highest.

**Key Words:** Higher education, academic staff, organizational silence, organizational silence fields, organizational silence reasons, organizational silence consequences

## ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1.1: Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	52
Çizelge 1.2. Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	53
Çizelge 1.3. Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Ölçeği Madde Ayırıcılık Gücü ve $\alpha$ İç Tutarlılık Katsayıları .....	55
Çizelge 1.4. Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Nedenleri Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	57
Çizelge 1.5. Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Nedenleri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	58
Çizelge 1.6 Öğretme-Öğrenme Ortamı Algısı Ölçeği Madde Ayırıcılık Gücü ve $\alpha$ İç Tutarlılık Katsayıları .....	60
Çizelge 1.7. Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Sonuçları Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi Sonuçları.....	62
Çizelge 1.8. Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Sonuçları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	62
Çizelge 1.9. Öğretme-Öğrenme Ortamı Algısı Ölçeği Madde Ayırıcılık Gücü ve $\alpha$ İç Tutarlılık Katsayıları .....	64
Çizelge 1.10. Sessiz Kalınma Düzeyleri ve Sessiz Kalınan Konular Ölçeği İçin Aralık Değerleri.....	66
Çizelge 1.11. Sessizlik Nedenleri Ölçeği İçin Aralık Değerleri .....	67
Çizelge 1.12. Sessizlik Sonuçları Ölçeği İçin Aralık Değerleri .....	67
Çizelge 2.1. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunların gözlenme düzeyi....	69
Çizelge 2.2. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunların gözlenme düzeyinin okul türüne göre karşılaştırılması.....	71

Çizelge 2.3. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunların gözlenme düzeyinin cinsiyete göre karşılaştırılması .....	75
Çizelge 2.4. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunların gözlenme düzeyinin akademik unvanlara göre karşılaştırılması.....	76
Çizelge 2.5. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalma düzeyi.....	80
Çizelge 2.6. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalma düzeylerinin okul türüne göre karşılaştırılması.....	82
Çizelge 2.7. Cinsiyete göre örgütsel sessizlik davranışına yol açan konulara sessiz kalma düzeylerinin karşılaştırılması.....	86
Çizelge 2.8. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalma düzeyinin akademik unvanlara göre karşılaştırılması.....	87
Çizelge 2.9. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin sessiz kalmaya etki düzeyleri.....	89
Çizelge 2.10. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin sessiz kalmaya etkisinin okul türüne göre karşılaştırılması.....	92
Çizelge 2.11. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin etkisinin cinsiyete göre karşılaştırılması.....	93
Çizelge 2.12. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin akademik unvanlara göre karşılaştırılması.....	95
Çizelge 2.13. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçları.....	97
Çizelge 2.14. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçlarının okul türüne göre karşılaştırılması.....	99
Çizelge 2.15. Cinsiyete göre örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçlarının karşılaştırılması.....	100
Çizelge 2.16. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçlarının akademik unvanlara göre karşılaştırılması.....	100

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Özdeğer Grafiği.....	54
Şekil 1.2. Açıklayıcı Faktör Analizi Özdeğer Grafiği.....	59
Şekil 1.3. Açıklayıcı Faktör Analizi Özdeğer Grafiği.....	63



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, sayıtlılar ve sınırlılıklar yer almaktadır.

#### 1.1. Problem Durumu

Örgütsel etkililiğin sağlanması ve sürdürülebilmesi, işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin sürekli geliştirilmesine ve işgörenlerin de bu özelliklerini örgütsel etkililiği gerçekleştirmeye katkıda bulunabilecek biçimde işe koşmaya istekli olmalarına bağlıdır. Örgütler bu doğrultuda işgörenlerinden giderek daha fazla sorumluluk almalarını, daha fazla bilgi paylaşımında bulunmalarını ve daha girişimci olmalarını istemektedir (Quinn ve Spreitzer 1997: 48). Böylece, örgütlerin örgütsel öğrenmeye ve değişime açık olmaları, kendilerini yenileyebilmeleri ve çevreye uyurlanabilmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır. Ancak, çeşitli nedenlerle oluşan olumsuz örgüt iklimi, işgörenlerin örgütsel doyum düzeyinin düşüklüğü, örgütsel bağlılığının zayıflaması, örgütsel ödüllerin anlamsızlaşması gibi nedenlerle işgörenler kendi yeterliklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda işe koşma isteklerini kaybedebilirler.

İşgörenlerin kendi yeterliklerini örgütsel amaçlar yönünde işe koşmaya istekli olmalarında örgütsel iklim ve bu iklimin sağlayacağı iletişimsel paylaşım önemli

görülmektedir. İşgörenler bazen ses ile bazen de sessizlik ile iletişimsel paylaşım sağlayabilmektedir. 1980'li yıllardan itibaren çeşitli araştırmalarla sesin yani konuşmanın örgüt içerisindeki iletişim paydası ortaya konulmaya başlanmıştır. Bu araştırmalarda işgörenin örgüt içerisinde üstleri etkileme, açıkça konuşma, konu benimsetme, sorumluluk alma, ses çıkartma, muhbirlik ve muhalefet etme gibi amaçlarla sesi kullandığı ortaya konulmuştur (Çakıcı 2007: 149-152).

Örgüt iklimini oluşturmadaki önemli etkenlerden biri olan örgütsel iletişim biçimi sessizlik olarak da ortaya çıkabilmektedir. İşgörenler şikâyet eden biri olarak görülme, saygı ve güven kaybına uğrama, örgütsel ilişkilere zarar verme, işten atılma ve terfi alamama korkularıyla işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini açıkça dile getiremeyebilirler. Bu durumlarda birey kendini güçsüz hissetmekte, örgüte bağlılığında, aidiyet, güven, takdir ve destek duygularında, iş doyumunda azalma ve en sonunda da işten ayrılma gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Tüm bunların sonucunda çalışanların farklı fikirlerinden yararlanılmaması, sorunların saklanması ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınarak örgütlerdeki sessizliğin görmezden gelinmesi örgütlerin gelişmesini engelleyebilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin 2003: 1467).

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için, bilgiyi paylaşmaktan korkmayan, kendisinin ve çalışma arkadaşlarının düşüncelerinin arkasında durabilen işgörelere ihtiyaç duymaktadır (Vakola ve Bouradas 2005: 441). İşgörenler ve yöneticiler arasındaki iletişim kanallarının sürekli açık olması gerekliliği savunulsa da, işgörenler bazı durumlarda örgütsel konular ve sorunlar hakkında çeşitli nedenlerle bilgi paylaşımından kaçınmaktadırlar (Çakıcı 2007: 146). Bu çelişkili durum örgütsel değişim ve gelişimin önünde tehlikeli bir engel olarak ortaya çıkmaktadır (Morrison ve Milliken 2000: 707). Çünkü birçok işgören görüşlerini iletmekte oldukça zorlanmakta ve dolayısı ile sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Morrison ve Milliken 2000: 706). İşgörenlerin sessiz kalma tercihlerini etkileyen örgütsel, yönetsel, bireysel ve kültürel nedenler ve örgüt içerisinde sessiz kalmanın yol açtığı sonuçlar katılımcı, demokratik ve iletişime açık yönetim uygulamalarından uzaklaşmaya yol açmaktadır (Çakıcı 2007:159, Çakıcı 2008:131).

Örgütlerde sessizlik kavramının temellerinin 1970’li yıllarda atıldığı söylenebilir. Bu yıllarda yapılan ses temelli çalışmalarla birlikte ortaya çıkan sessizlik kavramı bilişsel çelişki kuramı, beklenti kuramı, planlı bekleyiş kuramı, fayda maliyet analizi, sessizlik sarmalı ve kendini uyarılma kuramlarına dayanmaktadır. 2000’li yıllardan sonra araştırmacıların dikkatini çeken örgütlerde sessizlik konusu işgörenlerin sessizliği hangi amaçlar için ve hangi şartlar altında kullandığını içermektedir. Bu amaç ve şartları anlamak oldukça zordur. Çünkü sessizliği seçme işgörenin bilinçli bir tepkisi; bir nevi direnme, ya da örgüt içinde zorla sessiz bırakılma olarak ortaya çıkmaktadır. Geçmişte sessizlik davranışı örgütsel uyumluluğun bir işareti olarak görülürken, artık bilinçli bir tepki gösterme biçimi olarak algılanmaktadır. Sessizlik alanında yapılan çalışmalarda örgütlerde sessizlik haksızlığa bir tepki (Pinder ve Harlos 2001:334) ve bilinçli, amaçlı ve kasıtlı bir davranış olarak değerlendirilmektedir (Çakıcı 2007: 149). Morrison ve Milliken (2000: 715) örgütlerde sistematik olarak gelişen sessizlik sürecini ve bu sürecin sürekliliğini ve güçlenmesini sağlayan örgütsel koşulları sosyal yapının getirdiği bir olgu olarak kabul etmektedir. Örgütsel boyutta görülen sessizlik davranışı örgüt içindeki karar verme mekanizmalarından, yönetsel davranışlardan veya kültür gibi faktörlerden etkilenmektedir (Vakola ve Bouradas2005: 442).

Bu davranış biçiminin oluşturduğu temel sorun işgörenlerin yeterliliklerinin daha az işe koşulması olarak ortaya çıkmaktadır. Morrison ve Milliken (2000: 707) örgütsel sessizliği “işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirme ile ilişkili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” şeklinde tanımlayarak bu boyuta dikkat çekmişlerdir. Morrison ve Milliken’in (2000) araştırmasının ardından Pinder ve Harlos (2001) sessizlik kavramını işgören boyutunda örgütsel değişmeyi etkileyen faktörlerden biri olarak ele almıştır. Araştırmacılar işgören sessizliğini “değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda kişinin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşünceleri esirgemesi” olarak tanımlamışlardır (Pinder ve Harlos 2001:334). Zheng, Ke, Shi, ve Zheng (2008: 219) ise yaptıkları çalışmada sessizliği “örgüt, birim ya da kişiler için önemli olan konularda konuşmaktan kaçınma” olarak ele almışlardır. Araştırmacılara göre

sessizlik duygusal olarak açıklanması zor bir ifade olmasının yanında kişiler ve örgütler için baskı unsuru haline gelen bir mekanizma olarak görülmektedir. Örgütsel sessizlik için yapılan bu çalışmaların yanında, son yıllarda yapılan çalışmalar da örgütlerde yaygın olan sessizliğin örgütlerin performansını etkilediği, örgütsel ilerlemenin önünde önemli bir engel olduğunu ortaya koymaktadır.

Olumlu örgüt iklimini etkileyen faktörlerden olan örgütsel sessizlik konusunda ülkemizde de çalışmalar bulunmaktadır. Ülkemizde örgüt içerisinde sıklıkla gözlenen davranış biçimlerinden biri olan sessizlik konusunda yapılan çalışmalar daha çok 2007 yılı ve sonrasında rastlanmaktadır ve sınırlıdır. Eğitim kurumlarından biri olan üniversiteler de örgütsel başarı ve bu başarının sürdürülmesi özgür, kendini ifade edebilen, yönetsel kararlara katılabilen ve motivasyonu yüksek, örgütsel bağlılığı sağlanmış öğretim elemanları ile gerçekleşebilir. Her örgütte olduğu gibi üniversitelerde de öğretim elemanlarının sessizliği söz konusu olabilir. Öğretim elemanlarını sessizlik davranışına iten yönetsel, toplumsal, örgütsel ve bireysel faktörlerin örgütsel etkililik üzerindeki etkileri, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ile ilişkisini anlamak gerekmektedir. Üniversitelerde örgütsel etkililiğin artırılabilmesi için, örgütsel sessizliği boyutlarının ve nedenlerinin bilinmesi önemlidir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada; Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik davranışlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1- Öğretim elemanları örgütsel sessizlik davranışına yol açabilecek sorunları ne düzeyde gözlemlemektedirler?
- 2- Öğretim elemanları örgütsel sessizlik davranışına yol açabilecek sorunlar karşısında ne düzeyde sessizlik davranışı göstermektedirler?
- 3- Öğretim elemanlarının sessizlik davranışı göstermelerine yol açan nedenlere ilişkin görüşleri nelerdir?
- 4- Öğretim elemanlarının sessizlik davranışları hangi sonuçlara yol açmaktadır?

5- Öğretim elemanlarının yukarıdaki sorulara ilişkin görüşleri

- a. Cinsiyet
- b. Akademik unvan
- c. Okul türü (Fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu)

değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Yükseköğretim kurumlarının örgütsel etkililiği ve bu etkililiğin sürdürülebilmesi genel de tüm örgüt çalışanlarının özelde de öğretim elemanlarının yeterliklerini örgütsel etkililiği gerçekleştirmeye yönelik biçimde işe koşmaya istekli olmalarına bağlıdır. Ancak, çeşitli nedenlerle oluşan olumsuz örgüt iklimi, örgütsel doyum düzeyinin düşüklüğü, örgütsel bağlılığın zayıflaması, örgütsel ödüllerin anlamsızlaşması gibi nedenlerle öğretim elemanları sahip oldukları yeterlikleri örgütsel amaçlar yönünde kullanmamayı tercih edebilirler. Bunun sonucu olarak örgütsel sessizlik olarak tanımlanan “işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirme ile ilişkili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” (Morrison ve Milliken 2000: 707) durumu ortaya çıkabilir. Yükseköğretim kurumlarında böyle bir durumun varlığı öğretim elemanlarının performanslarını olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle, yükseköğretim kurumlarında örgütsel sessizliğin varlığı ve düzeyinin bilinmesi, örgütsel etkililiğin geliştirilmesi bakımından önemlidir. Bu bağlamda, araştırma verilerinin yükseköğretim kurumlarının geliştirilmesi ve etkililiğinin artırılmasına yönelik politika ve kararların oluşturulmasında katkı sağlaması beklenebilir.

Ülkemizde diğer örgütlerde örgütsel sessizlik konusunda çalışmalara rastlanırken, üniversitelerde yapılan araştırmalar içerisinde örgütsel sessizlik konusunda az araştırma bulunmaktadır. Üniversitelerde örgütsel etkililik çerçevesinde örgütsel iklim, adalet, iş doyum ve bağlılık konularında çalışmalar bulunurken, örgütsel etkililiği olumsuz etkilediği alanyazında belirlenmiş olan örgütsel sessizlik fazla ilgi görmemiştir. Araştırmanın bu çerçevede sağlayacağı katkının önemli olacağı değerlendirilmektedir.

#### **1.4. Sayıtlar**

Bu araştırmada, ğretim elemanlarının veri toplama aracını gerçek görüşlerini yansıtarak ve tarafsız olarak cevapladıkları kabul edilmiştir.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Araştırmaya st yöneticiler (rektör ve rektör yardımcıları), fakülte dekanları ve dekan yardımcıları, enstitü müdürleri, yüksekokul ve meslek yüksekokulu müdürleri ve henüz mezun vermemiş tıp fakültesinde görevli ğretim elemanları, ğrencisi olmayan bölümlerde görevli ğretim elemanları ve uzmanlar dâhil edilmemiştir. Aynı zamanda bu süreç içinde yurt içinde ve yurt dışında görevli ğretim elemanları da araştırmaya dâhil edilmemiştir.

Araştırma 2013-14 eğitim yılında elde edilen verilerle sınırlıdır.

## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde örgütsel sessizliğin kavramının gelişimi, sessizlik kuramları, örgütsel sessizliğin ve işgören sessizliğinin tanımı, örgütsel sessizlik türleri, örgütlerde sessizliğe neden olan faktörler, örgütlerde sessiz kalınan konular, örgütsel sessizliğin sonuçları ile yurt içinde ve yurt dışında yapılan ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

#### 2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramının Gelişimi

Örgütlerde sessizlik kavramının temelleri 1970'li yıllara dayanmasına rağmen 2000'li yıllarda araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamıştır. Sessizlik davranışlarını içeren araştırmaların gelişimi üç dönemde incelenebilir. Bunlardan ilki 1970'lerin başı ile 1980'lerin ortasına kadar olan birinci dönem, ikincisi 1980'lerin ortalarından 2000 yılına kadar olan ikinci dönem ve 2000 yılından günümüze kadar olan çalışmaları içeren son dönemdir (Briensfield, Edwards ve Greenberg 2009: 4, Erenler2010: 7-9). Her dönem birbirine bağlı olarak sessizlik davranışının örgüt içerisindeki varlığını ve etkileşimini ortaya koymaktadır.

1970'lerin başı ile 1980'lerin ortasına kadar olan birinci dönemde doğrudan örgütsel sessizliği konu edinen çalışmalara değil, öncelikle ses yani konuşma formlarını içeren çalışmaları karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmalar sesi kullanmayan bireyin

davranışsal sonuç olarak verdiği tepkilere de yer vermektedir. (Briensfield ve diğerleri 2009: 8, Erenler 2010: 7).

Sessizlik kavramı ilk kez sosyolog Hirschman'nın (1970) ses, örgütsel doyumsuzluk ve bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmasında yer almıştır. Birey sesi örgütsel doyumsuzluğa bir cevap olarak şikâyet etmek, problemleri tartışmak, çeşitli öneriler sunmak için kullanmaktadır. Örgüt içerisinde kötüye giden durumlar karşısında birey tatminsizlik hissetmekte ve bunun sonucunda ya ayrılışı ya da sesi seçmektedirler. Örgüt içerisinde daha sadık işgörenler ses formunu seçmekte ve bunu da durumu değiştirebilmek amacı ile kullanmaktadırlar. Hirschman işgören sessizliğine de değinerek bazı işgörenlerin işlerin daha iyiye gidecek inancı ile birlikte bilinçli pasif bağlılık göstererek beklemeyi seçtiklerini belirtmiştir (Briensfield ve diğerleri 2009: 8). Hirschman'dan sonra yapılan çalışmalarda bu kuram geliştirilmiş ses ve sessizliğin anlamı, formu ve içeriği ele alınmıştır. Susma etkisi, sessizlik sarmalı, Abilene paradoxu ve çoğunluktan habersizlik örgütsel sessizliğin kuramsal gelişiminin birinci döneminde yer alan önemli çalışmalar arasında sayılabilir (Briensfield ve diğerleri 2009: 10).

1980'li yılların ortalarından 2000'li yılların başlarına kadar olan ikinci dönemde örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar ivme kazanmıştır. Bu çalışmalar ses temellidir ve daha çok konuşma formları üzerinde durmaktadır (Briensfield ve diğerleri 2009: 12). Ancak ses ile ilgili çalışmalar örgüt içerisinde işgörenin hangi durumlarda, neden ve nasıl sessiz kaldığına dair çıkarımlara ulaşılmasına da imkân tanımaktadır. Bu dönemde muhbirlik, ilkeli örgütsel muhalefet, örgütsel adalet, konu benimsetme, sağır kulak sendromu, sosyal dışlanma gibi çalışmalar ele alınmıştır (Briensfield ve diğerleri 2009: 18, Erenler 2010: 8).

Örgütlerde sessizlik kavramı ve sessizlik kavramının ardında yatan farklı anlamlar 2000'li yıllara kadar çalışılmamış kavramlardır. 2000'li yıllarda doğrudan örgütlerde sessizlik kavramı üzerine çalışılmış başat iki çalışma vardır. Bunlardan ilki örgütsel sessizlik kavramını ilk kez ele alan Morrison ve Milleken (2000)'in çalışmasıdır. Diğer çalışma ise işgören sessizliği kavramını ilk kez ele alan Pinder ve Harlos (2001)'un çalışmalarıdır. Morrison ve Milleken (2000), örgüt içerisinde konuşmanın tehlikeli olacağı ya da yarar sağlamayacağına işgörenler tarafından benimsenmiş ve



yaygın bir inanış olduğunu belirtmişlerdir. İşgörenlerin örgütsel konulardaki düşüncelerini saklaması ve örgüt içerisindeki örgütsel güçlerin sessizlik iklimini oluşturması araştırmanın temel konusunu oluşturmaktadır (Milleken ve Morrison 2003: 1353). Pinder ve Harlos (2001) araştırmalarında işgörenlerin algıladıkları adaletsizlikler karşısında konuşma ve konuşmama kararlarını nasıl aldıkları üzerine yoğunlaşmışlardır. Sessizliği örgütsel boyutta değil işgörenin bakış açısı altında ele almışlardır. Bu çalışmalar sonraki çalışmaların temelini oluşturmuştur. Bu dönemde örgütsel sessizlikle ilintili olarak işten çekilme, örgütsel öğrenme, örgüt sağlığı, örgüt kültürü gibi kavramları geliştiren çalışmalar yapılmıştır (Briensfield ve diğerleri 2009: 18).

## **2.2. Sessizlik Kuramları**

Örgüt içerisinde işgörenin gösterdiği sessizlik davranışı bazı kuramsal temellerle ilişkilendirilmektedir. Festinger bilişsel çelişki kuramı, Vroom'un beklenti kuramı, Ajzen planlı bekleme kuramı, fayda maliyet analizi, sessizlik sarmalı ve kendini ortama uyarılma kuramı bu kuramlar arasında sayılabilir.

Festinger bilişsel çelişki kuramı bireyin bir davranışı ortaya koymaya niyeti ve yaşadığı bilişsel çelişkiye odaklanmaktadır. Festinger'e göre bireyin bir konu hakkındaki inancı ile gösterdiği davranışı paralellik göstermiyorsa birey içsel bir gerilim yaşayacaktır. Birey bu gerilimden kaçınmak için çeşitli yollara başvuracak ve bu bilişsel çelişkiden kaçınmak için inancını ya da davranışını değiştirecektir (Festinger 1957, Akt. Bayram 2010: 11). Örgüt içerisinde işgörenin gösterdiği sessizlik davranışı bu kuram ile ilişkilendirildiğinde ise işgören örgüt ile ilgili sorun ve düşüncelerini ortaya koymadan önce bunun sonuçlarını bilişsel olarak analizini yapar. Eğer sonuçların olumlu olduğuna inanırsa davranışı eyleme dönüştürür. Bunun yanı sıra işgören verdiği kararın doğru olup olmadığına dâhil olduğu sosyal grubun fikirleri doğrultusunda da karar verebilir. Sosyal destek gören işgören düşüncelerini ortaya koyabilmektedir (Festinger 1957, Akt. Bayram 2010: 9).

Vroom'un beklenti kuramında birey belirli bir amaca ulaşabilmek için güdülenmeli ve gayret göstermelidir. Bu kurama göre birey gösterdiği davranışın sonucunda bir ödüle ulaşacağına inanırsa daha çok gayret gösterecektir. Birey bir eylem gösterirken öncelikle bu eylemin sebep olabileceği sonuçları değerlendirir. Bireyin karşılaşabileceği olası sonuçlar bireyi farklı kararlar almaya yönlendirebilir (Onaran 1981: 73-74). Vroom'un beklenti kuramı örgütsel sessizlik ile ilişkilendirildiğinde işgörenlerin konuşup konuşmama kararını verirken gösterecekleri davranışın sonuçlarını değerlendirmesi olarak ele alınabilir. Vroom'un beklenti kuramı işgörenin sessizlik davranışı yöneticilerden gelmesi muhtemel olumlu dönütlerle doğrudan ilişkilidir. Yöneticilerinden olumlu dönütler alacağına inanan sessiz kalmayıp duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade eder. Ancak birey açıkça konuşmanın hiçbir şeyi değiştirmeyeceği inaniyorsa sessizlik davranışını seçer (Çakıcı 2010: 16).

Ajzen'in (1985) planlı bekleyiş kuramının temel noktası bireyin bir davranışta bulunma niyetidir. Niyet edilen her davranış gerçekleşmeyebilir. Birey bazı olası olumsuz sonuçları da göze alarak davranışından vazgeçebilir ya da değişikliğe uğratabilir (Çakıcı ve Aysen 2014: 120). Birey davranışının sonucunda elde edeceği avantajları ve dezavantajları kıyaslar. Eğer avantajlar fazla ise ve diğer sosyal etkileyiciler tarafından destekleniyorsa birey bu davranışı göstermeye niyet eder. Eğer dezavantajlar fazla ise birey davranıştan vazgeçer ya da başka çözüm yolları aramaya başlar (Ajzen 1985, Akt. Çakıcı ve Aysen 2014: 120). Bu kuram örgütsel sessizlik açısından ele alındığında diğer insanların ne düşündüğü işgörenin davranışa yönelik niyetinden daha etkili olmaktadır (Bayram 2010: 15). İşgören örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarından destek görmeyi bekler ve konuşma ya da sessiz kalma davranışını seçerken örgüt içerisinde hâkim olan düşünceyi temel alır. Örgüt içerisinde var olan bu temel dinamikler işgörenin davranışını şekillendirmektedir. Kısaca, işgören açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar doğurmayacağı inancında ise sessizleşmeyi seçebilecektir (Çakıcı 2010: 16).

Fayda maliyet analizinde de benzer şekilde bireyler açıkça konuşma ya da susma davranışını seçerken elde edebilecekleri faydaları değerlendirerek hareket ederler. Bireyler bu seçimi sırasında konuşma davranışı sonucunda elde edecekleri fayda ile

konuşma davranışı sonucunda elde edecekleri zararları değerlendirerek fayda-maliyet analizine girerler. Birey davranışlarına ilişkin kararlardan önce risk değerlendirmesi yapmaktadır (Edmonson ve Detert 2005: 406). Birey bu değerlendirmeyi yaparken davranışı karşısında diğerlerinin takınacağı tutumları ve daha önceki deneyimlerini ele alır. Birey bu seçenekleri fayda maliyet açısından değerlendirir ve ödeyebileceği muhtemel bedelleri ele alır (Çakıcı 2001: 153). Benzer şekilde işgören konuşma davranışını seçmeye karar verdiği zaman bunun olası bedellerini göz önünde bulundurur. Bu bedeller direkt bedeller ve dolaylı bedeller olarak ikiye ayrılmaktadır. İşgörenin olası karşılaşılabileceği direkt bedeller enerji ve zaman kaybı olurken dolaylı bedeller ise itibar kaybı, güç kaybı, muhalefet oluşturma, yok sayılma, terfi edilememe ve de iş kaybı olarak sayılabilir. Bunların yanı sıra işgörenin yaşaması muhtemel psikolojik sorunlar da dolaylı bedeller arasında sayılabilir. (Çakıcı, 2010: 16).

Sessiz kalma kararının dayandığı diğer bir kuram ise Neolle-Neumann'ın (1974) yılında geliştirdiği sessizlik sarmalı kuramıdır. Kamuoyu araştırmalarından ortaya çıkan bu kuramın özünde izolasyon korkusu yatmaktadır. Bu kurama göre bireyler toplum içerisinde çoğunluğun fikirlerine uymadıkları takdirde dışlanacağına inanırlar. Bu yüzden buldukları ortam içerisindeki yaygın davranışı inceleyerek kendilerini uyarırlar. Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınabilmek ve uyumlarının göstergesi olarak kendi fikirlerini beyan etmekten kaçınırlar ve baskın olan düşünceyi kabul etmek durumunda kalırlar (Briensfield ve diğerleri 2009: 11). Sessizlik sarmalı sürekli hareket halindedir ve örgüt içerisinde hâkim olan düşünceler zaman zaman değişebilir. Çeşitli sebeplerle popüler olan bir düşünce ilerleyen zamanlarda önemini başka baskın ve düşünceye bırakabilir. O zaman birey kendini bu yeni düşünceye uyarlamakta ve sessizlik sarmalı bu şekilde sürüp gitmektedir. Sonuç olarak bireyler etrafında kendileri gibi düşünen bireyler olduğunu hissetmediği zaman, fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünüp ifade etmeye çekinebilirler, düşüncelerini gizlerler (Çakıcı 2007: 153) ve sürüp giden bu davranış şekli zaman içinde örgütsel sessizliğe yol açabilmektedir (Bowen ve Blackmon 2003: 1398).

Kendini uyarlama kuramına göre bireyler toplum içerisinde diğerlerinin davranışlarını izler ve kendi davranışlarını bu gözlemlere göre düzenlerler. Bireyler toplum içerisinde kabul ve takdir görme çabası ile kendini ortama uyarlama davranışı içine girerler. Birey toplum içindeki etkin davranışları gözlemleyerek kendilerini iyi izlenim verebilme adına bilerek ve isteyerek değiştirirler. Uyarlama düzeyi yüksek bireyler toplumsal ipuçlarını çok kolay irdeleyip, kendilerini değiştirme davranışını gerçekleştirir ve gereken durumlarda kolaylıkla sessizliği seçebilir (Premeaux ve Bedian 2003: 1541).

### **2.3. Örgütsel Sessizlik**

Örgütsel ilerleme ve gelişmede önemli bir faktör olan iletişim formları örgütsel politikaların, işleyişlerin, örgütsel rollerin ve kuralların iletimi için kullanıldığı gibi işleyişe ve uygulamalara karşı çıkma ve tepki olarak da kullanılmaktadır. Bu iletişim formları bazen ses bazen de sessizlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Hem konuşma hem de susma formları kendi içlerinde oldukça değişken ve karmaşık yapılardır. Çünkü örgütsel iletişimin sağlıklı yürüyebilmesi için ne zaman konuşulması ne zaman da susulması gerektiğinin bilinmesi önemlidir. Bu kurallar silsilesi içinde örgüt içerisinde var olan sessizliğin kavranması ve anlaşılması oldukça zor olabilmektedir. İşgörenler bazen sessizliği kendileri seçebilmekte bazen de zorla sessiz kalmaya zorlanabilmektedirler.

İş yaşamı içerisinde örgütler kendilerine has bazı kurallar çerçevesinde varlıklarını sürdürebilirler. Örgüt içerisinde konuşulmaktan kaçınılan hatta konuşulması yasak konular vardır. Özellikle işgörenler yöneticilerin performansları, yönetsel kurallar ve uygulamalar hakkında yorum yapmaktan kaçınırlar. Ancak örgüt içerisindeki bu ve bunun benzeri olaylar dile getirilmediği zaman işgörenler olumsuz etkilenmekte ve örgütsel gelişim de etkilenebilmektedir (Morison ve Milleken 2000: 706).

Örgütsel gelişmenin önünde önemli bir engel oluşturan örgütlerde sessizlik kavramı 2000’li yıllardan sonra ele alınmaya başlamış bir kavramdır. Örgüt açısından sessizlik kavramını inceleyen araştırmalarda sessizlik “bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir

davranış” olarak tanımlanmaktadır. Yönetim alanyazınında yapılan bazı çalışmalarda sessizliğin bir tür “pasif direniş” olduğu algısı göz ardı edilmiş ve “bildiğini paylaşmama davranışı, bazı durumlarda işi ile ilgili yeterli donanıma sahip olmama, örgütsel bağıllık ya da razı olma davranışı” olarak tanımlanmıştır (Çakıcı 2010: 9).

Örgüt ortamında sessizlik kavramı yeni bir kavram olduğu için araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlarda kastedilen örgütsel sessizlik sesin yokluğu değildir. Bu tanımlarda kastedilen örgütlerde gözlenen sessizlik kasıtlı, bilinçli olarak susma, isteyerek konuşmama davranışıdır. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgüt içerisindeki problemler karşısında duygu ve düşüncelerini bilerek ve isteyerek saklaması olarak tanımlanabilir (Çakıcı 2007: 149).

Hem örgüt hem de yönetim alanyazınında sessizliğe temel kaynak olarak gösterilen ilk çalışma Morrison ve Milleken (2000) tarafından yapılmıştır. Morrison ve Milleken kendilerinden önceki çalışmalardan farklı olarak, “İşgörenlerin örgüt içerisinde problemler ya da durumlar hakkındaki bilgilerini esirgemesi” olarak tanımladıkları örgütsel sessizliği “kolektif bir olgu” olarak ele almışlardır. Araştırmacılar işgörenlerin bazı durumlarda aslında örgütün lehinde olabilecek bilgileri bilgi eksikliği, kendilerini ifade edecek fırsatın olmayışı, fikirleri dile getirmenin gereksiz ve tehlikeli olduğu gibi inanışlardan dolayı paylaşmak yerine, saklamakta olduklarını belirtmişlerdir. Bunların yanı sıra işgören, örgütsel düzeyde nedenler, normlar ve değerler sebebi ile de sessizliği seçebilmektedir (Morrison ve Milleken 2000: 706, Morrison ve Milleken 2003: 1353). Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği “iş görenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirme ile ilişkili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” şeklinde tanımlayarak bu boyuta dikkat çekmişlerdir (Morrison ve Milliken 2000: 707). Bu çalışmada da benzer şekilde örgütsel uygulamalardan kaynaklanan sessizlik boyutu temel alınmaktadır.

### 2.3.1. İşgören sessizliği

Alanyazında karşımıza çıkan diğer önemli bir çalışma da işgören sessizliğini ele alan Pinder ve Harlos (2001)'un çalışmasıdır. Araştırmacılar işgören sessizliğini “değişimi etkileme yeteneğine sahip bireyin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkında gerçek düşüncelerini saklaması” olarak tanımlamışlardır. Araştırmada sessizliğin sadece sesin var olmaması olarak tanımlanamayacağını, örgüt içerisinde işgörenlerin amaçlı ve kasıtlı olarak bireysel nedenler ile bildiklerini sakladıklarını belirtmişlerdir. Bu araştırmada temel alınan husus işgörenin örgüt içerisindeki olayların farkında olmasına rağmen bilinçli olarak bildiklerini saklamasıdır. Araştırmacılar işgören boyutunda sessizliği ele alarak işgörenin hangi sebeplerle sessizlik davranışına yöneldikleri ile ilgilenmişlerdir. İşgörenler bildiklerini sadece yönetimden değil meslektaşlarından ve diğer çalışma arkadaşlarından da saklamaktadırlar (Pinder ve Harlos 2001: 334).

Pinder ve Harlos (2001: 334) işgören sessizliğini bireysel ve durumsal faktörlerden etkilenen dinamik bir süreç olarak açıklamışlardır. Bu süreç örgüt içerisinde sadece üstler ve astlar arasında dikey yönlü bir iletişimi içeren bir süreç değil, örgüt içerisindeki her şeyi değiştirme kapasitesine sahip olan işgörenin daha geniş bir yelpazeye olan iletişimini kapsamaktadır (Pinder ve Harlos 2001: 335).

Pinder ve Harlos çalışmalarında sessizliği sesin var olmaması olarak değil, sessizliğin olmadığı durumların önemi üzerinde durmuşlardır (Dyne, Ang ve Botero 2003: 1364). Ancak sessizliğin var olmadığı durumların yarattığı sonuçların yanı sıra, işgörenin bu durumları yaratmasının ardındaki nedenler ve bunu motive eden davranışlar da önemlidir (Dyne ve diğerleri 2003: 1360). Bu boyutta işgören sessizliği “işgörenlerin fikirlerini, düşüncelerini ve bilgileri ifade etmemeleri, tutmaları” olarak tanımlanmıştır (Dyne ve diğerleri 2003: 1360). Bu bağlamda sessizlik etkili, bilinçli, kasıtlı ve amaçlıdır (Dyne ve diğerleri 2003: 1365). Daha sonraki çalışmalarda işgören sessizliği oldukça benzer tanımlamalarla açıklanmıştır. Örneğin, Tangirila ve Ramanujam (2008b: 40) işgören sessizliğini “işgörenlerin iş ve örgüt ile ilgili önemli olguları kişilere, konulara göre ve amaçları doğrultusunda paylaşmayarak kendilerine saklamaları” olarak tanımlamışlardır. Tüm bu ortak

tanımlardan işgören sessizliğini işgörenin belli konular hakkında bildiklerini saklamaları olarak tanımlamak mümkündür.

İşgörenlerin fikir, görüş, bilgi ve endişeleri saklaması, diğer işgörelere karşı tepki olarak kullandıkları bir tür iletişim aracıdır. Bu bir sessiz iletişim aracıdır (Ellis ve Dyne 2009: 54). Bu bağlamda oldukça karmaşık bir yapıya bürünen sessizlik kavramının işgörelerce hangi sebeplerle seçildiği ise, anlaşılması zor bir olgudur. Çünkü işgörenin sessizliği seçmesinin kasıtlı olup olmadığını anlamak o kadar da kolay olmamaktadır. Genellikle bir işgören bir durum karşısında sessiz kaldığında diğerleri ile fikir birliğinde olduğu anlaşılabilir. Ayrıca, işgören fikir beyan etmediği zaman konuyla ilgili söyleyecek bir şeyi olmadığı anlamı da çıkarılabilir (Tangirila ve Ramanujam 2008a: 38). Bu noktada sessizlik belirsiz ve anlaşılması zor bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu iki çalışma daha sonraki çalışmalara ışık tutmuş ve yön vermiştir. Sessizlik ile ilgili mevcut çalışmalarda iki ortak noktaya değinilmiştir. Bunlardan ilki bilgi ve fikrin kasten esirgenmesi, ikincisi ise örgütsel konu ve sorunları içermesidir (Çakıcı 2010: 10). Ayrıca alanyazın incelendiğinde örgütsel sessizlik ve işgören sessizliği birbirinden ayrılmamış, aynı anlamda kullanılmıştır. Her iki kavramında ortak olarak örgütsel olayları etkilemesi, benzer kuramsal temeller ve benzer faktörlerden etkilenmesi sebebi ile sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmıştır (Briensfield ve diğerleri 2009: 19). Bu çalışmada da örgütsel sessizlik ve işgören sessizliği iki ayrı kavram olarak değil iki aynı kavram olarak ele alınmıştır.

#### **2.4. Örgütlerde Görülen Sessizlik Türleri**

Farklı güdüler ve farklı amaçlar besleyen işgörenlerin hangi amaçlarla sessiz kaldığını anlayabilmek ve irdeleyebilmek oldukça zordur (Çakıcı 2007: 148). Bu sebeple alanyazında sessizlik farklı şekillerde sınıflandırılmıştır.

#### **2.4.1. Akustik ve pragmatik sessizlik**

Alanyazında sessizlik davranışının sınıflandırılması ilk kez Bruneau'nun (1973) çalışmasında yer almaktadır. Daha sonra Sobkowiak (1997) bu çalışmayı genişleterek sessizliği akustik ve pragmatik olarak iki boyutta ele almıştır (Pinder ve Harlos 2001: 338).

Akustik sessizlik sesin olmamasıdır. Ancak sessizlik davranışının bulunduğu durum ve bütünlük içerisinde kazandığı anlam ve değer sadece sessin yokluğu ile açıklanamaz. Sessizlik ses ile bağlantılı olması ve karmaşık bir kavram olması sebebiyle pragmatik boyutu akustik sessizlikten daha fazla önem kazanmaktadır (Pinder ve Harlos 2001: 339).

Pragmatik sessizlik “fayda sağlamayacağı düşüncesi ile stratejik olarak konuşmayı seçmeme”dir (Pinder ve Harlos 2001: 340). Sessizliğin hangi amaçlarla seçildiğinin bilinmesi kavramı daha anlaşılır hale getirmektedir. İnsan beyninde sessizlik ile konuşma uyum içinde yer almaktadır. İnsan ne zaman konuşacağına ya da ne zaman sunacağına bazı bilişsel kararlar sonucunda karar verirler. Sessiz işgörenler konuşmanın tehlike teşkil edeceğini hissettiklerinde sessizliği bilinçli olarak seçtiklerini belirtmişlerdir. İşgörenin sessizlik davranışını bilişsel olarak seçmesinin ardında yatan temel strateji kendini koruma güdüsüdür ve işgörenin sessizliği seçmesindeki önemli bir nedendir (Pinder ve Harlos 2001: 336).

#### **2.4.2. Kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik, koruma amaçlı sessizlik**

Örgütsel sessizlik oldukça yeni bir kavram olması sebebi ile ülkemizde yer alan çalışmalarda ortak terimlere rastlanamamaktadır. Örneğin, acquiescent-defensive-prosocial terimleri yerel alanyazında farklı şekillerde çevrilmiştir. Çakıcı (2010), bu üç terimi kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olarak çevirirken, diğer araştırmalarda ise kastlı-razi olma-uysal-olumlu sosyal sessizlik; bilinçli-defansif-toplu sessizlik ya da razi olma anlamında sessizlik,



savunmacı sessizlik, toplum yanlısı-özgeci, toplum yanlısı sessizlik olarak çevrilmiştir.

Örgütsel sessizlik ya da işgören sessizliğini konuşmanın zıttı olarak tanımlamak yeterli değildir. Sessizlik kendi içinde farklı bilgi, duygu, amaç ve niyetleri barındırmakta ve hem pozitif hem de negatif birçok amacı içermektedir (Briensfield ve diğerleri 2009: 20). Jensen (1973), çalışmasında bunu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

- a) “Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem birbirinden uzaklaştırır.
- b) Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de insan ilişkilerini düzeltebilir.
- c) Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de bilgi gizlemektedir.
- d) Sessizlik hem derin düşünmeye hem de düşünce yokluğunu işaret etmektedir.
- e) Sessizlik hem kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir” (Jensen 1973, Akt. Pinder ve Harlos 2001: 338).

Pinder ve Harlos, iki tür işgören sessizliğinden söz etmişlerdir. Bunlar kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizliktir (Pinder ve Harlos 2001: 338). Dyne ve diğerleri (2003: 1366) bu çalışmayı genişleterek sessizliğin türlerine koruma amaçlı sessizliği de eklemiştir.

Kabullenici sessizliği Pinder ve Harlos (2001: 38) “aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı” bir davranış olarak ele almaktadırlar. İşgören olası sonuçlardan kaçınabilmek için yaşadığı korku sebebi ile yok sayma davranışı içine girmektedir. İşgören örgütün gelişmesi ve ilerlemesi için gerekli bilgileri bireysel korkuları yüzünden saklamaktadır (Pinder ve Harlos 2001:338). İşgören örgüt içerisinde ters giden şeyleri fark ettikleri halde yöneticilerin saldırgan tutumlarından ve olumsuz sonuçlardan kaçınmak için sessizleşmektedir. Susma etkisi olarak tanımlanan bu davranış şeklinde işgören sorumlu tutulma korkusu ile de kabullenici sessizlik davranışını seçmektedir (Dyne ve diğerleri 2003:1366).

Korunma amaçlı sessizlik ise işgören mevcut durumun değişmeyeceği inancı ile çaresizliğe kapılarak duruma rıza göstermektedirler. Korunma davranışını gösteren

işgörenler içinde buldukları durumu normal kabul etmekte, uygulamaları doğal karşılamaktadır. Bu nedenle örgüt içerisinde bu iklimi kırmak ve işgörenlerin farkındalığını artırabilmek zordur (Pinder ve Harlos 2001: 341). Dyne ve diğerleri de benzer şekilde korunma amaçlı sessizliği “işgörenin hoş olmayan durumları değişmeyeceği düşüncesi ile kabullenmesi ve değiştirmek için de bir çaba göstermemesi” olarak tanımlamışlardır (Dyne ve diğerleri 2003: 1367).

Koruma amaçlı sessizlik davranışında işgören içinde bulunduğu çalışma grubu ya da örgütün yararını düşünerek diğerlerinin menfaatini göz önünde bulundurarak bildiklerini saklamaktadırlar. İşgören bu kararı alırken kendini değil kendi dışındaki faktörleri göz önünde bulundurmaktadır. İşgören olumlu sosyal sessizlik davranışını seçerken korku ve art niyet duymamakta, sadece örgütün çıkarlarını göz önünde bulundurarak bilgi ve fikirlerini saklamaktadırlar. Örgüt içerisindeki bilgileri dışarıya vermemek, gizliliği bozmamak, alınan ortak kararlar doğrultusunda, iş etiği gereği gizli ve özel bilgileri saklamak için de bildiklerini paylaşmayabilmektedir (Dyne ve diğerleri 2001: 1367).

#### **2.4.3. Umursamaz sessizlik ve fırsatçı sessizlik**

Zheng ve diğerleri (2008) alanyazına ilk kez umursamaz sessizlik türüne değinmişlerdir. Umursamaz sessizlik “örgüt içerisinde işgörenin bağlılık düzeyinin düşük olması nedeniyle sessizliği seçmesi, örgütün menfaatlerini görmezden gelerek bilerek ve kasıtlı olarak bildiklerini saklaması” olarak tanımlanmıştır. Yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu örgütlerde kontrol mekanizmalarının fazla olması memnuniyetsizlik sonucunu doğurabilmektedir. Bu da sonuç olarak işgöreni çözüm üretmek yerine kaçış mekanizmalarına sürükleyebilir. Örgüt içerisinde bireysel güç ve güç algısı ilişkisi ve işgörenin bilişsel durumu arasındaki bağ sebebiyle örgüte olan bağlılığını yitiren işgören, örgüt ile ilgili her konuya karşı umursamaz bir tavır sergileyebilecektir (Zheng ve diğerleri 2008: 219).

Knoll (2013) sessizlik türlerine fırsatçı sessizliği eklemiştir. Araştırmacı “işgörenlerin iş ile ilgili düşünce ve fikirlerini başkalarının zarar görebileceği

endişesi taşımadan kasıtlı olarak saklayarak kendisi için bir avantaj yaratmak” olarak tanımlamıştır. İşgörenlerin bildiklerini kasıtlı olarak sakladıklarını ve bunu yapmaktaki amaçlarını bunu fırsata çevirmek olduğunu vurgulamıştır (Knoll 2013: 352). İşgören örgüt içerisinde güç ve statü kaybetmemek ya da ek işyükünden kaçmak gibi sebepler ile bildiklerini saklar ve bundan kendine çıkar sağlar. Öte yandan işgörenler ve yöneticiler bazen diğerlerini aldatmak maksadı ile bazen de tarafların çıkarlarını korumak amacı ile bildiklerini saklayabilmektedirler (Connely, Zweig, Webster ve Trougakos2012: 65). İşgörenler sessizlik kararı verirken kendini koruma amacını, başkasını koruma amacını ya da başkasına zarar verme amacını güdebilir ancak işgörenleri sadece bu amaçlar doğrultusunda sessizliği seçmezler. İşgörenlerin hangi durumlarda ve ne amaçlarla sessizlik davranışını seçtikleri aşağıdaki bölümde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

## **2.5. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler**

Geçmişte işgörenlerin dâhil oldukları örgüt içerisinde sessiz kalma davranışını göstermesi oldukça alışlagelmiş bir durum, hatta uyum ve bağlılık göstergesi olarak kabul edilirdi. Bildiklerini dile getirmeme hem işverenler hem de çalışma arkadaşları tarafından takdir gören bir davranış şekliydi. Günümüzde ise örgütsel ilerlemenin başat yolu işgörene ve işverenler arasındaki işbirliğine dayanmaktadır (Çakıcı 2010: 9). Ancak işgörenler bazı sebeplerden dolayı bu işbirliğine kendilerini kapatmakta, bildiklerini saklamaktadır. Bu sebepler bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörler olarak üç başlık altında toplanabilir.

### **2.5.1. Sessizliğin bireysel faktörleri**

İşgörenlerin konuşmak yerine sessizliği tercih etmelerine yol açan etmenler birçok sessizlik araştırmacısı tarafında ele alınmıştır. Sessizlik ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunda örgütsel ya da yönetsel faktörler çalışılmıştır. Sessizliğin bireysel faktörleri eksik bırakılmıştır (Pinder ve Harlos 2001: 333).

Örgüt içerisinde gelişen bazı olgular karşısında işgörenler farklı şekillerde tepki gösterebilmektedir. Örneğin, bazı işgörenler mevcut uygulamayı hazmederken bazıları oldukça saldırgan tepkiler verebilmektedir. Bunun nedeni işgörenlerin bireysel farklılıkları sebebi ile benzer durumlara farklı tutumlar sergilemesi olabilmektedir (Şimşek ve Aktaş 2014: 125). Örgüt içerisinde görülen sessizlik davranışında işgörenin kişilik özelliklerinin etkisi görülmektedir (Alparslan 2010: 30). İşgörenin dışadönüklüğü, açıklığı, duygusallığı, geçimli ve sorumlu olması sosyal ilişkilerini şekillendirmekte ve iletişim becerilerine yön vermektedir (Şimşek ve Aktaş 2014: 125).

İşgöreni sessizliğe iten bireysel faktörler işgörenin kişilik özellikleri ile ilgilidir. İşgörenin kişisel özellikleri biyolojik ve psikolojik faktörlerden oldukça etkilenmektedir. İşgörenin doğuştan gelen özellikleri ile dış çevreden gelen uyarıcılar kişiliklerini şekillendirmektedir. Ayrıca kalıtsal yetenekler, güdüler, duygular, istekler ve alışkanlıklar kişilik özellikleri üzerinde etkilidir (Tınar 1999, Akt. Yelboğa 2006: 198). Örgüt içerisinde işgörenin konuşmayı ya da sessizliği seçmesinde kişilik özellikleri de diğer faktörler kadar önemlidir.

Kişilik özelliklerinden biri olan öz izleme yeteneği işgörenin örgüt içerisinde gelişen olaylara yön vermesinde önemli bir yere sahiptir. İşgören örgüt içerisinde gelişen herhangi bir olay karşısında duygu ve düşüncelerini doğrudan ifade etme yoluna gidebilir. Bu davranışlarını gerçekleştirirken diğerlerinin duygu ve düşünceleri hiçbir önem teşkil etmemektedir. Bu eğilimi gösteren işgören düşük öz izleme özelliğine sahiptir. Öte yandan diğer bir işgören ise bu yeni olay karşısında duygu ve düşüncelerini daha kolay kontrol ederler ve hemen ifşa yolunu seçmezler. Bu işgörenin öz izleme yeteneği ise yüksektir. Yüksek öz izleme özelliğine sahip işgörenlerin sessizliğe eğilimleri de oldukça yüksektir (Gangestad ve Synder 2000, Akt. Premeaux ve Bedian: 1541-1542).

Kontrol odaklı olmak da örgüt içerisinde gelişen sessizliği açıklayan diğer önemli bir kişisel özelliktir. Kontrol odaklılık bireyin yaptıkları ile kontrolü dışındaki olaylar arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Bazı bireyler iç denetim odaklı, bazıları ise dış denetim odaklıdır. İç denetim odaklı bireyler yaşadıkları olayların kendi çabaları ile bağlantılı olduğuna inanırlarken, dış denetim odaklı bireyler yaşadıkları olaylarda

kendi kontrollerini değil şans, kader gibi dış kontrolleri sorumlu tutarlar. İç denetim odaklı bireyler başlarına gelen olaylardan kendilerini sorumlu tutar. Dış denetim odaklı bireyler ise başlarına gelen olaylardan kendini sorumlu tutmaktan kaçınır ve kendi kontrolleri dışındaki diğer olayları sorumlu sayarlar (Rotter 1996 Akt. Pinder ve Harlos 2001: 355, Premeaux ve Bedian: 1543, Çakıcı 2010: 23). Bu noktada suçlu hep diğerleri olmaktadır. İç denetim odaklı işgörenler duygu ve düşüncelerini çok kolay ifade ederler ve bazı şeyleri değiştirebilecekleri inançları da oldukça yüksektir. Dış kontrol odaklı işgörenler ise hiçbir şeyin değişmeyeceği inancı ile sessizleşmeyi seçebilirler (Premeaux ve Bedian 2003: 1543).

Kendine saygı ise örgüt içerisindeki olayları şekillendiren önemli kişilik özelliklerinden biridir. Kendine saygı, bireylerin kendi hakkında geliştirdikleri ve sürdürdükleri bireysel yargılardır. Bazı bireylerin kendine saygıları düşük bazılarının ise yüksektir. Kendine saygısı düşük olan bireyler risk almayı sevmez ve kendini korumaya yönelirler (Premeaux ve Bedian 2003: 1543). Örgüt içerisinde kendine saygısı düşük olan işgören sessizliği daha çabuk kabul eder ve buldukları örgütü de sessizleşmeye iterler (Pinder ve Harlos 2001: 353-54).

İletişim endişesi taşıyan bireyler ise iletişimde zorlanırlar ve diğerleri ile iletişime girmekten kaçınırlar. Bu bireyler konuşmaya zorlandıkları zaman kaygı benzeri duygular içerisine girerler. İletişim zorluğu çeken bireylerin sessizliğe karşı bireysel yatkınlığı daha fazla ve sessizliği kabullenmesi daha kolaydır (McCroskey, Daly ve Sorenson 1976: 376, Akt. Pinder ve Harlos 2001: 355, Çakıcı 2010: 23). Bu tanımlardan yola çıkarak yüksek iletişim endişesi taşıyan, kendine güveni az ve dış denetim odaklı bireylerin iletişim endişesi az olan, kendine güveni yüksek ve iç denetim odaklı bireylere nazaran olaylar karşısında sessizliği daha çabuk kabullendikleri sonucuna ulaşılabilir (Pinder ve Harlos 2001: 356, Çakıcı 2010: 23).

İşgörenin sessizliği seçmesindeki en önemli faktörlerden biri olan bireysel faktörler öz izleme yeteneği, kendine saygı, kontrol odaklı olma ve iletişim endişesi taşıma ile sınırlandırılmaz. İşgörenin deneyim eksikliğinin olması ve alt pozisyonlarda görev alıyor olması da sessizleşmesine sebep olmaktadır. İşgörenin göreve yeni başlamış olmasının ve dolayısı ile deneyim eksikliğinin bulunması onu bazı konular hakkında yorum yapmaktan ya da fikir beyan etmekten alıkoymaktadır (Çakıcı 2010: 24).

İşgörenin deneyim eksikliğinin yanı sıra bilgisizlik ve konuya hâkim olmaması da sessizleşmesinin sebepleri arasındadır (Cohen 1990, Akt. Pinder ve Harlos 2001:337).

Aynı zamanda işgörenin cinsiyetinin de sessizliği üzerinde etkili olduğu yadsınamaz bir gerçektir (Pinder ve Harlos 2001: 343). Araştırmacılar Molseed (1984), Tannen (1990) ve Lips (1994)'in çalışmalarında bayanların erkeklerle kıyaslandığında daha sessiz kaldıklarını, özellikle erkeklerin bulunduğu ortamlarda sessizleştiklerini ve sadece başlarını sallayarak ya da gülümseyerek konuyla ilgili fikirlerini beyan ettiklerini söylemişlerdir. Ayrıca cinslerin kullandıkları dil farklılıklarının da bayanları sessizleştirdiği ve dillerini güç olarak kullanan erkeklerin sosyal yapı içerisinde korkuya sebep olduğuna değinmişlerdir (Pinder ve Harlos 2001: 343).

İşgöreni sessizliğe iten önemli faktörlerden bir diğeri ise korku faktörüdür. İşgören örgüt içerisinde dışlanacağı ya da ceza göreceği korkusu ile bildiklerini paylaşma ihtiyacı içerisinde olmayabilmektedirler. İşgören ne yöneticisinden ne de iş arkadaşlarından pozitif bir tutum görmediğinde sessizleşmeyi seçmektedir (Morrison ve Milleken 2003: 1565). İşgören sadece dışlanacağı ya da cezalandırılacağı için değil, terfi alamama ya da meslekte ilerleyememe korkusu ile de sessizliği seçebilmektedir. Ayrıca işgören dedikoducu olarak adlandırılmak istemediği için, güven ve saygı kaybına uğrama korkusu ile açıkça konuşmak istemeyebilmektedir (Morrison, Milleken ve Hewlin 2003: 1462).

Tüm bu faktörlerin yanısıra işgörenin umursamaz olması, kendini ortama rahatça uyarlayamaması, başarıya ve takdir görme ihtiyacı duymaması vb. sebepler de işgörenlerin sessizlik tercihinde etkili olabilmektedir (Çakıcı 2010: 24). İşgörenin iş ortamında engellenmesi, fikirlerinin değer görmemesi kendini çaresiz hissetmesine ve yalnızlaşmasına sebep olabilmektedir (Tikici, Derin ve Kalkın 2011: 256). İşgörenin yaşadığı bu tükenmişlik hissi zamanla sessizliğe, ileriki aşamalarda ise psikolojik ve fiziksel problemlere yol açabilmektedir (Tikici ve diğerleri 2011: 255).

### 2.5.2. Sessizliğin örgütsel faktörleri

İşgörenlerin sessizlik davranışını seçmelerindeki en önemli etmenlerden biri de örgütsel özelliklerdir. Örgütün politika ve işleyişi, örgüt kuralları, etik değerler ve örgütün iklimi de sessiz kalınma konusunda oldukça belirleyici faktörler arasındadır. Bu belirleyici faktörler sebebi ile işgörenler sessizlik davranışını seçebilmektedirler. Örneğin, bir işgören örgüt içerisinde olumsuz olarak gördüğü uygulamaları cezalandırılacağı düşüncesi ile dile getirmeyebilmektedir. İşgören iş ortamı içerisinde uyumlu bir birey olarak algılanma isteği ve ihtiyacı ile de sessizlik davranışını seçebilir. Örgüt içerisinde var olan grupların ya da örgütün kendisinin kuralcı tutumları ve sosyal baskıları sonucunda da işgörenler sessiz kalmayı seçebilmektedirler. Dolayısı ile örgüt içerisinde sorunlar dile getirilemediği zaman hem işgörenler hem de örgüt olumsuz olarak etkilenmektedirler (Morrison ve Milleken 2003: 1353).

Örgütsel sessizliği ele alan araştırmacılar sessizliğin örgütsel sebeplerini farklı açılardan ele almışlardır. Örgütsel sessizliği konu başlığı yapan ilk çalışmada Morrison ve Milleken (2000: 721) her örgütün kendine has bir yapısının olduğunu ve örgüt içerisinde bazı gizli ve tartışılmaz konuların varlığına dikkat çekmişlerdir. Bu üstü örtülü konular hakkında konuşmanın yasak olduğuna dair var olan örgütsel iklim işgörenleri bu konular hakkında konuşmaktan alıkoymaktadır. Ayrıca örgütün yapısının merkezi olması ve üst iletişim kanallarının kapalı olması ya da hiç olmaması işgörenin konular hakkında konuşmanın nafiye olduğuna dair inançlar yüklenmesine sebep olmaktadır. Agyris ve Schön (1978) örgütsel öğrenmeyi temel alan çalışmalarında olduğu gibi örgütlerde meydana gelen olayların tümünün örgütsel öğrenme sonucunda meydana gelmektedir. Bu öğretiler örgüt içi iletişimde öğrenilen bir davranış şeklidir ve örgüt içerisindeki varlığı da yadsınamaz (Morrison ve Milleken 2000: 707). Dolayısı ile iletişimin eksik veya olmadığı durumlarda konuşma da gereksiz kalmaktadır (Morrison ve Milleken 2000: 713). Örgüt içerisinde iklim gereği bazı tartışılmazlar olduğu sonucuna ulaşan araştırmacılar bunları karar verme prosedürleri, yönetimsel yetersizlikler, ödemedeki eşitsizlikler, örgütsel yetersizlikler, eksik ve zayıf performans olarak

sıralamaktadırlar. Araştırmacılar işgörenlerin konuşmanın hiçbir şeyi değiştirmeyeceği aksine konuşmanın daha olumsuz sonuçlara yol açacağına ait kaygılarının sessizliği seçmelerindeki en etkin faktör olduğunu vurgulamışlardır (Morrison ve Milleken 2000: 706-707).

Morrison ve Milleken (2000: 706) çalışmalarında örgüt içerisinde işgörenlerin aslında iki temel sebep dolayısı ile sessiz kaldıklarını açıklamışlardır. Bu sebeplerden ilki örgüt içerisindeki konular hakkında konuşmanın boşuna olduğu inancıdır. İkincisi ise fikir ve kaygıları seslendirmenin tehlikeli inancıdır. Bunlar ve bunun gibi diğer engeller işgörenlerin örgütsel konular hakkında konuşmaktan alıkoymaktadır. Örgütsel sessizlik olarak adlandırılan bu ortak davranış şekli örgüt sağlığını da etkilemektedir (Morrison ve Milleken 2000: 707).

Örgütlerde sessizlik ile ilgili ikinci önemli çalışmada Pinder ve Harlos (2001) sessizliğin örgütsel sebeplerini daha detaylı ortaya koymuşlar ve bu sebepleri üç başlık altında toplamıştır. Bunlar: haksızlık kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromudur. Harlos 1999 yılında 12 sanayi dalı içerisinde 33 farklı örgütte yaptığı çalışmasından sonra örgütlerde haksızlık kültürünün varlığını ve haksızlık kültürünü örgüt içerisinde nasıl sonuçlara sebep olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar haksızlık kültürünü kısaca “adaletsizlik ve işgörelere yapılan kötü muamele, yoğun denetim, güç ile bastırma, iş ilişkilerini insani ilişkilerle karıştırma ve rekabetçilik gibi uygulamaları içeren bir kavram” olarak tanımlamaktadır (Pinder ve Harlos 2001:345).

Araştırmacı haksızlık kültürünü hem yapısal hem de prosedürel olarak bağlantılı olduğunu açıklamaktadır. Örgüt içerisindeki belirsiz yetki mekanizmaları, yüksek merkezileşme, düşük formalleşme gibi uygulamaları yapısal bağlantılara örnek olarak gösteren araştırmacı, otoriter yönetim tarzları, zayıf iletişim, kötü performans değerlendirmeleri ve gelişigüzel karar vermeyi de prosedürel bağlantılara örnek olarak göstermektedir (Pinder ve Harlos 2001:346).

Aynı zamanda örgüt çalışanlarının maruz kaldıkları başka örgütsel hatalardan da söz etmek gerekir. Örneğin, işyerine taciz, mobbing ya da adaletsizlik gibi davranışlar karşısında işgörelenler susmak zorunda kalabilmektedirler. Sağır kulak sendromu ilk



kez 1998 yılında Pierce ve diğeri tarafından örgütsel hareketsizlik olarak açıklanmıştır. Zaman içerisinde işgörenlerin sessizlik davranışı büyür ve tüm örgütü etkilemeye başlar (Pinder ve Harlos 2001: 346). İşgörenler örgüt içerisinde üç maymunu oynayarak ‘görmedim, duymadım, bilmiyorum’ tavrını sergilemektedirler. Bazen işgörenler ‘benden duyulmasın’, ‘başına iş açarım’, ‘şimşekleri üzerime çekerim’ gibi korkularla da bildiklerini saklamaktadırlar (Çakıcı 2010: 26).

Yurt içinde örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan ilk çalışmada Çakıcı (2007), Morrison ve Milleken (2000) ve Pinder ve Harlos’un (2001) çalışmalarına paralel olarak bireyi sessizleşmeye iten örgütsel faktörleri hiyerarşik yapı, haksızlık kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu olarak sınıflandırmıştır. Araştırmacı örgütsel sessizliğe katkı sağlayan diğeri faktörleri arasında işgörenlerin psikolojik, sosyolojik, kültürel vb. geçmişleri ve yaşanmışları da saymaktadır. Örneğin; Türk kültüründe deyim, özdeyiş ve atasözleri açıkça konuşmak yerine sessizliği destekleyici niteliktedir. ‘Söz gümüşse sukut altındır’, ‘Erken öten horozun başını keserler’ ya da ‘Su küçüğün söz büyüğün’, ‘Bülbülün çektiği dili belasıdır’ gibi atasözlerimiz bizleri konuşmaya değil susmaya teşvik etmektedir. Bu ve bu gibi kültürel söylemler örgüt içerisinde işgöreni de bildiklerini iletmekten alıkoymakta işgören ve örgütsel sessizliği desteklemektedir (Çakıcı 2007: 147; Çakıcı 2010: 3).

İşgörenlerin sosyal iletişimlerini etkileyen ve örgütsel sessizliği destekleyen bir diğeri faktör ise nezaket stratejileridir. Brown ve Levinson (1987) tarafından geliştirilen nezaket stratejilerinde sessizlik kavramına da yer verilmektedir. Nezaket kuramında yer alan olumlu ve olumsuz nezaket stratejilerinde sosyal olarak bireyi konuşmaya ya da sessizliğe iten sosyal ve kültürel faktörler nezaket kuramının temelini oluşturmaktadır (Cullpaper 1996: 349, Çakıcı 2007: 148). Örneğin; Nakane (2006) ABD, İngiltere ve Avustralya’da okuyan Asyalı öğrencilerin sınıf ortamındaki davranışlarının araştırıldığı özgün çalışmasında Japon ve Avustralyalı öğrencilerin öğretim görevlileri ile iletişimindeki davranışlarını ortaya koymuşlardır. Japon öğrenciler saygınlıklarını korumak ve öğretim görevlilerini taciz etmekten kaçındıkları için sessiz kalmayı seçerken, Avustralyalı öğrencilerin saygınlıklarını korumak için sessizlik davranışı yerine sözlü iletişimi tercih ettiklerini gözlemiştir. Japon öğrencilerin bu tutumları öğretim görevlileri tarafından olumsuz olarak

değerlendirilmekte ve kasıtlı olarak seçilmiş bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Nakane 2006: 1811). Olumlu nezaket stratejilerinde sessizlik “karşılıklı dayanışma” ve “anlayış” anlamına gelirken olumsuz nezaket stratejilerinde sessizlik “mesafe koymak” anlamına gelmektedir (Çakıcı 2007: 148).

“Kültürel güç mesafesi” çalışmalarında da sessizlik kavramı karşımıza çıkmaktadır ve bu kavram da örgütsel sessizliği destekleyen faktörler arasında sayılmaktadır. “Bir ülke içinde bulunan kurum ve örgütlerde daha az güce sahip kişilerin gücün eşit dağıtılmadığı görüşünü kabul etmesi” kültürel güç mesafesi olarak tanımlanmaktadır. Kültürel güç mesafesi yüksek ülkelerde otoriteye mutlak itaat şarttır (Hofstede 1997 Akt. İslamoğlu ve Börü2005: 72). Kültürel güç mesafesi düşük olan ülkelerde ise bireyler otoritenin kendi üzerlerinde fazla güç sahibi olmalarını kabul etmezler (İslamoğlu ve Börü 2005: 73). Hofstede’nin birçok ülkenin kültürel değerleri ile ilgili yaptığı çalışmada Türkiye güç aralığı boyutunda diğer ülkeler arasında 18. sırada yer almaktadır ve Türkiye, Japonya gibi kültürel güç mesafesi yüksek olan ülkelerde sessizliği seçme davranışı saygı ya da uyum göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Kültürel güç mesafesi düşük olan ülkelerde konular ya da problemler karşısında açıkça konuşmak kültürel olarak hoş karşılanmayan tasvip edilmeyen bir davranış şeklidir. Kültürel güç mesafesi yüksek ülkelerde yöneticiler ya da büyüklerin doğruyu bildiği inancı oldukça yaygındır. Ancak Avrupa ülkeleri gibi kültürel mesafesi düşük olan ülkelerde konular ya da problemler karşısında bildiğini saklamak yerine paylaşmak daha geçerli bir davranış şeklidir (Hofstede 1999, Akt. İslamoğlu ve Börü 2005: 73).

Örgüt içerisinde bürokratik işleyiş de işgörenin sessizliğini tetikleyen faktörler arasında sayılabilir. Bürokratik kültür toplumun yönetsel yapısıdır ve o toplumun aynası olarak tanımlanmaktadır. Toplumun kurumların yapılanması ile doğrudan ilgilidir ancak o topluma ait tüm kültürel, sosyal ve psikolojik yapılarla iç içe durmaktadır. Bürokratik kültür toplum bireylerinin seçtiği yöneticiler tarafından uygulanan bir mekanizmadır ve de örgütsel kültür gibi nesilden nesile aktarılan bir kavramdır. Ayrıca, bürokrasi örgütü kolayca bütünleştirebilen bir kavramdır. Bürokrasinin getirdiği kurallara bağlılık, şekilcilik, mevzuata uyma zorunluluğu, kırtasiyecilik gibi alışkanlıklar işgörenlerini itaate zorlamaktadır. Türk kültürü gibi

bürokrasinin egemen olduğu kültürlerde işgören bildiğini söylemekten kaçınmaktadır (Demir 2011: 154).

### **2.5.3. Sessizliğin yönetsel faktörleri**

Örgütlerde işgörenlerin sessizleşmesinde bireysel ve örgütsel faktörler kadar yöneticiden kaynaklanan faktörler de oldukça etkilidir. Yöneticiler bu bağlamda kilit bir rol üstlenmektedir. İşgörenler örgüt ile ilgili fikir ve düşüncelerini yöneticileri ile açıkça konuşabilecekleri ve bundan zarar görmeyecekleri güvencesini hissettikleri zaman bilgi paylaşımında bulunabilirler. İşgören paylaşımlarından dolayı zarar göreceğine, söylemlerinin bir fark yaratmayacağına ya da dışlanacağı inancına kapılırsa işgören bunu risk olarak görebilir ve sessizleşmeyi tercih edebilir. (Çakıcı 2010: 30).

Yönetim belirli bir zaman ve yer bağlamı içerisinde insanları bir amaca yöneltmek ve bu amacı oluşturmak için, aralarında işbirliği sağlamak, işbölümü oluşturmak, kaynak sağlamak ya da eldeki kaynakları en etkin biçimde kullanmak vb. gibi çalışmalarının tümünün sağlandığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bireyleri bu amaca yönlendirmek ve tüm bu işlevleri gerçekleştirebilmek için yöneticinin tüm bilgi birikimini, deneyimlerini ve kişisel özelliklerini de orta koyabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Erdoğan 2000: 13).

Yöneticinin sahip olduğu yönetsel davranışlar doğrultusunda işgörenler örgüt içerisinde davranış şekillerini belirlemektedirler. İşgörenleri sessizliğe iten birçok yönetsel davranış şekilleri ve inançları vardır. Bunlar örgüt içerisindeki sessizlik iklimini desteklemektedir. Örneğin, yöneticilerin başarısız olarak algılanmama çabası içerisinde işgörenden gelecek geribildirimlere karşı duyduğu korkular örgüt içerisinde gelişen sessizliğin en temel faktörlerinden birisidir (Morrison ve Milleken 2000: 708). Bazı yöneticiler karakter özellikleri sebebi ile hep olumluyu duymak isterler, olumsuz eleştiri, tutum ve davranışı görmek ve duymaktan kaçınırlar (Argyris ve Schöne 1978, Akt. Morrison ve Milleken 2000: 708). Kendisini zayıf gösterebilecek her türlü tutum ve davranıştan da kaçınırlar. Örgüt içerisinde de hep

“iyi haber” vereni destekler ve iyi haber verenleri yönetimsel kararlara katılmaya motive ederler (Argyris ve Schöne 1978, Akt. Bagheri, Zarei ve Aeen 2012: 51). Yöneticiler alttakilerin ve onlardan gelen geribildirimlerin doğruluğuna ve güvenirliğine karşı olumsuz tepkiler verebilmektedirler. Bunun altında yatan gerçek sebep iřđrenlerden gelecek olan bu geridnşler sonucunda oluşabilecek beceriksizlik, yetersizlik, utanç ve eleştirilme gibi duygularda kaçınma isteğidir (Argyris ve Shon 1978, Akt. Vakola ve Bouradas 2005: 444; Morrison ve Milleken 2000: 709). Yönetici kariyerine karşı olabilecek tüm olguların ön plana çıkmasını istemeyerek baskı yoluyla iřđörenlerin fikirlerini beyan etmesini engelleyecektir (Grant ve diğerleri 2009: 33, Akt. Alparslan ve Kayalar 2012: 138).

Örgüt içerisindeki sessizliğin ortaya çıkmasındaki önemli faktörlerden bir diğerisi ise yöneticilerin iřđrenlerle ilgili inançlarıdır (Morrison ve Milleken 2000: 708). Yöneticiler iřđörenlerin insan doğası gereği tembel oldukları, çıkarları doğrusunda hareket ettikleri ve güvenilmez olduklarına dair inançları yöneticileri iřđörenlerin kaytarmasını önleyen farklı mekanizmaları kullanmaya teşvik eder. Bu mekanizmaların işlediğini gören iřđrenler kendilerine gvenilmediğini anladığı zaman küskün olabilmektedir. Dahası iřđrenler işleyen bu mekanizmaların eksik noktalarını aramaya başlayabilmektedir. Bu da örgütsel sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Morrison ve Milleken 2000: 712).

Ayrıca yöneticilerin açıkça konuşmayı teşvik etmemesi ve ‘ben bilirim’ tarzı informal davranış Şekilleri de iřđrenleri duyarsızlaştırmakta ve yöneticilerle konuşmanın hiçbir Şeyi değiştirmeyeceği düşüncelerine kapılmalarına sebep olmaktadır (Morrison ve Milleken 2000: 712). Yöneticilerin iřđrenleri emir altında tutma doğası iřđörenlerin ortaya çıkardığı ürünleri kontrol altında tutması sonucunda iřđörenlerin performansları kısıtlanmakta ve iřđrenleri sorumluluk almaktan alıkoymaktadır. Sonuç olarak iřđrenler yeni oluşumlardan kaçınmakta ve varolan uygulamaları kabullenme eğiliminde olmaktadırlar (Vakola ve Bouradas 2005: 444). Yöneticilerin rgtsel sessizliği destekleyen bir diğer davranışı ise muhalefetten kaçınmalarıdır. Yöneticilerin her zaman uyumu, anlaşmayı ve uzlaşmayı teşvik etmeleri ve örgütsel sağlığın önemli bileşenleri olarak görmeleri ve iřđörenlerin

muhalefet etmelerini engelleyen tutum ve davranış içinde bulunmaları örgütsel iletişim mekanizmalarını etkileyebilecektir (Morrison ve Milleken 2000: 710).

Bürokrasi kültürünün bir özelliği olan iletişim piramidindeki yukarıya doğru hiyerarşik iletişim uygulamaları sonucu yöneticilerin mesafeli tavırlar sergilemesi de işgörenlerin fikir ve düşüncelerini saklamasına sebep olmaktadır (Morrison ve Milleken 2000: 719; Vakola ve Bouradas 2005: 443). Yöneticilerin gösterdikleri mesafeli tavır ve davranışlar işgörenler tarafından algılanır, düşünce süzgecinden geçirilir ve davranışsal olarak uygulamaya geçirilir. Yöneticinin bürokratik mesafeyi uygulayışında gösterdiği adaletsizlikler ve yönetime yakın olan işgörenlerin kendilerini daha kolay ifade edebilmeleri diğer işgörenler arasında farklı algılara sebep olabilmektedir. Dolayısı ile etkin bir iletişim sağlanamayan örgütlerde yöneticilere duyulan güven zedelenebilir (Çakıcı 2010: 30).

## **2.6. Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular**

Alanyazına bakıldığında örgütlerde ses ve sessizlik kavramları ile sessizliğin yapısı ve boyutları hakkında araştırmalar karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca işgörenin sessiz kalma biçimleri, sessizliği seçme nedenleri, sessizliği destekleyen koşullar ve sessizliğin algılanan sonuçları üzerine de birçok araştırmaya rastlamak mümkündür. Ancak örgütlerde sessiz kalınan konular üzerine az araştırmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmanın örgütlerde sessiz kalınan konular üzerine oldukça sınırlı sayıda çalışma olması sebebiyle önem teşkil ettiği söylenebilir.

Örgütsel sessizliği ilk olarak ele alan Morrison ve Milleken (2000: 706) karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, verimsizlik ve zayıf organizasyon gibi konuları örgüt içerisinde sessiz kalınan konular olarak ele almışlardır.

Tangirala ve Ramanujam (2008a: 40) çalışmalarında örgütsel performans ile ilgili sorunları ve etik konuları da eklemiştir (Milleken ve Morrison 2003: 1353). Kararlar, yönetim süreçleri, örgüt içerisinde etik olmayan davranışlar gibi konu başlıklarında sessiz kaldıklarına değinmişlerdir.

Ülkemizde örgütsel sessizlik başlığı ile yapılan çalışmaların öncüsü olarak kabul edilen Çakıcı (2008: 129) çalışmasında etik ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları, çalışma olanakları konularını sessiz kalınan konular olarak gruplamıştır.

Ülkemizde öğretim elemanları ile yapılan bir çalışmada Özgan ve Külekçi (2012: 38) ise işyükü ve iş paylaşımı konularında, haksızlıkla karşılaştıkları durumlarda sessiz kaldıkları bulgularına ulaşılmıştır. Ayrıca fikir sorulmadan verilen kararların uygulanması durumunda ya da kendi adlarına olumsuz kararlar alındığı durumlarda sessiz kaldıkları ortaya konulmuştur. Aynı çalışmada işgörenlerin üst makamın emirleri karşısında, iş arkadaşları ile uzlaşmaya dayalı konularda ve önceden görüş bildirilip bir yaptırımın olmadığı durumlarda sessiz kalındığı ortaya konulmuştur.

Öğretmenler ile yapılan diğer bir çalışmada ise Kutaniş ve Çetinel (2014: 164-165) yöneticilerin ve meslektaşların yetersizlikleri, yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları, kişiler arası anlaşmazlıklar ve işyerindeki yanlış ve gereksiz uygulamalar konularında sessiz kalındığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmaların geneline bakıldığında işgörenlerin en çok yönetsel konularda sessiz kaldıkları görülmektedir. Yöneticilerin hem yönetsel stratejisi hem de yönetsel uygulamalarının tartışılmaz olması işgöreni sessizliğe itebilmektedir. Bu çalışmada bu ortak noktadan yola çıkarak ve mevcut olan alanyazın incelenerek etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar, yönetsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunlar, akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili sorunlar, çalışma koşulları ve olanakları ile ilişkili sorunlar başlıkları altında sessiz kalınan konular gruplandırılmıştır.

## **2.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

İşgörenler örgüt içerisinde belirli konularda bazı nedenlerle sessizlik davranışını seçebilirler. İşgörenlerin bu tercihleri zaman içerisinde hem işgören hem de örgüt açısından sağlıksız olarak nitelendirilebilecek sonuçlar doğurmaktadır. İşgörenler örgüt içerisinde yöneticiden kaynaklanan nedenler, iş arkadaşlarından kaynaklanan

nedenler, iş ortamından kaynaklanan nedenler ya da işgörenin kendi kişiliği ile ilgili nedenlerden dolayı sessizlik davranışını seçebilmektedir. Bu nedenler hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bir örgüt içerisinde yönetici çoğu konuda herkesten daha iyi bildiği algısını yayıyorsa, işgören düşüncelerini saklama yoluna gidebilecektir. Ayrıca işgören kurumun gelişmesi ve değişmesini sağlayacak fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmasını engelleme yönünde çaba gösterebilecektir. Örgütsel sessizlik davranışı işgörenlerde bilişsel çelişkiye, motivasyon düşüklüğüne, iş doyumunda azalmaya, kontrol eksikliği algısına ve düşük kurumsal bağlılığa da yol açabilmektedir (Morrison ve Milleken2000: 720). İşgörenlerin işyerleri ile ilgili konularda konuşmakta kendini güçsüz hissetmesine, işgörenin güven, takdir ve destek duygularında azalmaya yol açabilmektedir (Morrison ve Milleken 2003: 22). Aynı zamanda sessizlik davranışı işgörenin iş doyumunda azalma yaratmasının yansira birimini ya da bölümünü değiştirme isteğine ve hatta işten ayrılmasına kadar gidebilen sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Çakıcı 2010: 35).

Sessizliğin bireysel sonuçlarının yanı sıra sessizliğin örgütsel sonuçları da ortaya çıkmaktadır. İşgörenin sessizlik davranışı tüm örgütü etkileyebilir ve örgütsel kararlara katılmayı, astlardan gelen bilgilerin üstlere iletiminde engel teşkil oluşturarak bilgi iletimine ket vurabilmektedir. Bunun sonucunda örgüt içerisindeki iletişim ağı bozularak üstlere bilgiler ya yanlış ya da eksik olarak ulaşabilmektedir (Milleken ve Morrison 2003: 1564). Dolayısı ile işyerinde açık iletişim ve yapıcı diyaloglar engellenerek fikirler kapalı kapılar arkasında kalabilir ve ilgiliye aktarılamayabilir (Çakıcı 2008: 128).

İletişim ağının doğru işlemediği örgütlerde negatif ya da pozitif geribildirimler yetkili makamlara iletilmeyip astlarda yahut üstlerde saklı kaldığı takdirde ise örgütsel değişim ve gelişim engellenmiş olur (Milleken ve Morrison 2003: 1565). Bu şekilde hem bilgi ve deneyimler paylaşılamayarak, örgüt çok yönlü perspektif ve seçeneklerden mahrum kalabilir. Bu durum örgütsel öğrenmenin önünde büyük bir engel oluşturarak hem örgütsel hem de bireysel gelişmenin önünü kapatabilir (Çakıcı 2008: 128).

Örgüt içerisinde sessizlik davranışının hâkim olmaya başlaması zaman içinde bu davranışın bir iklim haline gelmesine yol açabilir. Örneğin bazı kültürlerde yöneticiler işgörenleri sadece duymak istedikleri olgulara yönlendirerek sürekli onay ve kabul görmek isterler. Bunu sağlayabilmek içinse işgörenleri onaya teşvik edebilmekte ve negatif geribildirimde bulunanların örgüt içerisinde var olmasını engelleyebilmektedir. Bu zincir bu şekilde ilerleyerek iklim içerisinde yöneticinin kararlarının tartışılmaz olduğuna dair inanış yerleşmeye başlar. Bunun sonucunda istenmeyen durumların kabullenme eğilimi artar ve sorunlar giderek büyüyebilir (Çakıcı 2010: 37). Dahası sessizliğin ilke olarak kabul edildiği iş ortamlarına yeni katılan işgörenlerin farklı şekillerde hareket etmeleri engellenerek sessizlik kuralına uymaya zorlanabilmektedirler. Bunun sonucunda örgüt içerisinde var olan tatminsizlik ortamı daha da desteklenmiş olabilmektedir (Vakola ve Bouradas 2005: 442).

Örgüt içerisinde kabul görmeye başlayan ‘hiçbir işe karışma, işini yap’ anlayışı zamanla duyarsızlık ve umarsızlığa dönüşebilmekte ve işgören ‘görmedim, duymadım, bilmiyorum’ mantığı ile hareket ederek olumsuzlukları görmemezlikten gelebilmektedir. Ayrıca örgüt içerisinde işgörenler sadece verilen işleri yapan, kuruma katkı sağlamayan bireyler haline dönüşebilmektedir (Çakıcı 2010: 128).

Tüm bu sonuçlar beraberinde farklı sonuçları da getirerek örgütsel değişim ve gelişimi yavaşlatabilir, kurum kaynaklarının verimli ve etkin kullanılmasına engel olabilmektedir (Çakıcı 2010: 129). Dolaylı olarak da örgütün esas var olma sebebi önemini yitirebilir ve örgütün çevresi ile olan ilişkileri zarar görebilmektedir. Bu da örgütün varlığını sürdürebilmesinde önemli bir engel teşkil oluşturabilir. Ayrıca işgörelere kendini ifade etme fırsatı verilmemesi, işgörenlerin zamanla işgörelere psikolojik ve fizyolojik hasarlar verebilmekte ve bu hasarlar da örgüt içerisinde öğrenilmiş çaresizliğin yayılmasına yol açabilmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ 2008: 58).



## **2.8. Yurt Dışında ve Yurt İçinde Yapılan İlgili Araştırmalar**

Sessizlik kavramı 1970’li yıllardan bu yana farklı disiplinlerdeki araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Ancak sessizliğin oldukça karmaşık ve incelenmesinin zor bir kavram olması sebebi ile bu konu üzerinde yapılan çalışmaların sayısı kısıtlanmıştır. Daha sonraki yıllarda özellikle 2000’li yıllardan sonra sessizlik davranışı üzerine yapılmış çalışmalar hız kazanmıştır. Bu çalışmalarda çoğunlukla ses ve sessizlik kavramları ilişkisi, sessiz kalınan konular, sessiz kalma nedenleri, sessizliğin sonuçları ele alınmıştır. Bu kavramların yanı sıra örgütsel sessizlik, işgören sessizliği, sessizlik ile örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, liderlik davranışları, örgüt sağlığı, örgütsel öğrenme ilişkisi ve akademisyenlerin sessizliği de çalışılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde sessizlik kavramı ile yurt dışında ve yurt içinde yapılan araştırmalara değinilecektir.

### **2.8.1. Yurt dışında yapılan ilgili araştırmalar**

Örgütsel sessizlik ile ilgili olan çalışmalar oldukça yeni olmasına rağmen temellerine Hirschman’ın (1970) “Exit, Voice and Loyalty” adlı kitabında yer verilmiştir. Araştırmacı işgörenin kötü muamele görmesine rağmen örgüte olan bağlılığının oldukça yüksek olduğunu ve bu bağlılık sebebi ile sessizlik davranışını seçtiğini ortaya koymuştur (Çakıcı 2010: 9).

Örgütsel sessizlik üzerine yapılan ilk çalışma Morrison ve Milliken’in (2000) örgütsel sessizliği ortak bir davranış şekli olarak ele aldığı çalışmadır. Araştırmacılar işgörenlerin işyerlerindeki sorunlar ya da fikirleri hakkında konuşmalarına engel olan güçler olduğunu iddia etmişler ve bunu geliştirdikleri bir modelle ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar örgüt içerisinde sessizliğin sistematik gelişimine yer vermişler, en etkili etkenin yönetsel inançlar olduğunu belirtmiş ve sessizliğin yönetsel nedenlerini vurgulamışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre yöneticilerden gelebilecek olumsuz geridönüşler, yöneticilerin işgörenler hakkındaki inançları ve bu inançları besleyen örgütsel koşullar sessizlik iklimini oluşturmaktadır. Yöneticilerin

ben bilirim tavrı, gerçeği gormekten kaçınan yonetim anlayışları ve yoneticilere guvenilmemesi de sessizlik iklimini yaratan diğer onemli faktorler olarak ortaya konulmuştur. Oluşan sessizlik ikliminin hem orgutsel hem de işgoren boyutundaki sonuçlarını ele alan araştırmacılar sessizliğin orgutsel gelişme ve ilerlemenin onunde onemli bir engel olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmadan ıkarılan bir başka sonuçta ise işgorenlerin sessizlik iklimi yuzunden orgute olan bağlılık, guvenlerinin ve iş doyumlarının azaldığıdır. Ortaya çıkan sessizlik iklimi işgorenin işten ayrılmasına ve stres duzeylerinin artmasına da sebep olmaktadır.

Orgutsel sessizlik ile ilgili temel çalışmalardan biri de Pinder ve Harlos'un (2001) işgoren sessizliği uzerinde durduğu çalışmadır. Araştırmacılar işgoren sessizliğinin değişimi ve gelişimi engellediğini belirtmişlerdir. Morrison ve Milleken'in (2000) yaptıkları çalışmanın aksine araştırmacılar orgut içerisinde gozlenen sessizliğin korku ya da orgut kulturunun bir sonucu olarak değil, değişmeye katkıda bulunabilecek işgorenlerin bildiklerini kasıtlı olarak sakladıklarını ifade etmişleridir (Vakola ve Bouradas 2005: 442). Akustik ve pragmatik olarak sessizliği iki boyutta inceleyen araştırmacılar, çalışmalarında sessizliği pasiflik ve boyun eğme olarak ele almışlardır. Araştırmacılar işgorenin gerçek duygularını saklamasında ya da çekinmeden ortaya koymasındaki nedenleri tanımlayan bir model ortaya koymuşlardır. Bu model ile işgoreni sessizleşmeye iten orgutsel faktorleri tanımlamışlardır.

Milliken ve Morrison (2003) işgoren sessizliği ile ilgili yapılmış çalışmaların bulgularını ozetlemişlerdir. İşgorenlerin hangi durumlar karşısında, neden sessiz kaldıklarını ve sessizliğin sonuçlarını ele almışlardır. İşgorenin orgut ile ilgi konularla ilgili konuşup konuşmama kararında orgut kulturunun ve yonetici tutumunun rolu ile işgorenin sessizlik davranışının yol açtığı sonuçlar değerlendirilmiştir. Sessizlik davranışının yol açtığı sonuçlar orgutsel ve bireysel sonuçlara yol açabilmektedir.

Orgutsel sessizliği temel alan ilk nitel çalışmada Morrison, Milleken ve Hewlin'nin (2003) işgorenlerin hangi konulardan rahatsız olduklarını ve rahatsız oldukları konular karşısında nasıl sessiz kaldıklarını 40 kişiye goruşme yontemi ile sormuşlardır. İşgorenler en fazla çalışma performansı, odemede yapılan eşitsizlikler,

etik kaygılar vb. gibi sorunlar karşısında sessiz kaldıklarını ve mülakata katılanların kendini koruma güdüsü ile negatif olarak değerlendirilme, ilişkilere zarar verme, ciddiye alınmama ve cezalandırılma korkuları ile sessiz kalmayı seçtiklerini belirtmişlerdir. Bu çalışmanın sonucunda araştırmacılar sessizlik davranışının ilişkisel ve sosyal etkilerinin algılanışına dair yeni bir model geliştirmişlerdir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili bir diğer nitel çalışma ise Amy Edmonson'ın (2003) çalışmasıdır. Yeni teknolojiyi öğrenen 16 farklı grup kalp cerrahinin konuşma davranışları incelenmiş ve bu grup liderlerinin konuşmayı destekleyip desteklemediklerini araştırılmıştır. Araştırmacılar nitel veri analizlerini kullanarak liderlerin örgüt içerisindeki rahat iklimin oluşturulmasındaki önemini belirtmişlerdir. Örgütsel öğrenme ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerine yoğunlaşan araştırmacı örgüt içerisinde konuşmayı destekleyen liderlerin örgütsel öğrenmeyi de destekledikleri bulgusuna ulaşmıştır.

Premeaux ve Bedeian (2003) çalışmasında sessizliğin örgütsel, yönetsel ya da bireysel nedenleri ve sonuçları, işgörenlerin sessiz kalma biçimleri gibi konulardan farklı olarak işgörenlerin sessizliklerini nasıl kırdıklarına yoğunlaşmışlardır. Araştırmacılar kontrol ve saygı odağı olan bireysel faktörler ile üst yönetimin açıklığı ve süpervizöre güven olan bağlamsal faktörlerin kendini uyarlamaya ve konuşma davranışı üzerine etkilerini araştırmışlardır. 118 telekominikasyon işgörenin katıldığı araştırmanın sonucunda kişisel kontrolleri az olan işgörenlerin kişisel kontrolleri çok olan işgörelere oranla daha kolay kendilerini ifade ettiklerini belirtmişlerdir. Kontrol odağı az olan işgörenlerin daha çok konuşmalarında iç kontrol odağının, kendini uyarlamının, üst yönetiminin açıklığının ve süpervizöre olan güvenin artışı ile doğrudan ilgisinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

Alanyazında yer alan önemli çalışmalardan bir diğeri ise Bowen ve Blackmon (2003) bireylerin örgütsel konular hakkında konuştukları ve sessiz kaldıkları zamanları Noelle-Neumann'ın (1974) geliştirdiği sessizlik sarmalını kullanarak açıklamışlardır. Noelle-Neumann'ın sessizlik sarmalı bireyleri açık ve doğru konuşmaktan alıkoyan izolasyon korkusu ve zorlamaları içermektedir. Araştırmacılar bu izolasyon korkusunu birincil sessizlik sarmalı olarak tanımlamışlardır ve örgüt içerisinde micro düzeyde ve doğrudan gözlenemeyen başka bir sarmalın da olabileceği üzerinde

durmuşlardır. Sexuel ayrımları ikincil sessizlik sarmalına örnek olarak gösteren araştırmacılar bireyin kimliğini açıklamasının örgüt içerisindeki sosyal uyumu bozacağını ifade etmişlerdir. Öte yandan tercihini açıkça ifade edememek ve gizlenmek ise sosyal değişimi engelleyerek, öz yeterliliği azaltacak ve sonunda örgütsel sessizliğe yol açacağını ifade etmişlerdir. Çalışma gruplarındaki baskın fikirleri “görüş iklimi” olarak tanımlayan araştırmacılar, bireyin ses ya da sessizlik seçiminde çalışma grubundaki işgörenlerin baskın fikirlerinin sosyal bağlılığı, güveni ve aidiyeti etkilediğini belirtmişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre farklılıkları yönetmenin yöneticiler ve örgütler için çok önemli ve kilit bir nokta olduğunu ve aslında farklılıkların örgütler için önemli ve verimliliği artırıcı bir unsur olduğu ortaya konulmuştur. Özetle, farklı demografik özelliklere, farklı kişisel tutumlara ve farklı fikirlere sahip işgörenlerin çoklu bakış açıları örgüte önemli katkıları bulunmaktadır.

Van Dyne, Ang ve Botero (2003) ses ve sessizliğin ardındaki kuvvetler ile sessizlik türlerini ele almışlardır. Güdüsel sessizliğin olumlu ve olumsuz sonuçlarını da ortaya koymuşlardır. İşgören sesini ve işgören sessizliğini karmaşık, çok boyutlu, birbirinden ayıramaz ve güdü temelli olduğunu vurgulamışlardır. Araştırmacılar üç çeşit güdüsel davranış, üç çeşit sessizlik ve buna paralel olarak da üç çeşit ses üzerine yoğunlaşmışlardır. İşgörenlerin güdüsel davranışları vazgeçmeye dayalı kayıtsız kalma, korkuya dayalı kendini koruma ve işbirliğine dayalı uyum davranışı olarak tanımlamıştır. Sessizliği kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik olarak sınıflandırırken sesi çıkartma biçimini ise aynı şekilde kabullenici ses, korunma amaçlı ses, korunma amaçlı ses olarak sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırma ile birlikte sessizliğin sesten daha karmaşık olduğunu, işgörenlerin güdülerinin sessizlikte daha etkin olduğunu ve işgörenlerin sessiz kaldıklarında istenmeyen sonuçların ortaya çıkma olasılığının oldukça fazla olduğunu vurgulamışlardır.

Piderit ve Ashford'un (2003) çalışmasına kadar olan çalışmaların genelinde işgörenlerin örgüt ile ilgili işler, fikirler ve durumlarla ilgili konuşmasını etkileyen faktörler ele alınmış ancak cinsiyet faktörü araştırılmamıştır. Hem nicel hem de nitel metodların bir arada kullanıldığı bu araştırmada cinsiyet ayrımcılığı ele alınmıştır.

Araştırmacılar kadın yöneticilerin hemcinsi olan astlarına karşı davranışlarının ortaya konulması amacı ile kadın yöneticilere astları olan kadın işgörelere artan cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili sorular sormaları ve tavsiyeler almaları istemişlerdir. Araştırma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüme 172 kadın işgören katılmıştır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu cinsiyet ayrımcılığının altının çizilmesi gerekliliğini, örgüt içerisinde değer görmenin önemini, diğer işgörelere bütünleşmenin gerekliliğinin ve mevcut durumların düzeltilmesi gerekliliğinin altını çizmişlerdir. Çalışmanın ikinci bölümünde cinsiyet ayrımcılığı endişelerini giderebilmek için 985 kadın işgörenin seçtiği bilgi ifşa taktikleri sorulmuştur. Araştırma için likert tipi ölçme aracı kullanılmış ve işgörelere mail yoluyla ulaştırılmıştır. Katılımcıların taktikleri proaktif ifşa, değer temelli ifşa, ihtiyatlı ifşa, izleyici konumda ifşa olarak gruplandırılmıştır. Algılanan risk faktörünün etkisi ile katılımcılar taktikleri kendilerine uyarlayarak farklı ifşaa yollarına da başvurmuşlardır.

Vakola ve Bouradas (2005) örgütsel sessizlik davranışı ile örgütsel iklim boyutlarını araştırmışlardır. Yöneticilerin sessizlik karşısındaki tutumları ve iletişim olanaklarını işgörelere sessizlik davranışı, örgütsel bağ ve iş tatmini ile ilişkileri araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçları üst yönetimin sessizlik davranışı ile ilgili tutumları ile işgören sessizliği arasında pozitif bir ilişki olduğu, işgörelere sorun çıkarıcı olmamak, örgüt içerisinde iletişim mekanizmalarının olmayışı ve sessizliği destekleyen yönetim şekilleri işgörelere sessizliğe ittiğini ortaya koymaktadır. Araştırmanın diğer bir sonucu ise sessizlik davranışı, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki negatif ilişkidir. Düşük iş doyumunu ve düşük örgütsel bağlılık sessizlik davranışının sebebidir ve iletişim kanallarının açık olmaması da sessizlik davranışını desteklemektedir.

Briensfield (2009) sessizlikle ilgili çalışmalarını kronolojik olarak aktarmış ve işgören sessizliğini birçok bireysel ve örgütsel olgularla ele almıştır. 1970'li yıllardan itibaren örgütlerde ses ve sessizlik kavramlarını ele alan araştırmacı çalışmasında işgörenin ses ve sessizlik davranışlarının içeriği, amacı ve davranışa sürükleyen faktörleri ortaya koymuştur. Araştırmacı bu çalışmasında işgören sessizliğini ve sessizliğin altında yatan güdüleri araştırabilmek için bir ölçek geliştirmiştir.

Araştırmanın sonucunda işgören sessizliğinin örgütlerde var olan bir gerçeklik olduğu, işgören sessizliğinin kontrol odaklılık, eğitim seviyesi, cinsiyet ve kişilik özellikleri gibi bireysel faktörler ile ilişkisi ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra işgören sessizliği ile örgütsel adalet, örgütsel güven, işten ayrılma, iş doyum ve işe bağlılık gibi örgütsel davranışlarla ilişkisi ve de yöneticilerin sessizlik davranışındaki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda güven ve örgütsel adaletin işgören sessizliği üzerindeki önemi ortaya konulmuştur. Yöneticilerin de bu iklimi oluşturmada etken bir faktör olduğu da araştırmanın sonuçları arasındadır.

Bisel ve Arterburn (2012) işgören davranışlarında geridönütün önemi ve yöneticilerden gelecek geridönüşlerin örgüt iklimi açısından önemi vurgulanmıştır. Araştırmada %65'i kadın olan 226 katılımcı ile online anket çalışması yapılmış ve katılımcılara neden sessizlik davranışını seçtikleri sorulmuştur. Araştırmada katılımcılar kendilerine zarar geleceğini tahmin ettiklerinde, üstlerini sorumlu olarak gördüklerinde, kendi yeterliliklerini sorguladıklarında, yöneticilerin kendilerini dinlemeyeceğine inandıklarında ya da konuşma için doğru zaman olmadığını düşündüklerinde sessizliği seçtiklerini belirtmişlerdir. Araştırmanın bulguları ayrıca örgüt ikliminin işgörenin konuşma ya da susma davranışı üzerinde oldukça etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma örgütsel başarı için iletişim kanallarının yöneticilerce desteklenmesi gerektiği bulgusu ile de desteklenmektedir.

## **2.8.2. Yurt içinde yapılan ilgili araştırmalar**

Yurt içinde örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça yenidir ve sınırlı sayıdadır. Türkiye’de ise örgütsel sessizlik alanında yapılan ilk çalışma Çakıcı (2007)’nin “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri” adlı çalışmadır. Araştırmacı örgütlerde konuşma formlarını, sessizlik kavramını, sessiz kalma tercihinin teorik temellerini, sessizliğe neden olan faktörleri ve sessizliğin gelişmesine yol açan dinamikleri ele almıştır. Ayrıca çalışmada örgütlerde görülen sessizlik türleri de ele alınmıştır. Örgütsel sessizliğin işgörenin kendini güçsüz hissetmesi, aidiyet, takdir, güven ve destek duygusunun azalması, iş doyum

sağlayamama, işyeri değiştirme isteği, örgütsel kararlara katılımı engelleme ve örgütsel ilerlemeyi engelleme gibi sonuçlarına da yer verilmiştir. Çakıcı (2008) işgörenlerin hangi konularda, neden sessiz kaldıklarını ve sessizliğin yol açtığı sonuçları araştırmıştır. Bir yükseköğretim kurumunda 327 akademisyen ve 18 idari personel üzerinde anket çalışması yapmıştır. Bu araştırmanın sonucunda akademik ve idari personelin sessizlik davranışı gösterdiği ortaya konulmuştur. Sonuçları beş boyutta ortaya koymuştur: Etik ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları. Sessizliğin nedenleri, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu başlığı altında beş boyutta belirlenmiştir. Bu boyutların tümünde akademik personel ile idari personel arasında farklılık belirlenmiştir. Etik konular ve sorumluluklar ile çalışan performansı faktörlerinde idari personelin daha fazla sessiz kaldığı ortaya konulmaktadır. Araştırmada sessiz kalınan nedenler yönetsel ve örgütsel nedenlerdir. Sessizleşme nedenlerinden korku faktörü oldukça etkindir. Akademik personel ile idari personel benzer sebeplerle sessizlik davranışı gösterirken, akademik personel kendi içinde öğretim üyeleri ve öğretim yardımcıları olarak ikiye ayrıldığında öğretim yardımcıları işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, yalıtım korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu gibi sebeplerle sessiz kalmaktadırlar. Araştırmacı bu çalışmada sessizliğin algılanan üç boyutta belirlenmiştir: Performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar, iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar ve işgöreni mutsuz kılan sonuçlar olarak açıklanmıştır. Sessizliğin algılanan sonuçları cinsiyete göre farklılık göstermekte ve kadınlar sessizliğin olası sonuçlarını daha fazla desteklemektedir. Akademik personel bu sonuçların örgütsel ilerlemenin önünde etkili olduğu konusunda idari personele göre daha fazla kaygılı olduğunu göstermektedir. Öğretim üyeleri öğretim yardımcıları ile kıyaslandığında ise sessizleşmenin örgütsel ilerlemenin önünde önemli bir engel olduğu görüşüne daha fazla katılmaktadır.

Çakıcı'nın yaptığı sessizlik ile ilgili çalışmalar yurt içinde yapılan çalışmalara ivme kazandırmıştır. Örgütlerde sessizlik kavramı örgütsel bağlılık, liderlik, mobbing, motivasyon gibi kavramlarla birlikte ele alınmıştır. Sözen, Yeloğlu ve Ateş (2009) işgörenlerin örgüt içerisinde sessizlik davranışını algılayabilecekleri durumları ve

eşitsizliğe verilebilecek muhtemel tepkiler üzerine bir üniversitede çalışan 157 işçiye geliştirilen iki aşamalı anketin uygulaması gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonucu örgüt içerisinde eşitsizlik durumunun algılandığını ancak herhangi bir tepki vermeyi tercih etmediklerini göstermektedir. Örgütsel sessizlik olarak karşımıza çıkan bu durum örgütteki yönetsel güçler ve kültürel güç mesafesi kavramlarıyla ilişkilendirilebileceğine dair bulgulara rastlanmıştır. Araştırmacı da bu eğilimden yola çıkarak sonuçlar ve öneriler kısmında Türkiye'deki örgütlerde örgütsel sessizlik, sessizliğin gelişme nedenleri ve sonuçları üzerine daha fazla çalışma yapılması önerisinde bulunmuştur.

Alparslan (2010) çalışmasında örgütsel sessizlik ile işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşimi ortaya koymuştur. Örgütlerde üst yönetim ve bölüm yöneticisi tutumlarından kaynaklanan sessizlik iklimi, iletişim kaynaklarından kaynaklanan örgütsel sessizlik ikliminin, işgören sessizlik davranışı eğilimleri ile herhangi bir etkileşim halinde olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmacı veri toplama aracı olarak kendi geliştirdiği anketi Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim üyeleri hariç öğretim elemanlarına uygulamıştır. Bu araştırmanın sonucunda araştırmacı sessizlik iklimine ve sessizlik davranışına dair tutumlar ve eğilimler tespit etmiştir. Araştırmada öğretim elemanlarının sessizlik iklimini algılama sebepleri ortaya konulmuştur. Öğretim elemanlarının sessizlik iklimi algılamaları en çok yönetim kaynaklıdır. İkinci önemli sebep ise örgütteki temel iletişim yapılarıdır. Öğretim elemanlarının sessiz kalma davranışları korkuya ve kendini korumaya dayalı, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı ve ilişkileri korumaya dayalıdır. Öğretim elemanları daha çok ilişkilere dayalı sessizlik davranışı gösterme eğilimindedir. Öğretim elemanlarının bazı demografik özelliklerinin sessizlik davranışları ile ilişkisi ortaya konulmuştur.

Bayram (2010) akademisyenlerin sessizlik gösterip göstermediğini, sessiz kaldığı konuları araştırmıştır. Akademisyenlerin %82.4'ünün yöneticileri ile işle ilgili konuları paylaşmayarak sessiz kaldığı bulgusuna ulaşmıştır. Akademisyenlerin hangi konularda sessiz kaldığını çalışanların performansı, yönetim sorunu, iyileştirme çabaları, etik ve sorumluluklar ve çalışma olanakları alt boyutlarında ele alınmıştır. Çalışanların performansı sessiz kalmada en etkili alt boyut olarak ortaya çıkarken



çalışma olanakları ise en düşük etkili alt boyut olarak ortaya çıkmıştır. Akademik personel en çok izolasyon korkusu sebebi ile sessizlik davranışını seçmektedirler. Sessiz kalınan konular bazı demografik değişkenlerle (cinsiyet, yaş, çalışma süresi, idari görev ve unvan) olan ilişkisi ortaya konulmuştur. Araştırmada sessizliğin sonuçları da ele alınmıştır. Performans ve sinerjiyi etkileyen sonuçlar, iyileşmeyi ve gelişmeyi engelleyen sonuçlar ve işgöreni mutsuz kılan sonuçlar olarak alt boyutlara ayrılmıştır. Sessizliğin sonuçları bazı demografik değişkenlerle (cinsiyet, yaş, çalışma süresi, idari görev ve unvan) olan ilişkisi de ele alınmıştır.

Özgan ve Külekçi (2012) öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları konuları, hangi nedenlerle sessiz kaldıklarını ve bu sessizliğin örgütsel, bireysel ve yönetsel sonuçlarını ele almışlardır. İki üniversitede çalışan 14 öğretim elemanı (öğretim görevlileri, araştırma görevlileri ve okutmanlar) ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Öğretim elemanları kendilerine haksızlık yapıldığında, fikir sorulmadan verilen kararların uygulanmasında, fazladan iş yükü getirebilecek durumlarda, önceden görüş bildirip bir yaptırımın olmadığı durumlarda sessizlik davranışı göstermektedirler. Öğretim elemanları bireysel, örgütsel ve yönetsel sebeplerle sessizlik davranışı göstermektedirler. Öğretim elemanlarının sessizlik davranışı hem bireysel hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Öğretim elemanlarının psikolojik olarak etkilendiği, iş doyumunda azalma meydana geldiği, motivasyonlarını düşürdüğü, işteki verimlerini ve kendilerine güveni azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye’de örgütsel sessizlik ve işgören sessizliği ile ilgili çalışmalar 2012 yılından sonra ivme kazanmıştır. Disiplinler arası bir konu olan sessizlik işletme, turizm ve yönetim alanyazınında birçok çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmalar arasında eğitim yönetimi ile ortak paydada yer alan araştırmalara da rastlamak mümkündür. Demir ve Şen Demir (2012) Pinder ve Harlos’un (2001) çalışmasındaki bulgularına paralel olarak sessizlik davranışında yerleşik kültür etkinliğini ortaya çıkarmışlardır. Araştırma mevcut durumu koruma, akademik beklenti, kuruma bağlılık, yönetime destek faktörlerinin sessizlik davranışlarından bilinçli sessizlik, çoğunluğa uyma ve duyarsız kalma davranışları üzerine etkilerini inceleyen bir araştırmadır. Araştırmanın sonuçlarına göre bireylerin örgütsel sessizlik davranışının temelinde

“mevcut durumu koruma” düşüncesi yatmaktadır. Bu düşünce ile örgüt içerisinde çoğunluğun eğilimine uyma davranışı ortaya çıkmakta ya da olaylara duyarsız kalınarak mevcut durumu koruma yoluna gidilmektedir. Ancak bireylerin sahip olduğu akademik beklentiler farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Birey bu beklentisini gerçekleştirebilmek için planlı olarak sessizlik davranışı göstermekte, duyarsızlık davranışı içerisinde değil kişisel özellikleri doğrultusunda bilinçli olarak sessizleşmektedir. Akademisyenlerin kuruma bağlılıkları ile örgütsel sessizlikleri arasında bağlantı olduğu ortaya konulmuştur. Aynı zamanda akademisyenlerin bireysel çıkarlarının örgütsel çıkarlarından daha üstün olduğu ve mevcut durumu korumak için sessizleşmeyi bu doğrultuda kullandıkları ortaya konulmuştur.

Kahveci ve Demirtaş (2013b) okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin sessizlik algılarının cinsiyet, branş, yaş, hizmet süresi değişkenleri ile ilişkisini araştırmışlardır. Örgütsel sessizlik algılarının belirlenmesine yönelik okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izalasyon olarak adlandırılan beş faktörlü ölçek geliştirme çalışmasından sonra uygulanan ölçek sonucunda yöneticilerin tutum ve davranışları sebebi ile sessizlik davranışı gösterdikleri ortaya konulmuştur. Araştırma sessizlik davranışı ile demografik değişkenler (cinsiyet, branş, yaş ve hizmet süresi) arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır.

Bakoğlu, Aşkun ve Berber (2013) işgörenin kişilik özelliklerinden biri olan kontrol odaklılık ile örgütsel sessizlik ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma Türkiye’deki eski ve köklü iki üniversitesinde (Marmara Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi) görev yapmakta olan akademisyenler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada örgütlerde sessiz kalınan konular sekiz faktör ile sessizliğin sebepleri ise yedi faktör ile ele alınmıştır. Araştırmanın sonuçları akademisyenlerin sessizlik davranışı gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Akademisyenlerin sessizlik davranışı gösterdiği korkular ve sessizlik sebepleri ile kontrol odaklılık arasındaki ilişki araştırmanın temel noktasıdır. Bu temel noktadan hareketle uygulanan ölçme aracının verilerine göre Marmara Üniversitesi’nde görev yapan akademisyenlerin daha çok iç kontrol odaklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cemaloğlu, Daşçı ve Şahin (2013) dört ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerle yaptığı nitel bir çalışma ile öğretmenlerin neden sessizlik davranışını

seçtikleri ortaya koymaktadırlar. Araştırmada nedenler üç başlık altında incelenmiştir: Yönetimsel nedenler, örgütsel nedenler ve iş ile ilgili nedenler. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenler en çok yönetimsel sebeplerle sessizlik davranışı göstermektedirler. Yöneticinin en iyi ben bilirim tavrı, adaletsiz uygulamalar ve son olarak da performans sebepleri ile sessizlik davranışı göstermektedir. Bunun yanı sıra konuşmanın gereksiz olduğuna dair algı, şikayet eden olarak algılanmamak, izolasyon korkusu ve kişisel çıkarlar sebebi ile sessizlik davranışı gösterdikleri ortaya konulmuştur.

Arlı (2013) nitel veri toplama aracı kullanılarak ilkokullarda yaşanan sessizlik davranışının nedenleri ve sonuçları hakkında bilgiler toplanmıştır. Araştırmada okul iklimini oluşturmada önemli bir yeri olan yöneticilerinin sessizlikle ilgili görüşlerini de ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre okul müdürleri öğretmenlerin gösterdikleri sessizlik davranışını sukut olarak tanımlamışlar ve bencillik içerdiğinin altını çizmişlerdir. Okul müdürlerine göre öğretmenlerin sessiz kaldığı konuları değişim ve görev paylaşımı, fikirleri açıkça paylaşamama, etik ve sorumluluk ve meslektaşların düşük performanslarıdır. Okul müdürleri öğretmenlerin sessiz kalma sebeplerini iki boyutta dile getirmişlerdir. Bunlar kişisel ve yönetsel ve örgütsel boyutlardır. Araştırmada örgüt iklimi ve yönetici kaynaklı sebepler dolayısı ile öğretmenlerin ceza alma, suçlanma ve izole edilme korkusu sebebi ile sessizlik davranışını seçtikleri ortaya konulmuştur. Okul yöneticilerine göre öğretmenlerin sessizlik davranışı göstermeleri çalışan itaati, sağır kulak sendromu, çekinme ve başka davranışlara yönelme, görev almama ve okulda bulunmama gibi davranışlarla sonuçlandığını belirtmişleridir. Bu sonuçlar ise kişisel ve örgütsel sonuçları ortaya çıkarmış, öğretmenin kendini mutsuz hissetmesine, bağlılık duygusunda azalmasına yol açmıştır. Ayrıca işten doyum almama ve örgütsel faaliyetlerde azalma meydana geldiği bulguları da ortaya konulmaktadır.

Tülübaş ve Celep (2014) öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerini ve bu nedenlerin bazı demografik değişkenlerle olan ilişkisini araştırmışlardır. Öğretim elemanlarını sessizliğe iten nedenlerin başında kurumsal düzenlemeler gelmektedir. Öğretim elemanları yönetimsel sebepler ile sessizlik davranışı göstermekte ve var olanı değiştiremeyeceği ya da düşüncelerinin dikkate alınmayacağı inancı nedeniyle

sessiz kalmaktadırlar. Araştırma bulgularına göre kadın öğretim elemanları erkek öğretim elemanlarından daha fazla sessizlik davranışı göstermektedir. Öğretim elemanlarının geri çekilme sebebiyle sessizlik davranışı gösterdikleri ve yaş olarak daha ileri ve kurumda çalışma süresi daha fazla olan öğretim elemanlarının geri çekilme nedeni ile sessizlik davranışı gösterdikleri bulgusu ortaya konulmuştur. Ayrıca öğretim elemanları iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkilerini zedelememek için sessizlik davranışı göstermekte ve bu sebep okutmanlar üzerinde biraz daha fazla etkili olmaktadır. Bunun yanı sıra öğretim elemanları açıkça konuşmanın doğuracağı sonuçlardan kaçınma sebebi ile de sessizlik davranışı göstermektedirler.

Durak (2014) çeşitli üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının sessizlik davranışlarının nedenlerinin demografik ve kurumsal faktörler açısından değerlendirmiştir. Araştırmanın bulgularına göre öğretim elemanları en çok mevcut durumu düzeltecek yetkiye sahip olmama, konuşmanın yararının olmadığı düşüncesi, birisinin duygularını rencide etmekten çekinme gibi faktörler sebebi ile sessizleşmektedirler. Araştırmada sessizlik nedenleri ile demografik değişkenler (cinsiyet, yaş ve unvan) ilişkisi incelenmiştir.

Çakıcı ve Aysen (2014) sessizlik davranışını yönetsel boyutta ele almış ve örgüt içerisinde yöneticilerin sessizliğini ile sessizliğe yeni bir boyut kazandırmışlardır. Araştırmada temel olarak yönetici sessizliği mümkün müdür? ve yönetici sessizliğinde etkili olan hususlar sorularına cevap aranmıştır. Araştırmada nitel yöntemler kullanılmış ve araştırmaya merkez kampüste görev alan 11 dekan ve 5 yükseköğretim müdürü katılmıştır. Katılımcılara astlarına görev ve sorumlulukları ile ilgili gerekenleri söylemeyip söylemediklerine dair bir soru sorulmuş ve sorunun cevabında katılımcıların %69'u sessiz kaldığını ifade etmişlerdir. Yönetici sessizliğini etkileyen hususlar beş ana tema altında gruplandırılmış ve yorumlanmıştır. Bu beş ana tema üstün özellikleri, astın özellikleri, kurumun özellikleri, ilişkilerin niteliği ve algılanan risklerdir. Araştırmada yöneticilere ve gözlemcilere göre sessizliğe en çok sebep olan faktör ortaya konulmuş ve her iki taraf için de üstün özellikleri en çok sebep olan faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Kutaniş ve Çetinel (2014) cinsiyet faktörünün sessizlik üzerine etkilerini ortaya koymaktadır. Araştırmada sessizliğin nedenleri ve sonuçlarına da değinilmektedir.

Araştırma bir ilçede bulunan sekiz ilköğretim kurumunda görev yapan 50 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada iki farklı veri toplama aracı kullanılmıştır. Yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği ise araştırmanın temel veri kaynağını oluşturmaktadır. Diğer veri toplama aracı ise gözlem yöntemidir. Araştırmanın bulgularına göre kadın öğretmenlerin % 58'i kendilerini ilgilendiren konularda hiçbir şekilde sessiz kalmadıklarını dile getirmişlerdir. Ancak araştırmanın ikinci bölümünde katılımcıların %82.7'si dile getirmekten kaçındıkları bazı konular olduğunu da belirtmişlerdir. Katılımcılar en çok meslektaşların ve yöneticilerinin yetersizliği, kişiler arası anlaşmazlıklar ve yanlış tutum ve davranışlar konularında sessiz kalmaktadırlar. Katılımcıların sessiz kalma nedenleri ise sorun çıkaran biri olarak görülme korkusu, misilleme korkusu ve iş arkadaşları ile ilişkilerin bozulması korkusudur. Araştırmanın verileri kadın öğretmenlerin gösterdikleri sessizlik davranışlarının sonuçlarını örgütsel ve bireysel sonuçlar olarak iki şekilde ortaya koymaktadır. Sessizliğin örgütsel boyutunda elde edilen veriler sorunların çözümlenmeyerek birikmesi, hataların hasıraltı edilmesi ve verimsizliktir. Sessizliğin bireysel sonuçları ise işe karşı isteksizlik, stres, mutsuzluk ve kuruma karşı yabancılaşmadır.

Yaman ve Ruçlar (2014) Sakarya Üniversitesi'nde görev yapan 253 öğretim elemanının örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü algılarını belirlemeyi hedeflenmiştir. Araştırmada ilişkisel tarama metodu kullanılarak öğretim elemanlarının sessizlik algıları yaş, çalıştıkları fakülte, yönetim algıları, yöneticilerle görüşme sıklığı ve yöneticileri ile açıkça konuşabilme düşüncelerine göre ele alınmıştır. Araştırmanın sonucu örgütsel sessizliğin örgüt kültürünün bir parçası olarak ortaya çıktığı ve örgüt kültürü zayıfladıkça örgütsel sessizlik algılarının arttığı yönündedir.

Örgütsel sessizlik, sessizliğin nedenleri, sonuçları ve bunların demografik ilişkilerinin incelendiği çalışmaların yanı sıra örgütsel sessizliği ele alan ancak sessizliği diğer örgütsel olgularla ilişkilendiren çalışmalara da rastlamak mümkündür. Bu çalışmalarda örgütsel sessizlik/işgören sessizliği örgütsel iklim, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel davranış, mobbing, liderlik tarzları, örgütsel stres ve örgütsel sinizm gibi konu başlıkları ile ilişkilendirilmiştir.

Sessizliği diğer örgütsel olgularla ilişkilendiren bu çalışmalar ile mevcut çalışma arasında bazı ortak noktalardan da bahsetmek mümkündür. Bu çalışmalar arasında alanyazında yerini almış önemli çalışmalardan biri Ehtiyar ve Yanardağ'ın (2008) çalışmasıdır ve mevcut çalışma ile sessizlik düzeyleri açısından benzerlik göstermektedir. Araştırma bir otelde çalışan işğörenlerin sessizliğe yönelik tutumları, sessizliğin oluşumunun ardında yatan dinamikler ve sessizliğin işğören üzerindeki algıları, tavırları ve davranışları üzerine etkilerini ortaya koymaktadır. Araştırma Antalya'da bulunan bir otel zincirine ait üç otelde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre otel çalışanları orta derecede sessizlik davranışı göstermektedir. Sessizlik davranışının sonuçları çalışan stresinin artması ve sabotaj taktiğinin otel içerisinde yaygınlaşmasıdır.

Demir (2010) turizm sektöründe yer alan havalimanı yer hizmetleri işletmelerinde çalışan işğörenlerin yönetsel destek, çalışanlarla ilişkiler, duyarsızlık, güven duygusu faktörlerinin örgütsel sessizlik ile bağlantısı ve adaletsiz uygulamaların sessizliğe olan etkilerini incelemiştir. Sessizliğin nedenleri ve sonuçlarını örgütsel ve bireysel boyutlarına da değinmiştir. İşğörenlerin yönetsel ve bireysel sebeplerle sessizlik davranışını seçmektedirler. İşğörenin en çok "kendini koruma" adına sessizlik davranışını seçtiği ortaya konulmuştur. Bu durum kariyer beklentilerini gerçekleştirebilmek adına işğörenin kendi korumaya aldığı şeklinde yorumlanmıştır.

Karaca (2013) işğöreni sessizleştiren yönetsel ve örgütsel nedenleri ve yöneticilerin sessizliği kırmadaki rollerini ortaya koymaktadır. Yöneticilerin olumsuz davranışlarının işğörenlerin kendini ifade etmelerinin önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Özellikle " yöneticinin en iyi ben bilirim tavrı" alt faktörü en yüksek ortalamaya sahiptir.

Köse (2014) Ankara'da dezavantajlı okullarda görev yapan 453 öğretmenin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri araştırılmıştır. Örgütsel sessizliğin neden olduğu sonuçlar da ortaya konulmuştur. Bu araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel sessizlik davranışı örgüte bağlılığı ve işdoyumunu azaltmaktadır.

Çakınberk, Dede ve Yılmaz (2014) akademik personelin örgütsel güven ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Araştırma verilerine göre

örgütüne ve yöneticilere güvenilmemesi, oluşması muhtemel tepkilerden çekinme, problemlili kişi olarak algılanma korkusu ve sorunların dile getirilmesinin bir şeyi değiştirmeyeceğine dair inanışlar sebebi ile örgütsel sessizlik davranışı gösterilmektedir.

Altınkurt (2014) Kütahya ilinde görevli 379 öğretmenle gerçekleştirdiği çalışmada okul iklimi ile öğretmenlerin sessizlik davranışları arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Öğretmenlerin sessizlik davranışı ile bazı değişkenler (cinsiyet, okul türü, branş ve kıdem) arasındaki ilişki ortaya konulmuş ve okul iklimi ile ilişkilendirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenler orta düzeyde sessizlik davranışı göstermektedir. Öğretmenlerin sessizlik davranışı ile örgüt iklimi arasındaki ilişki orta düzeyde olduğu ve bu davranışlarında da yöneticilerin önemli bir rol oynadığı ortaya konulmuştur.

Üçok ve Torun (2015) İstanbul'da bulunan farklı sektörlerde görev yapan işgörenlere mülakat tekniği uygulayarak sessizlik nedenleri ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırmanın bulgularına göre işgörenler bireysel, örgütsel ve yönetsel sebeplerle sessizliği tercih etmektedirler. Mülakata katılan tüm katılımcılar cezalandırılma/izole edilme/etiketlenme korkusu, kariyere yönelik endişeler, bir şeyin değişmeyeceğine ilişkin inanç ve kurum yöneticilerinin otoriter özellikleri gibi konular sebebiyle sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmadan işgörenlerin gösterdiği sessizlik davranışının nedenleri kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik, korumacı ve faydacı sessizlik başlıkları altında gruplandırılmıştır. Yöneticilerin işgörenin fikir ve düşüncelerini önemli ve değerli görmemesi temelli nedeni kabullenici sessizlik başlığı altında, açıkça konuşma sonucunda meydana gelebilecek olumsuz sonuçlardan kaçınma temelli nedeni korunmacı sessizlik başlığı altında toplamışlardır. Kurumun yararını gözetmek amacı ile işbirliği içinde gösterilen sessizlik davranışını korumacı sessizlik ve kurumdaki gelişmeler karşısında kendi menfaatini düşünerek başkasına zararı dokunmasına rağmen sessizlik davranışı göstermeyi faydacı sessizlik başlığı altında toplamışlardır. Araştırma benzer konu başlıklı çalışmalardan farklı olarak sessizliğin nedenlerine faydacı sessizlik başlığını ekleyerek sessizliğin nedenlerine yeni bir bakış açısı getirmiştir.

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve geliştirilmesine, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına yer verilmektedir.

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma ile öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri, sessiz kalma davranışı gösterdikleri alanlar ve sessiz kalma davranışına yol açan nedenler ve sessizlik davranışının sonuçlarını öğretim elemanlarının görüşlerine dayalı olarak saptanması ve bazı değişkenler bakımından değerlendirilmesi yapıldığından tarama modelinde desenlenerek gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada durumun olduğu gibi ortaya konması amaçlandığından bu yöntem tercih edilmiştir.

#### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinde görev yapan öğretim üyeleri, öğretim görevlileri, okutmanlar ve araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Veri toplama döneminde Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinde görevli öğretim elemanı sayısı 1104'tür. Araştırmaya üst düzey yöneticiler (rektör ve yardımcıları,



dekanlar ve yardımcıları, enstitü müdürleri, yüksekokul ve meslek yüksekokul müdürleri), henüz mezun vermemiş tıp fakültesinde görev yapan öğretim elemanları ve uzmanlar dâhil edilmemiştir.

Araştırmanın konusu olan örgütsel sessizliğin oluşabilmesi için belirli bir etkileşim süresi gerektirdiğinden son iki yıl içinde açılan birimlerde görev yapan öğretim elemanları ve henüz öğrencisi olmayan bölümlerin öğretim elemanları da araştırmanın evrenine dâhil edilmemiştir.

Ayrıca yurt içinde ve dışında görevlendirme ile diğer üniversitelerde görevli öğretim elemanları araştırmanın dışında bırakılmıştır. Atama ve ayrılmalardan dolayı öğretim elemanı sayısı değişkenlik göstermektedir. Araştırma veri toplama aracının uygulandığı süre içerisinde görevli öğretim elemanları üzerinde yapılmıştır.

Araştırma için temel alınan nihai denek sayısı 720'dir. Araştırmada toplamda 590 öğretim elemanına ulaşılmıştır. 562 öğretim elemanı veri toplama aracına katılmıştır. Geçerli anket sayısı 554'dür.

Araştırma için örneklem alınmamış, katılımcıların en az %50'sine ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırmada hedeflenen sayı aşılmış ve daha fazla katılımcıya ulaşarak uygulamanın geçerliliği artırılmıştır.

Katılımcıların 230'u (%41,52) kadın ve 324'ü (%58,48) erkek öğretim elemanlarından oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların 31'i (%5,59) profesör, 41'i (%7,40) doçent, 137'si (%24,7) yardımcı doçent, 139'u (%25,1) öğretim görevlisi, 126'sı (% 22, 7) araştırma görevlisi ve 70'i (%12,6) okutman unvanlı öğretim elemanlarıdır.

### **3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi**

Araştırmanın veri toplama aracı dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm öğretim elemanlarına ilişkin olgusal nitelikte bilgiler sağlamaya yöneliktir. Bu bilgiler aynı zamanda araştırmanın bağımsız değişkenleridir (çalışılan birim, cinsiyet ve akademik unvan, vb).

Veri toplama aracının ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde de yargısal/algısal nitelikte veri sağlamaya yönelik maddelere yer verilmiştir. İkinci bölüm örgütsel sessizlik alanlarını, üçüncü bölüm sessiz kalma nedenlerini ve dördüncü bölüm sessiz kalmanın olası sonuçlarına ilişkin maddelerden oluşmaktadır. Dolayısıyla her bir bölüm bir ölçek niteliği taşımaktadır ve her bir boyut için ayrı ölçek geliştirilmiştir. Bu çerçevede aşağıda ayrıntıları açıklanan ölçek geliştirme çalışmaları yapılmıştır.

Ölçek geliştirme kapsamında oluşturulan taslak veri toplama aracı ölçek geliştirme sürecine veri sağlamak üzere farklı üniversitelerden (Hacettepe Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, 9 Eylül Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi, Aksaray Üniversitesi) seçilen 365 öğretim elemanına online olarak 2011-2012 eğitim yılı bahar döneminde ulaştırılmıştır. 330 öğretim elemanından dönüş sağlanmış olup, 310 ölçekten sağlanan veriler üzerinde yapı geçerliği ve güvenirlik analizleri yapılmıştır (EK-A). Ölçeklerin geliştirme sürecine aşağıdaki satırlarda yer verilmiştir.

### **3.3.1. Öğretim elemanları örgütsel sessizlik ölçeği**

Türkiye’de öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğini belirlemeye yönelik bir ölçme aracı bulunmaması ve yurt dışında geliştirilen ölçeklerin çoğunun kendi bağlamına ilişkin özellikler taşıması nedeniyle yeni bir ölçeğin geliştirilmesinin uygun olduğuna karar verilmiştir. Geliştirilen ölçeğin geçerlilik ve güvenirliliğini sağlamak amacıyla aşağıdaki çalışmalar yapılmıştır.

#### **Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geçerlik Çalışmaları**

Bu alt bölümde Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin oluşturulma süreci ve geçerlik çalışmasına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Ölçeğin geçerliği kapsam geçerliği ve yapı geçerliği ile belirlenmiştir.

#### **Kapsam Geçerliği**

Bir ölçeği ya da testi oluşturan maddelerin ölçülmek istenen davranışı (özelligi) ölçmede nitelik ve nicelik olarak yeterli olup olmadığının göstergesi kapsam

geçerlidir ve kapsam geçerliğini ilgili alanyazına ve uzman görüşüne dayalı olarak belirlemek olanaklıdır. Bu ölçeğin geliştirilme aşamasında bu yöntem izlemiştir.

Bu çerçevede, öncelikle örgütsel sessizliğe yol açabileceği düşünülen olası sorun alanları ilgili alanyazın ve 4-5 kişilik iki öğretim elemanı grubuyla yapılan görüşmeler çerçevesinde *yönetsel uygulamalardan kaynaklanan sorunlar, etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar, akademik konularla ilgili sorunlar ve çalışma koşulları ve olanakları ile ilgili sorunlar* olmak üzere dört boyutta olabileceği düşünülmüştür.

Başlangıç aşamasında alanyazın ve konuyla ilgili başka ölçeklerden ve görüşme sonuçlarından yararlanarak 50 madde yazılmış, anlam, anlatım, içerik ve ilişki bakımından düzeltme ve eleme yapılarak 42 maddeye indirgenmiştir. Bu maddeler çeşitli alanlardan beş kişilik öğretim elemanı grubuyla amaca hizmet etme ve anlaşılabilirlik bakımından tartışılmış, eleştiri ve önerileri dikkate alınarak düzeltmeler yapılmış ve madde sayısı 40 olarak belirlenmiştir. Daha sonra belirlenen maddeler “Hiçbir zaman, (1)”, “Nadiren (2)”, “Bazen (3)”, “Çoğu zaman (4)” ve “Her zaman (5)” biçiminde Likert tipinde beşli dereceleme ölçeğinde yapılandırılmıştır.

Oluşturulan taslak ölçek formu kapsam geçerliliğini belirlemek amacıyla eğitim yönetimi ve ölçme-değerlendirme alanlarından dört uzmanın görüşüne sunulmuştur. Uzmanlara taslak formla birlikte kuramsal çerçeveyi açıklayan problem durumu ve alt problemler de gönderilmiştir. Uzmanlardan maddeleri uygunluk ve geçerlik bakımlarından değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanlardan gelen ortak öneriler doğrultusunda bazı maddeler taslak formdan çıkarılmış, bazı maddelerde anlam, anlatım ve görünüm bakımından bazı düzeltmeler yapılmıştır. Böylece pilot uygulama öncesinde taslak ölçek formunda 31 madde yer almıştır.

### **Yapı Geçerliği**

Yapı geçerliğini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz öncesinde verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile belirlenmiştir (Çizelge 1.1).

KMO'nun ,60'tan yüksek olması ve Barlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk 2015). Ayrıca KMO değerinin ,90'larda mükemmel, ,80'lerde çok iyi, ,70 ve ,60'larda orta, ,50'lerde kötü olduğu belirtilmektedir (Tavşancıl 2014).

**Çizelge 1.1. Öğretim Elemanlarının Sessizlik Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları**

Örneklem Yeterliliğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ölçümü		,938
	Yaklaşık Kay-kare	3797,960
Bartlett Testi Sonuçları	Serbestlik derecesi	253
	Anlamlılık düzeyi	,000

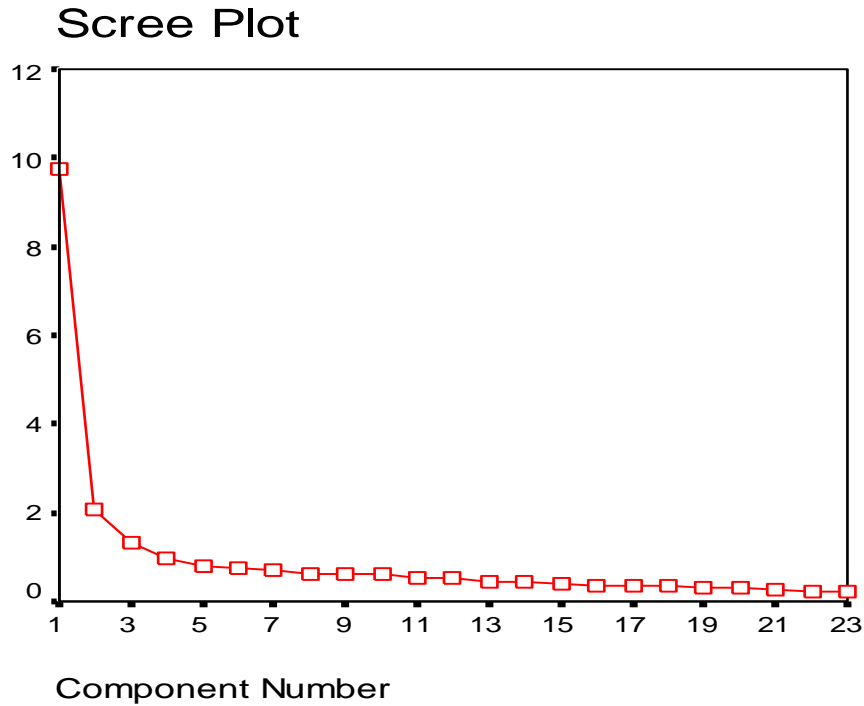
Çizelge 1.1 incelendiğinde KMO katsayısının ,938 ile çok iyi olduğu ve Barlett testinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

Verilerin faktör analizi için uygun olduğunun belirlenmesinden sonra, Varimaks rotasyonu ile Temel Bileşenler Analizi yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 1.2'de yer almaktadır.

**Çizelge 1.2. Öğretim elemanları örgütsel sessizlik ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları (n=310)**

Boyut lar	Maddeler	Fak. 1	Fak. 2	Fak. 3	Ort. Vary.
Yönetmel işleyişten kaynaklanan sorunlar	1. Yöneticilerin çalışanların beklenti ve isteklerini dikkate almamaları (dikkate almama, önemsememe, görmezden gelme)	,754			,685
	2. Kurum içi iletişimi sağlayacak mekanizmaların yetersizliği	,737			,623
	3. Yöneticilerin düşük başarı beklentileri (rutin uygulamalarla yetinme, alışılmış uygulamaları yeterli görme vb.)	,707			,601
	4. Yönetici yetersizliklerinden (bilgi yetersizliği, özel alan yetersizliği, istekli olmama, deneyimsizlik vb.) kaynaklanan yetersiz yönetsel uygulamalar	,706			,625
	5. İşlevsel olmayan gereksiz kurallar ve formaliteler	,657			,642
	6. Yöneticilerin yanlı tutum ve davranışları (Adil olmama, kayırmacılık, haksızlık, vb)	,652			,626
	7. Yönetmel hiyerarşiden kaynaklanan çekişmeler	,630			,547
	8. Yönetmel kararlara katılmayı engelleyen tutum ve davranışlar (otoriter davranış tarzı, görüş almama, ben bilirim tavrı)	,627			,554
	9. İşyeri politika ve kararlarındaki yetersizlikler (plansızlık, belirsizlik, kuralsızlık, vb.)	,528			,411
	10. Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar (düşük motivasyon, düşük bağlılık ve adanmışlık düzeyi, düşük iş doyumunu vb.)	,521			,428
Etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar	1. Görevle ilgili olmayan işlerin talep edilmesi		,769		,653
	2. İşyeri olanaklarının (araç, gereç, makine-teçhizat, vb.nin) amacına uygun kullanılmaması sonucu israf ve kayıplara yol açma		,742		,582
	3. Siyasal görüş ve düşüncelere göre muamele edilme		,705		,567
	4. Yöneticilerin ve/veya meslektaşların sahip oldukları yetkilerini/güçlerini astlarını yıldırma amacıyla kullanmaları (mobbing) (gözdağı, tehdit etme, incitme vb)		,633		,593
	5. Yöneticilerin ve/veya meslektaşların kötü muamele içeren uygulamaları (kaba ve küfürlü dil kullanmaları, hakaret etme, suçlama, şiddet, aşğılama vb.)		,620		,580
	6. Öğrencilere karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilenmesi		,592		,488
	7. İş yükü ve ödüllerin dağılımındaki olumsuz uygulamalar/ adaletsizlikler (ders yükü, uygulama, danışmanlık, gözetmenlik, sınav saatleri vb. konularda)		,567		,449
Akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili konular	1. Kişisel gelişimi sağlayacak olanakların yetersizliği (ödemeler, teşvikler, ödüller, vb.)			,816	,715
	2. Akademik hiyerarşiden kaynaklanan çekişmeler			,789	,685
	3. Akademik yükseltme ve atamalara bağlı sorunlar			,701	,558
	4. Çalışılan mekânların fiziki yetersizliklerinden kaynaklanan sorunlar (sınıfların, ofislerin uygunluğu, aydınlatma, ısınma, vb.)			,693	,537
	5. Akademik araştırma olanaklarının yetersizliğine bağlı sorunlar (kütüphane olanakları, finansal destekler, ödüller vb)			,553	,471
	6. Akademik yetersizliklerinden kaynaklanan sorunlar			,503	,553
Özdeğerler		5,351	4,285	3,536	
Açıklanan Varyans %		23,263	18,628	15,375	
Toplam Varyans%		23,263	41,892	57,267	

Ayrıca bu sonuçlar özdeğerlere göre çizilen grafikten de izlenebilir (Şekil 1.1). Grafikte birinci faktörden sonra oldukça ivmeli bir düşüş görülmektedir. Bu durum ölçeğin genel bir faktöre sahip olabileceğini göstermektedir. Grafikte diğer iki faktörden sonra da epeyce ivmeli bir düşüş gözlenmektedir. Dördüncü ve sonraki faktörlerin varyansa katkıları birbirine oldukça yakın ve düşüktür. Bu nedenle teorik olarak tanımlanmayan boyutlar ölçekten çıkarılmış ve maddelerin üç faktör altında toplamanın uygun olacağı sonucuna varılmıştır.



**Şekil 1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Özdeğer Grafiği**

Böylece Çizelge 1.2’de görüleceği gibi, ölçek birinci faktörde 10 madde, ikinci faktörde yedi, üçüncü faktörde altı madde olmak üzere toplam 23 maddeden oluşmuştur. Birinci boyutta faktör yüklerinin ,521 ile ,754 arasında, ortak varyansın ,411 ile ,685 arasında, ikinci boyutta faktör yüklerinin ,567 ile ,769 arasında, ortak varyansın ,449 ile ,653 arasında, üçüncü boyutta faktör yüklerinin ,503 ile ,816 arasında, ortak varyansın ,471 ile ,715 arasında değerler aldığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin bu şekilde oluşması için yeterli görülmüştür. Her bir faktörde yer alan maddelerin içerikleri incelenerek birinci faktör “Yönetsel işleyişten kaynaklanan

sorunlar”, ikinci faktör “Etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar” ve üçüncü faktör “Akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili konular” olarak adlandırılmıştır.

### Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenirliği

Bir ölçme aracının sahip olması gereken özelliklerden birisi güvenilirliktir. Bir ölçme aracının güvenirligi güvenilirlik katsayısının yüksekliği ile açıklanabilir ve farklı biçimlerde hesaplanabilir.

Ölçeğin güvenirlilik düzeyinin belirlenmesi amacıyla, Likert tipi dereceleme ölçeğinde kullanılması uygun olan Cronbach alpha ( $\alpha$ ) iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır (Çizelge 1.3).

Ölçeğin birinci boyutundaki maddelerin madde ayırıcılık güçlerinin ,57 ile ,75 arasında. ikinci boyutundaki maddelerin madde ayırıcılık güçlerinin ,55 ile ,64 arasında ve üçüncü boyuta ilişkin maddelerin madde ayırıcılık güçlerinin ,35 ile ,61 arasında değiştiği görülmektedir.

**Çizelge 1.3. Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Ölçeği Madde Ayırıcılık Gücü ve  $\alpha$  İç Tutarlılık Katsayıları (n= 310)**

Faktör 1			Faktör 2			Faktör 3		
Md. No.	Ayırıcılık Gücü	$\alpha$	Md. No.	Ayırıcılık Gücü	$\alpha$	Md. No.	Ayırıcılık Gücü	$\alpha$
1	,753	,896	1	,644	,837	1	,610	,794
2	,649	,902	2	,626	,839	2	,561	,806
3	,702	,899	3	,645	,837	3	,413	,814
4	,721	,897	4	,674	,832	4	,321	,825
5	,704	,898	5	,647	,836	5	,339	,826
6	,719	,897	6	,594	,844	6	,349	,822
7	,654	,901	7	,557	,849			
8	,684	,900						
9	,582	,906						
10	,576	,906						
Cronbach alpha ( $\alpha$ )= ,910			Cronbach alpha ( $\alpha$ )= ,859			Cronbach alpha ( $\alpha$ )= ,841		
Cronbach alpha ( $\alpha$ )= ,935								

Çizelgeye bakıldığında her üç boyuta ilişkin Cronbach alpha değerlerinin sırasıyla ,9106, ,8594 ve ,8413 olduğu görülmektedir. Ölçeğin bütününe ilişkin hesaplanan Cronbach alpha ( $\alpha$ ) değeri ,9357 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar ölçeğin güvenirlilik düzeyinin yeterince yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar

ölçeğin örnekleme uygulanması için yeterli görülmüştür. Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Ölçeği veri toplama aracında ikinci bölüm olarak yer almıştır (EK-B, Bölüm 2)

### **3.3.2. Öğretim elemanları örgütsel sessizlik nedenleri ölçeği**

Bu alt bölümde Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Nedenleri Ölçeğinin geliştirilmesine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

#### **Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Nedenleri Ölçeğinin Geçerliliği**

Bu alt bölümde Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Nedenleri Ölçeğinin oluşturulma süreci ve geçerlik çalışmasına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Ölçeğin geçerliliği kapsam geçerliliği ve yapı geçerliliği ile belirlenmiştir.

#### **Kapsam Geçerliliği**

Ölçeğin kapsam geçerliliği alanyazına taraması ve uzman görüşüne göre dayalı olarak belirlenmiştir. Öncelikle öğretim elemanlarının bazı örgütsel sorunlar karşısında sesiz kalma nedenleri ilgili alanyazın ve 4-5 kişilik iki öğretim elemanı grubuyla yapılan görüşmeler çerçevesinde *bireysel ve yönetsel nedenler* olmak üzere iki boyutta olabileceği düşünülmüştür.

Başlangıç aşamasında alanyazın ve konuyla ilgili başka ölçeklerden ve görüşme sonuçlarından yararlanarak 32 madde yazılmış olup, maddeler anlam, anlatım, içerik ve ilişki bakımından düzeltme ve eleme yapılarak 27 maddeye indirgenmiştir. Bu maddeler çeşitli alanlardan beş kişilik öğretim elemanı grubuyla amaca hizmet etme ve anlaşılabilirlik bakımından tartışılmış, eleştiri ve önerileri dikkate alınarak düzeltmeler yapılmış ve madde sayısı 25 olarak belirlenmiştir. Daha sonra belirlenen maddeler “Hiç etkili değil, (1)”, “Az etkili (2)”, “Biraz etkili (3)”, “Oldukça etkili (4)” ve “Çok etkili (5)” biçiminde Likert tipinde beşli dereceleme ölçeğinde yapılandırılmıştır.

Oluşturulan taslak ölçek formu kapsam geçerliliğini belirlemek amacıyla eğitim yönetimi ve ölçme-değerlendirme alanlarından dört uzmanın görüşüne sunulmuştur. Uzmanlara taslak formu birlikte kuramsal çerçeveyi açıklayan problem durumu ve



alt problemler de gönderilmiştir. Uzmanlardan maddeleri uygunluk ve geçerlik bakımlarından değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanlardan gelen ortak öneriler doğrultusunda bazı maddeler taslak formdan çıkarılmış, bazı maddelerde anlam, anlatım ve görünüm bakımından bazı düzeltmeler yapılmıştır. Böylece pilot uygulama öncesinde taslak ölçek formunda 23 madde yer almıştır.

### **Yapı Geçerliği**

Yapı geçerliğini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz öncesinde verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile belirlenmiştir (Çizelge 1.4).

**Çizelge 1.4. Öğretim elemanları örgütsel sessizlik nedenleri KMO ve Bartlett Testi Sonuçları**

Örnekleme Yeterliliğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ölçümü		,936
Bartlett Testi Sonuçları	Yaklaşık Kay-kare	4091,038
	Serbestlik derecesi	190
	Anlamlılık düzeyi	,000

Çizelge 1.4 incelendiğinde KMO katsayısının ,936 ile çok iyi olduğu ve Bartlett testinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

Verilerin faktör analizi için uygun olduğunun belirlenmesinden sonra Varimax rotasyonu ile Temel Bileşenler Analizi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel Sessizlik Nedenleri Ölçeği için tanımlanan teorik boyut sayısı ikidir. Faktör yükleri ,30'un altında olan ve birden çok faktörde birbirine yakın yük veren maddeler binişik madde olarak değerlendirilmiş ve ölçekten çıkarılarak faktör analizi yenilenmiştir.

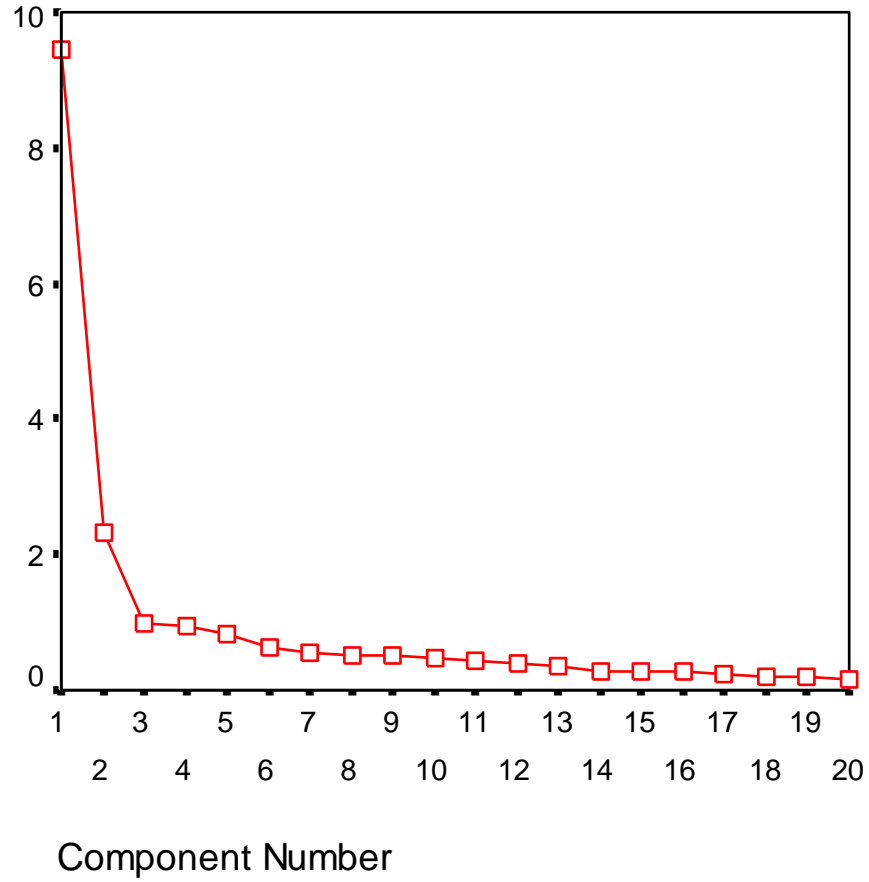
Çizelge 1.5'de görüldüğü gibi analiz edilen 20 madde özdeğeri 1'den büyük olan iki faktörde toplanmıştır. Bu faktörlerin ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans %55,825'dir.

**Çizelge 1.5. Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Nedenleri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (n=310)**

	Maddeler	Fak. 1	Fak. 2	Ort. Var.
Bireysel nedenler	1.Karşı düşüncelerden dolayı izole edilme korkusu	,877		,783
	2.Sorunları dile getirenlere iyi davranılmadığına ilişkin algı	,834		,719
	3. Sorunların dile getirilmesinin kişisel yetersizlik (deneyimsizlik, bilgisizlik vb.) olarak algılanacağı düşüncesi	,831		,725
	4. Örgütsel sorunlarla ilgilenmenin zaman ve enerji kaybı olarak değerlendirilmesi	,818		,694
	5.Sürekli sorun yaratan kişi olarak algılanma kaygısı	,798		,728
	6.Üstleri zor duruma düşürmemek için bildiklerini söylemekten kaçınma	,795		,656
	7.İstenilen sonuçların alınabilmesi için kasıtlı olarak bildiklerini paylaşmama veya yeteneklerini kullanmama	,783		,689
	8.Sorunlar dile getirildiğinde alınması olası olumsuz sonuçlardan kaçınma	,769		,660
	9.Sorunları dile getirmenin yararından çok zarar getireceği düşüncesi	,741		,564
	10.Bireyin kendisini doğrudan ilgilendirmeyen konularda görüş bildirmesinin gereksiz olduğunu düşünmesi	,726		,612
	11.Bazı öğretim elemanı kadrolarının iş güvencesinin olmaması	,672		,541
	12.Olumsuz görülen durumları dile getirmeyerek muhalefet etmeye çalışma	,663		,469
Yönelimsel nedenler	1.Yöneticilerin benzer konularda tutarlı davranış sergilememesi		,769	,594
	2.Yöneticilerin başkalarının sağlayacağı katkıları önemli görmemesi		,766	,592
	3.Yöneticilerin sadece yakın çevreleriyle çalışma eğiliminde olmaları		,711	,513
	4.Yöneticilerin sadece kendilerini memnun edecek şeyleri duyma eğiliminde olmaları		,619	,409
	5.Yöneticilerin çoğu konuda herkesten daha iyi bildiklerini düşünmeleri (ben bilirim tavrı)		,600	,572
	6.Yöneticilerin eleştiriler karşısında olumsuz tepki vermesi		,579	,390
	7.Yöneticilerin bazı sorunları geçiştirme eğiliminde olmaları		,555	,414
	8.Daha önceden sorunları dile getirenlere ilişkin olumsuz yargıların oluşması		,528	,441
Özdeğerler		7,841	3,924	
Açıklanan Varyans %		39,203	19,622	
Toplam Varyans%		39,203	55,825	

Ayrıca bu durum özdeğerlere göre çizilen grafikten de görülebilir (Şekil 1). Grafikte birinci faktörden sonra oldukça ivmeli bir düşüş görülmektedir. Bu durum ölçeğin genel bir faktöre sahip olabileceğini göstermektedir. Grafikte ikinci faktörden sonra oldukça ivmeli bir düşüş izlenmektedir. Üçüncü ve sonraki faktörlerin varyansa katkıları birbirine oldukça yakın ve düşük olduğundan teorik olarak tanımlanmayan boyutlar ölçekten çıkarılmış ve maddelerin iki faktör altında toplanmasının uygun olacağı sonucuna varılmıştır.

## Scree Plot



Şekil 1.2. Açıklayıcı Faktör Analizi Özdeğer Grafiği

Böylece Çizelge 1.5’de görüleceği gibi, ölçek birinci faktörde 12 madde, ikinci faktörde sekiz olmak üzere toplam 20 maddeden oluşmuştur. Birinci boyutta faktör yüklerinin ,663 ile ,877 arasında, ortak varyansın ,469 ile ,783 arasında, ikinci boyutta faktör yüklerinin ,528 ile ,769 arasında, ortak varyansın ,390 ile ,594 arasında değerler aldığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin bu şekilde oluşması için yeterli görülmüştür. Her bir faktörde yer alan maddelerin içerikleri incelenerek birinci faktör “Bireysel nedenler”, ikinci faktör “Yönetmel nedenler” olarak adlandırılmıştır.

## Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Nedenleri Ölçeğinin Güvenirliği

Bir ölçme aracının güvenirligi güvenirlilik katsayısının yüksekligi ile açıklanabilir ve farklı biçimlerde hesaplanabilir. Örgütsel Sessizlik Nedenleri Ölçeğinin güvenirlilik düzeyinin belirlenmesi amacıyla aynı zamanda elde edilen cevaplar arasındaki tutarlılığı belirlemeye yönelik likert tipi dereceleme ölçeğinde kullanılması uygun olan Cronbach alpha ( $\alpha$ ) iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır (Çizelge 1.6).

**Çizelge 1.6. Öğretme-Öğrenme Ortamı Algısı Ölçeği Madde Ayırıcılık Gücü ve  $\alpha$  İç Tutarlılık Katsayıları (n= 310)**

Faktör 1			Faktör 2		
Md. No.	Ayırıcılık Gücü	$\alpha$	Md. No.	Ayırıcılık Gücü	$\alpha$
1	,846	,943	1	,528	,823
2	,804	,949	2	,564	,818
3	,817	,944	3	,531	,822
4	,798	,945	4	,602	,813
5	,820	,944	5	,543	,821
6	,763	,946	6	,600	,813
7	,789	,945	7	,533	,822
8	,770	,946	8	,626	,810
9	,696	,948			
10	,733	,947			
11	,685	,948			
12	,637	,950			
Cronbach alpha ( $\alpha$ )=,837			Cronbach alpha ( $\alpha$ )=,950		
Cronbach alpha ( $\alpha$ )= ,937					

Ölçeğin birinci boyutundaki maddelerin madde ayırıcılık güçlerinin ,637 ile ,846 arasında. ikinci boyutundaki maddelerin madde ayırıcılık güçlerinin ,528 ile ,626 arasında değiştiği görülmektedir.

Tabloya bakıldığında her iki boyuta ilişkin Cronbach alpha değerlerinin birinci boyut için ,837 ve ikinci boyut için ,950 olduğu görülmektedir. Ölçeğin bütünü için hesaplanan Cronbach alpha ( $\alpha$ ) değeri ,937'dir. Bu sonuçlar güvenirlilik düzeyinin yeterince yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar ölçeğin örnekleme uygulanması için yeterli görülmüştür. Örgütsel Sessizlik Nedenleri Ölçeği veri toplama aracında üçüncü bölüm olarak yer almıştır (EK- B, Bölüm 3).

### **3.3.3 Öğretim elemanları örgütsel sessizlik sonuçları ölçeği**

Bu alt bölümde Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Sonuçları Ölçeğinin geliştirilmesine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

#### **Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Sonuçları Ölçeğinin Geçerliliği**

Ölçeğin geçerliliği kapsam geçerliliği ve yapı geçerliliği ile belirlenmiştir.

#### **Kapsam Geçerliliği**

Ölçeğin kapsam geçerliliği alanyazına taraması ve uzman görüşüne göre dayalı olarak belirlenmiştir. Öncelikle öğretim elemanlarının bazı örgütsel sorunlar karşısında sesiz kalmanın olası sonuçları ile ilgili alanyazın incelemesi ve 4-5 kişilik iki öğretim elemanı grubuyla yapılan görüşmeler çerçevesinde *örgütsel ve bireysel sonuçlar* olmak üzere iki boyutta olabileceği düşünülmüştür.

Başlangıç aşamasında alanyazın ve konuyla ilgili başka ölçeklerden ve görüşme sonuçlarından yararlanarak 20 madde yazılmış olup, maddeler anlam, anlatım, içerik ve ilişki bakımından düzeltme ve eleme yapılarak 18 maddeye indirgenmiştir. Bu maddeler çeşitli alanlardan beş kişilik öğretim elemanı grubuyla amaca hizmet etme ve anlaşılabilirlik bakımından tartışılmış, eleştiri ve önerileri dikkate alınarak düzeltmeler yapılmış ve madde sayısı 16 olarak belirlenmiştir. Daha sonra belirlenen maddeler “Hiç katılmıyorum, (1)”, “Az katılıyorum (2)”, “Biraz katılıyorum (3)”, “Oldukça katılıyorum (4)” ve “Tamamen katılıyorum (5)” biçiminde Likert tipinde beşli dereceleme ölçeğinde yapılandırılmıştır.

Oluşturulan taslak ölçek formu kapsam geçerliliğini belirlemek amacıyla eğitim yönetimi ve ölçme-değerlendirme alanlarından daha önce belirtilen dört uzmanın görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan gelen ortak öneriler doğrultusunda iki madde taslak formdan çıkarılmış, bazı maddelerde anlam, anlatım ve görünüm bakımından bazı düzeltmeler yapılmıştır. Böylece pilot uygulama öncesinde taslak ölçek formunda 14 madde yer almıştır.

## Yapı Geçerliği

Yapı geçerliğini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz öncesinde verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile belirlenmiştir (Çizelge 1.7).

**Çizelge 1.7. Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Sonuçları KMO ve Bartlett Testi Sonuçları**

Örneklem Yeterliliğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ölçümü		,954
Bartlett Testi Sonuçları	Yaklaşık Kay-kare	3738,816
	Serbestlik derecesi	91
	Anlamlılık düzeyi	,000

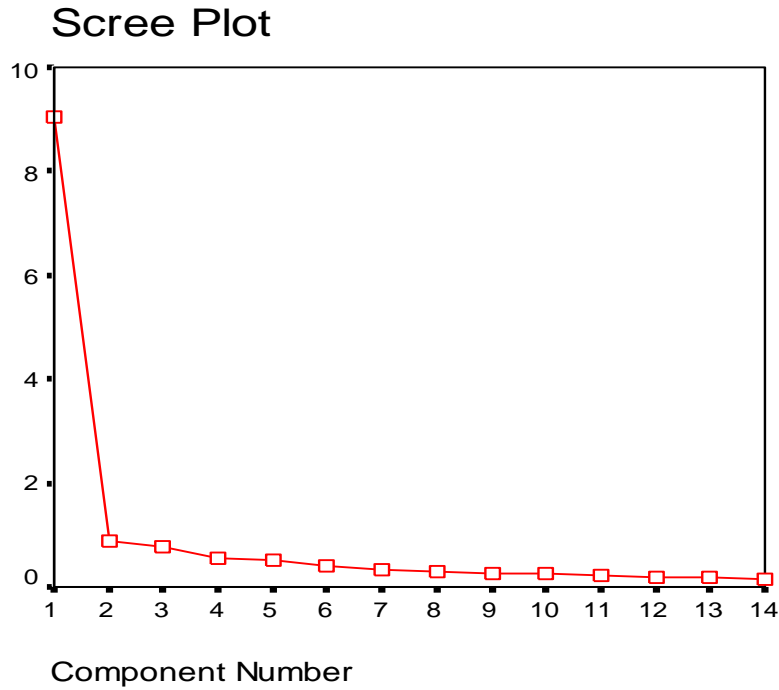
Çizelge 1.7 incelendiğinde KMO katsayısının ,954 ile çok iyi olduğu ve Bartlett testinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Verilerin faktör analizi için uygun olduğunun belirlenmesinden sonra Varimaks rotasyonu ile Temel Bileşenler Analizi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

**Çizelge 1.8. Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Sonuçları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (n=310)**

Maddeler	Faktör 1:	
	Faktör Yükleri	Ortak Varyans
1. Çalışanların örgütsel bağlılığının/aidiyet duygusunun azalması	,876	,695
2. Kurumun gelişmesi ve değişmesini sağlayan yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmaması	,873	,769
3. Sorunların birikerek büyümesi	,872	,701
4. Olumsuz örgüt ikliminin gelişmesi	,871	,522
5. İşyerindeki gelişme ve yeniliklere karşı pasif direniş gelişmesi	,867	,777
6. Çalışanların örgütsel sorunlara duyarsız kalma eğiliminin gelişmesi	,825	,838
7. Kurum, bölüm ve birim içerisinde çeşitli gruplaşmaların oluşması	,812	,844
8. Yöneticilere güvenin azalması	,805	,717
9. Kurum kaynaklarının etkin kullanımının engellenmesi	,801	,764
10. Çalışanların stres düzeyleri artması	,788	,840
11. Çalışanların iş doyumunu ve memnuniyetinin azalması	,756	,842
12. İstenmeyen durumları kabullenme eğiliminin artması	,738	,847
13. Çalışanların kurum dışı işlere yönelmesi	,736	,747
14. Çalışanların çalışma isteğinin azalması	,566	,790
Özdeğerler		9,030
Açıklanan Varyans %		39,203

Çizelge 1.8’de görüldüğü gibi analiz edilen 14 madde özdeğeri 1’den büyük olan tek faktörde toplanmıştır. Bu faktörün ölçeğe ilişkin açıkladığı toplam varyans %39.203’dir.

Ayrıca bu durum özdeğerle göre çizilen grafikten de görülebilir (Şekil 1.3). Grafikte birinci faktörden sonra oldukça ivmeli bir düşüş görülmektedir. Bu durum ölçeğin genel bir faktöre sahip olabileceğini göstermektedir. Grafikte ikinci ve sonraki faktörlerin varyansa katkıları birbirine oldukça yakın ve düşük olduğundan teorik olarak tanımlanmayan boyutlar ölçekten çıkarılmış ve maddelerin tek faktör altında toplanmasının uygun olacağı sonucuna varılmıştır.



**Şekil 1.3. Açıklayıcı Faktör Analizi Özdeğer Grafiği**

Sonuç olarak, Çizelge1.8’de görüleceği gibi, ölçek tek faktörde toplanan 14 maddeden oluşmuştur. Faktör yüklerinin ,576 ile ,876 arasında değerler aldığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin bu şekilde oluşması için yeterli görülmüştür.

(EK B, Bölüm 4)

## Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Sonuçları Ölçeğinin Güvenirliği

Örgütsel Sessizlik Sonuçları Ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi amacıyla aynı zamanda elde edilen cevaplar arasındaki tutarlılığı belirlemeye yönelik likert tipi dereceleme ölçeğinde kullanılması uygun olan Cronbach alpha ( $\alpha$ ) iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır (Çizelge 1.9).

**Çizelge 1.9. Öğretme-Öğrenme Ortamı Algısı Ölçeği Madde Ayırıcılık Gücü ve  $\alpha$  İç Tutarlılık Katsayıları(n= 310)**

Faktör 1		
Md. No.	Ayırıcılık Gücü	$\alpha$
1	,695	,955
2	,769	,953
3	,701	,954
4	,522	,958
5	,777	,953
6	,838	,951
7	,844	,951
8	,717	,954
9	,764	,953
10	,840	,951
11	,842	,951
12	,847	,951
13	,747	,953
14	,790	,952

Cronbach alpha ( $\alpha$ )= ,956

Ölçeğin maddelerinin madde ayırıcılık güçlerinin ,522 ile ,847 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçeğin bütünü için hesaplanan Cronbach alpha ( $\alpha$ ) değeri ,956'dır. Bu sonuçlar güvenilirlik düzeyinin yeterince yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar ölçeğin örnekleme uygulanması için yeterli görülmüştür. Örgütsel Sessizlik Sonuçları Ölçeği veri toplama aracında dördüncü bölüm olarak yer almıştır (EK- B). Son şekli verilen ölçme aracının uygulanabilmesi için Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Etik Kurulu ve Rektörlük makamı ile gerekli resmi yazışmalar yapılarak uygulama izni alınmıştır. (Ek C)



### **3.4 Verilerin Toplanması**

Veriler yukarıda geliştirme aşamaları açıklanan ölçme araçlarının araştırma örnekleme uygulamasıyla elde edilmiştir. Veri toplama süreci 2013-2014 eğitim yılında gerçekleştirilmiştir. Veri toplama uygulamaları araştırmacı tarafından yapılmıştır.

Veri toplama sürecinin gerçekleştiği dönemde ilgili fakülte ve yüksekokullarda bulunan öğretim elemanı sayısı evrendeki nihai denek sayısını oluşturmaktadır. Veri toplama aracı sayısı 590 öğretim elemanına ulaşılmıştır. 562 öğretim elemanından geri dönüş sağlanmıştır. Geçerli anket sayısı ise 554'tür.

### **3. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması**

Veri toplama aracı bilgisayar ortamına aktarılmış ve veriler SSPS istatistik paket programı kullanılarak çözümlenmiştir. İstatistiksel çözümlenmelerde konu alanı uzmanından destek alınmıştır.

Bulgular araştırmanın alt problemlerindeki boyutlara göre sunulmuştur. Önce her bir alt boyuta ilişkin betimsel durum ortaya konmuştur. Bu çerçevede ortalama ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Ortalamaların sözel anlatıma dönüştürülmesinde hesaplanan aralık değerleri kullanılmıştır (Çizelge 1.10, Çizelge 1.11, Çizelge 1.12). Elde edilen ortalama puanların araştırma değişkenlerine göre karşılaştırılmasında değişken sayısı iki olduğunda bağımsız gruplar için t-testi, değişken sayısı ikiden fazla olması durumunda tek yönlü varyans analizi (ANOVA), karşılaştırma sonrasında anlamlı fark olması durumunda farkın yönünü belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi ,05 olarak alınmıştır. Elde edilen bulgular ilgili alanyazın çerçevesinde yorumlanarak sunulmuştur.

**Çizelge 1.10. Sessiz Kalınma Düzeyleri ve Sessiz Kalınma Konular Ölçeği İçin Aralık Değerleri**

<b>Boyutlar</b>	<b>Aralık Değerleri</b>	<b>Sözel Anlatım</b>	<b>Değerlendirme</b>
Etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar	1. 07,00-12,60	<b>Hiçbir zaman</b>	<b>Etkili değil</b>
	2. 12,61-18,20	<b>Nadiren</b>	<b>Düşük düzey</b>
	3. 18,21-23,80	<b>Bazen</b>	<b>Orta düzey</b>
	4. 23,81-29,40	<b>Çoğu zaman</b>	<b>Yüksek düzey</b>
	5. 29,41-35,00	<b>Her zaman</b>	<b>İleri düzey</b>
	<b>Aralık Değeri: 5,60</b>		
Yönetimsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunlar	1. 10,00-18,80	<b>Hiçbir zaman</b>	<b>Etkili değil</b>
	2. 18,01-26,00	<b>Nadiren</b>	<b>Düşük düzey</b>
	3. 26,01-34,00	<b>Bazen</b>	<b>Orta düzey</b>
	4. 34,01-42,00	<b>Çoğu zaman</b>	<b>Yüksek düzey</b>
	5. 42,01-50,00	<b>Her zaman</b>	<b>İleri düzey</b>
	<b>Aralık Değeri: 8,00</b>		
Akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili Sorunlar	1. 06,00-10,80	<b>Hiçbir zaman</b>	<b>Etkili değil</b>
	2. 10,81-15,60	<b>Nadiren</b>	<b>Düşük düzey</b>
	3. 15,61-20,40	<b>Bazen</b>	<b>Orta düzey</b>
	4. 20,41-25,20	<b>Çoğu zaman</b>	<b>Yüksek düzey</b>
	5. 25,21-30,00	<b>Her zaman</b>	<b>İleri düzey</b>
	<b>Aralık Değeri: 4,80</b>		
<b>GENEL</b>	1. 20,00-40,00	<b>Hiçbir zaman</b>	<b>Etkili değil</b>
	2. 40,01-60,00	<b>Nadiren</b>	<b>Düşük düzey</b>
	3. 60,01-80,00	<b>Bazen</b>	<b>Orta düzey</b>
	4. 80,01-100,00	<b>Çoğu zaman</b>	<b>Yüksek düzey</b>
	5. 100,01-120,00	<b>Her zaman</b>	<b>İleri düzey</b>
	<b>Aralık Değeri: 20,00</b>		

**Çizelge 1.11. Sessizlik Nedenleri Ölçeği İçin Aralık Değerleri**

<b>Boyutlar</b>	<b>Aralık Değerleri</b>	<b>Sözel Anlatım</b>	<b>Değerlendirme</b>
Yönetmel yapı ve uygulamalardan kaynaklanan nedenler	1. 08,00-14,40	Hiç etkili değil	<b>Etkili değil</b>
	2. 14,41-20,80	Az etkili	<b>Düşük düzey</b>
	3. 20,81-27,20	Biraz etkili	<b>Orta düzey</b>
	4. 27,21-33,60	Oldukça etkili	<b>Yüksek düzey</b>
	5. 33,61-40,00	Çok etkili	<b>İleri düzey</b>
<b>Aralık Değeri: 6,40</b>			
Bireysel nedenler	1. 12,00-21,60	Hiç etkili değil	<b>Etkili değil</b>
	2. 21,61-31,20	Az etkili	<b>Düşük düzey</b>
	3. 31,21-40,80	Biraz etkili	<b>Orta düzey</b>
	4. 40,81-50,40	Oldukça etkili	<b>Yüksek düzey</b>
	5. 50,41-60,00	Çok etkili	<b>İleri düzey</b>
<b>Aralık Değeri: 9,60</b>			
<b>GENEL</b>	1. 20,00-36,00	Hiç etkili değil	<b>Etkili değil</b>
	2. 36,01-52,00	Az etkili	<b>Düşük düzey</b>
	3. 52,01-68,00	Biraz etkili	<b>Orta düzey</b>
	4. 68,01-84,00	Oldukça etkili	<b>Yüksek düzey</b>
	5. 84,01-100,0	Çok etkili	<b>İleri düzey</b>
<b>Aralık Değeri: 16,00</b>			

**Çizelge 1.12. Sessizlik Sonuçları Ölçeği İçin Aralık Değerleri**

<b>Aralık Değerleri</b>	<b>Sözel Anlatım</b>	<b>Değerlendirme</b>
1. 14,00-25,20	Hiç katılmıyorum	<b>Etkili Değil</b>
2. 25,21-36,40	Az katılıyorum	<b>Düşük düzey</b>
3. 36,41-47,60	Biraz katılıyorum	<b>Orta düzey</b>
4. 47,61-58,80	Oldukça katılıyorum	<b>Yüksek düzey</b>
5. 58,81-70,00	Tamamen katılıyorum	<b>İleri düzey</b>
<b>Aralık Değeri: 11,20</b>		

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

#### **4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum: Örgütsel Sessizlik Davranışına Yol Açan Sorunlar**

Bu alt bölümde önce örgütsel sessizlik davranışına yol açabilecek sorunların gözlenme düzeyine ilişkin betimsel bulgulara, daha sonra bu bulguların bazı değişkenlere göre karşılaştırılmasına yer verilmektedir.

##### **4.1.1. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunların gözlenme düzeyine ilişkin bulgular ve yorum**

Araştırmanın birinci alt problemi örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunların gözlenme düzeyinin belirlenmesidir. Bu alt probleme yanıt oluşturacak sonuçlar Çizelge 2.1’de sunulmaktadır. Çizelgede sessizlik davranışına yol açan sorunların gözlenme düzeyine ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar genel olarak ve alt boyutlar bazında ele alınmıştır. Alt boyutlar; etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar, yönetsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunlar ve akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili sorunlardır.

**Çizelge 2.1. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunların gözlenme düzeyi**

	<i>Sorunlar</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>
Etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar	1. Görevle ilgili olmayan işlerin talep edilmesi	3,07	1,19
	2. İşyeri olanaklarının (araç, gereç, makine-teçhizat, vb.nin) amacına uygun kullanılmaması sonucu israf ve kayıplara yol açma	2,84	1,12
	3. Siyasal görüş ve düşüncelere göre muamele edilme	2,77	1,33
	4. Yöneticilerin ve/veya meslektaşların sahip oldukları yetkilerini/güçlerini astlarını yıldırma amacıyla kullanmaları (mobbing) (gözdağı, tehdit etme, incitme vb)	2,55	1,29
	5. Yöneticilerin ve/veya meslektaşların kötü muamele içeren uygulamaları (kaba ve küfürlü dil kullanmaları, hakaret etme, suçlama, şiddet, aşağılama vb.)	1,87	1,06
	6. Öğrencilere karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilenmesi	2,39	1,10
	7. İş yükü ve ödüllerin dağılımındaki olumsuz uygulamalar/ adaletsizlikler (ders yükü, uygulama, danışmanlık, gözetmenlik, sınav saatleri vb. konularda)	3,15	1,33
	<b>Toplam</b>	<b>18,65</b>	<b>5,92</b>
Yönetimsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunlar	1. Yöneticilerin çalışanların beklenti ve isteklerini dikkate almamaları (dikkate almama, önemsememe, görmezden gelme)	2,98	1,19
	2. Kurum içi iletişimi sağlayacak mekanizmaların yetersizliği	3,06	1,22
	3. Yöneticilerin düşük başarı beklentileri (rutin uygulamalarla yetinme, alışılmış uygulamaları yeterli görme vb.)	2,84	1,20
	4. Yönetici yetersizliklerinden (bilgi yetersizliği, özel alan yetersizliği, istekli olmama, deneyimsizlik vb.) kaynaklanan yetersiz yönetsel uygulamalar	2,98	1,20
	5. İşlevsel olmayan gereksiz kurallar ve formaliteler	3,41	1,14
	6. Yöneticilerin yanlı tutum ve davranışları (Adil olmama, kayırmacılık, haksızlık, vb)	3,04	1,28
	7. Yönetimsel hiyerarşiden kaynaklanan çekişmeler	3,11	1,26
	8. Yönetimsel kararlara katılmayı engelleyen tutum ve davranışlar (otoriter davranış tarzı, görüş almama, ben bilirim tavrı)	3,09	1,25
	9. İşyeri politika ve kararlarındaki yetersizlikler (plansızlık, belirsizlik, kuralsızlık, vb.)	3,10	1,16
	10. Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar (düşük motivasyon, düşük bağlılık ve adanmışlık düzeyi, düşük iş doyumunu vb.)	3,03	1,15
<b>Toplam</b>	<b>30,69</b>	<b>9,50</b>	
Akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili sorunlar	1. Kişisel gelişimi sağlayacak olanakların yetersizliği (ödemeler, teşvikler, ödüller, vb.)	3,43	1,13
	2. Akademik hiyerarşiden kaynaklanan çekişmeler	3,48	1,17
	3. Akademik yükseltme ve atamalara bağlı sorunlar	2,88	1,26
	4. Çalışılan mekânların fiziki yetersizliklerinden kaynaklanan sorunlar (sınıfların, ofislerin uygunluğu, aydınlatma, ısınma, vb.)	3,27	1,21
	5. Akademik araştırma olanaklarının yetersizliğine bağlı sorunlar (kütüphane olanakları, finansal destekler, ödüller vb)	3,18	1,21
	6. Akademik yetersizliklerinden kaynaklanan sorunlar	3,01	1,14
<b>Toplam</b>	<b>19,27</b>	<b>4,84</b>	
<b>Genel Toplam</b>	<b>68,62</b>	<b>19,02</b>	

Çizelge 2.1 genel olarak değerlendirildiğinde öğretim elemanlarının sessizlik davranışına yol açan sorunları gözleme düzeyinin *orta* düzeyde ( $\bar{x}=68,62$ ) olduğu görülmektedir (Alınabilecek maksimum ortalama 115'tir). Bu bulgu, sessizlik

davranışına yol açabilecek sorunların farklı düzeylerde üniversite genelinde gözlenen bir durum olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumun orta düzeyde gözleniyor olması da ayrıca önemli bir bulgu olarak değerlendirilebilir. İçeriği itibarıyla bu tür sorunların/davranışların sürekli gözlemlenmesi olanaklı değildir.

Sessizlik davranışına yol açan nedenler üç boyutta ele alınmıştır: (1) Etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar, (2) Yönetimsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunlar ve (3) Akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili sorunlar.

Çizelge 2.1 Etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar alt boyutu bakımından değerlendirildiğinde öğretim elemanlarının üniversite genelinde etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunları gözleme düzeyinin *orta* düzeyde ( $\bar{x}=18,65$ ) olduğu yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlar yönetimsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunlar alt boyutunda ele alındığında, bu boyuta ilişkin sorunların gözlenme düzeyine ilişkin ortalamanın ( $\bar{x}=30,69$ ) *orta* düzey aralığına karşılık geldiği görülmektedir. (Bu boyutta alınabilecek en yüksek ortalama 50'dir).

Çizelge 2.1'deki akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili sorunlar alt boyutuna bakıldığında, öğretim elemanı görüşlerine ilişkin genel ortalamanın ( $\bar{x}=19,27$ ) *orta* düzey aralığına karşılık geldiği görülmektedir. Tüm bu bulgulardan yola çıkarak uygulamanın yapıldığı üniversitede öğretim elemanlarının sessizlik davranışına yol açan sorunları gözlemlediklerini söylemek mümkündür.

#### **4.1.2. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunların gözlenme düzeylerinin bazı değişkenlere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular ve yorum**

Bu alt bölümde örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunların gözlenme düzeylerinin bazı demografik değişkenlere (okul türü, cinsiyet ve akademik unvan) göre karşılaştırılması ve ulaşılan bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir.

## Okul Türü

Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunların gözlenme düzeyinin okul türüne göre karşılaştırılmasına Çizelge 2.2 'de yer verilmiştir.

**Çizelge 2.2. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunların gözlenme düzeyinin okul türüne göre karşılaştırılması (ANOVA ve LSD testi sonuçları)**

Boyutlar	Okul Türü	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar	Fakülte	293	19,11	5,60	2	3,35	,035	1-3
	YO	112	18,88	6,39	551			
	MYO	149	17,59	6,07	553			
Yönetsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunlar	Fakülte	293	31,42	8,69	2	3,59	,028	1-3
	YO	112	31,11	10,41	551			
	MYO	149	28,92	10,13	553			
Akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili sorunlar	Fakülte	293	20,00	4,62	2	7,51	,001	1-2
	YO	112	18,68	4,90	551			1-3
	MYO	149	18,27	5,01	553			
Genel	Fakülte	293	70,54	17,67	2	4,56	,011	1-3
	YO	112	68,67	20,61	551			
	MYO	149	64,79	19,87	553			

Çizelge 2.2. genel olarak ele alındığında, örgütsel sessizlik davranışına yol açabilecek sorunların gözlenme düzeylerinin okul türüne göre hem genel olarak hem de alt boyutlara göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir.

Sessizlik davranışına yol açan sorunların genel olarak gözlenme düzeyi fakülte, yüksekokul ve MYO değişkenlerine göre ele alındığında en yüksek ortalamanın 70,54 (orta düzeyde) ile fakültelerde görevli olan öğretim elemanları grubunda gerçekleştiği görülmektedir. Fakültelerde görevli öğretim elemanlarının sessizlik davranışına yol açabilecek nedenleri daha sık gözlemlenmeleri fakültelerin diğer okul türlerine göre akademik hiyerarşinin daha belirgin olduğu birimler olmasıyla ilişkilendirilebilir. Fakültelerde her unvan grubundan öğretim elemanı

bulunmaktadır. Bu nedenle hiyerarşiye dayalı ilişkilerin ve buna bağlı sorunların daha fazla olması beklenebilir.

Yüksekokullarda görevli öğretim elemanları grubunda ortalama 68,67 (orta düzeyde) ve MYO grubunda 64,79 (orta düzeyde) olarak gerçekleşmiştir. MYO grubundaki öğretim elemanlarının sessizlik davranışına yol açabilecek davranışları ve sorunları diğer gruplara göre daha düşük oranda gözledikleri görülmektedir. MYO'larda görev yapan öğretim elemanlarının akademik unvanlarının birbirlerine yakın olması sebebiyle sorunlarını ya da düşüncelerini bölüm/program başkanları ya da diğer yöneticiler ile daha kolay paylaşabilmeleri beklenebilir. Başka bir deyişle akademik hiyerarşiye dayalı sorunların daha düşük düzeyde gözlemlendiği söylenebilir. Fakülteler de ise meslek yüksekokullarının tam tersine farklı akademik unvanlara ait öğretim elemanlarının varlığı ve yöneticilerle resmi iletişim kanallarının kullanılıyor olması sebepleri ile iletişim problemleri yaşandığı söylenebilir. Bu yüzden fakülte grubunda görevli öğretim elemanlarının sessizlik davranışına yol açan nedenleri/sorunları/davranışları daha fazla gözlemliyor olmaları beklenebilir.

Alt boyutlara göre ele alındığında, etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar alt boyutu öğretim elemanlarının görüşleri okul türüne göre değerlendirildiğinde ise en yüksek ortalamanın 19,11 (orta düzeyde) ile fakültelerde görevli olan öğretim elemanları grubunda gerçekleştiği görülmektedir (Bu boyutta alınabilecek en yüksek ortalama 35'tir). Yüksekokul grubunda ortalama 18,88 (orta düzeyde) olarak gerçekleşirken MYO grubunda ise 17,59 (nadiren düzeyinde) olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlardan hareketle MYO grubunda etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunların gözlemlenme düzeyinin diğer gruplara göre daha düşük olduğunu ifade etmek mümkündür. Bir yükseköğretim kurumunda öğretim elemanlarının etik olmayan davranış ve uygulamaları orta düzeyde gözlemliyor olması önemsenmesi gereken bir durum olarak değerlendirilmelidir. Yönetimsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunlar alt boyutu öğretim elemanlarının görüşleri okul türüne göre değerlendirildiğinde en yüksek ortalamanın 31,42 (orta düzeyde) ile fakültelerde görevli öğretim elemanları grubunda gerçekleştiği görülmektedir. Bu boyuta ilişkin ortalamalar yüksekokullarda görevli öğretim elemanları için 31,11 (orta düzeyde) ve MYO'larda görevli öğretim elemanları için



28,92 (orta düzeyde) olarak gerçekleşmiştir. Akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili sorunlar alt boyutu öğretim elemanı görüşleri okul türüne göre değerlendirildiğinde en yüksek ortalamanın ( $\bar{x}=20,00$ ) orta düzeyde fakültelerde görevli olan öğretim elemanları grubunda gerçekleştiği görülmektedir. Yüksekokul grubunda ortalama 18,68 (orta düzeyde) olarak ve MYO grubunda ise 18,27 (orta düzeyde) olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde MYO grubunda akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili konuların/sorunların gözlemlenme düzeyinin diğer gruplara göre daha düşük olduğunu ifade etmek mümkündür. Fakültelerde bu boyutun diğer gruplardan daha fazla gözlenmesinin nedeni akademik çeşitliliğin fazla olması ve akademik boyutun fakültelerde daha fazla öne çıkmasıyla açıklanabileceği gibi, MYO'lerin mesleki yönelimli eğitim kurumları olmasıyla da ilişkilendirilebilir. Ayrıca meslek yüksekokullarının işlevlerinin fakültelerden farklı olması, akademik ilerleme ve araştırma gibi konuların birincil amaçları olmaması bu boyuta ilişkin sorunların daha az gözlemlenmesine yol açmış olabilir.

Çizelge 2.2 örgütsel sessizlik davranışına yol açabilecek sorunların gözlenme düzeylerinin okul türüne göre karşılaştırılmasını da içermektedir. Bulgular hem genel olarak hem de alt boyutlara göre ele alındığında anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Çizelgenin genel durumu yansıtan alt satırına bakıldığında fakültelerde görevli öğretim elemanlarıyla MYO'larda görevli öğretim elemanlarının görüşleri arasında anlamlı bir farkın olduğu ve farkın fakültelerde görevli öğretim elemanları yönünde yüksek olduğu görülmektedir ( $\bar{x}$  farkı =5,74 FK>MYO).

Alt boyutlara göre ele alındığında, etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunların gözlenme düzeyine ilişkin öğretim elemanı görüşlerinin fakülte ve MYO'lar göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Farkın fakültelerde görevli öğretim elemanları yönünde daha yüksek olduğu ve her iki grubun ortalamaları farkının 1,15 (FK<MYO) olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle fakültelerde etik olmayan davranış ve uygulamalara bağlı sorunların daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu sorunların kaynağı fakültelerdeki unvan çeşitliliği ve unvanlar arasındaki hiyerarşik yapılanmaya bağlı sorunlar olabilir. Örneğin, profesör unvanına sahip olma akademik liyakat bakımından bir üst olma durumunu ifade ederken, aynı zamanda bürokratik olarak ta bir üst biçiminde algılanabilir ve buna

bağlı sorunlar ortaya çıkabilir. Yönetsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunlar alt boyutuna bakıldığında fakültelerde görevli öğretim elemanlarının görüşleriyle MYO'larda görevli öğretim elemanlarının görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Fakültelerde görevli öğretim elemanlarının bu tür sorunları daha yüksek düzeyde gözlemledikleri ( $\bar{x}=31,42$ ) görülmektedir. Her iki grubun görüşleri arasındaki ortalama farkının 2,50 (FK<MYO) düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu durum fakülte ve MYO'ların üniversitelerin yönetsel yapısı içindeki konumlarıyla ilişkilendirilebilir. Fakültelerde akademik boyut daha öne çıkarken, MYO'larda mesleki boyut daha fazla öne çıkmaktadır. Dolayısıyla akademik hiyerarşiden kaynaklı yönetsel sorunlar MYO'larda daha az gözlemlenmesi beklenebilir. Ayrıca MYO'ların ana yerleşke dışında bulunmaları daha sınırlı bir alandaki yönetsel yapı ve işleyişle etkileşimi zorunlu kıldığından, bu tür sorunların daha düşük düzeyde gözlemlenmesi de beklenebilir.

Akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili sorunlar alt boyutuna bakıldığında fakültelerde görevli öğretim elemanlarının görüşleri ile yüksekokullar ve MYO'larda görevli öğretim elemanlarının görüşleri arasında anlamlı farkın olduğu ve farkın fakültelerdeki öğretim elemanları yönünde yüksek olduğu görülmektedir. Yapısı gereği fakülteler yüksekokullar ve MYO'lara göre akademik boyutu daha öne çıkan birimler olması, bu tür sorunların da daha yüksek düzeyde gözlemlenmesi ile sonuçlanabilir. Çizelge 2.1'de bu boyutu oluşturan maddelerin içeriğine bakıldığında bu boyutu oluşturan sorunların tamamının akademik konularla ilişkili olduğu görülür. Örneğin, akademik araştırma olanaklarının yetersizliği gibi. Yüksekokullar ve MYO'lar amaçları itibarıyla daha fazla mesleki eğitime yöneliktir, akademik etkinlikler görece daha az öneme sahiptir. Örneğin, bir öğretim görevlisinin bilimsel araştırma yapması beklenmezken, bir öğretim üyesinin temel görevlerinden birisidir. Bu değerlendirmelerden yola çıkarak meslek yüksekokulu grubunda görevli öğretim elemanlarının akademik beklentilerinin düşük olması sebebi ile bu boyutta sessizlik davranışını en az gözlemleyen grup olarak ifade edilebilir.

### **Cinsiyet**

Araştırmanın alt problemleri örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunların gözlenme düzeyinin öğretim elemanlarının cinsiyeti ile karşılaştırılmasını da

içermektedir. Çizelge 2.3’de cinsiyete göre örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunların gözlenme düzeyinin karşılaştırılması (t- testi sonuçları) yer almaktadır.

**Çizelge 2.3. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunların gözlenme düzeyinin cinsiyete göre karşılaştırılması (t-testi sonuçları)**

<i>Boyutlar</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar	Kadın	230	18,67	6,30	,004	,997
	Erkek	324	18,67	5,61		
Yönetimsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunlar	Kadın	230	30,89	10,00	,356	,722
	Erkek	324	30,60	9,09		
Akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili sorunlar	Kadın	230	19,40	5,05	,470	,638
	Erkek	324	19,20	4,67		
Genel	Kadın	230	68,98	20,19	,296	,767
	Erkek	324	68,49	18,06		

Çizelgedeki sonuçlara göre öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunların gözlenme düzeyine ilişkin görüşlerinin hem genel olarak hem de boyutlar temelinde cinsiyete göre anlamlı farklılık olmadığını ortaya koymaktadır.

Bu sonuçlar cinsiyetin sessizlik davranışına yola açan sorunların gözlenme düzeyini etkileyen bir faktör olmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle, öğretim elemanları örgütsel sessizliğe yol açan sorunları cinsiyetten bağımsız olarak benzer biçimde algıladıkları değerlendirilebilir. İşgörenlerin örgütlerde sessizlik algılarına dair oldukça az araştırma karşımıza çıkmaktadır. Özdemir ve Uğur (2013)’un araştırmalarında örgütsel sessizlik algıları ile işgören cinsiyeti arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu araştırmalardan bir diğeri de Kahveci ve Demirtaş (2013)’in okul yöneticileri ve öğretmenlerin sessizlik algıları ile ilgili çalışmadır. Araştırmada öğretmenlerin sessizlik algıları yönetici, öğretmen ve ortam boyutlarında ele alınmıştır. Öğretmenlerin sessizlik algıları cinsiyetlerine göre kıyaslandığında yöneticiden kaynaklı sorunlarda kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla sessizlik davranışını algıladıkları, öğretmen ve ortam kaynaklı sessizlik algılarının ise hem kadın hem erkek katılımcılar tarafından benzer şekilde olduğu

görülmektedir. Bu noktada mevcut çalışmanın yönetici kaynaklı alt boyutunda farklılık, diğer boyutlarda ise benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür.

### Akademik Unvan

Çizelge 2.4 örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunların gözlenme düzeyinin akademik unvanlara göre karşılaştırılmasına ait ANOVA ve LSD testi sonuçlarını içermektedir.

**Çizelge 2.4. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunların gözlenme düzeyinin akademik unvanlara göre karşılaştırılması (ANOVA ve LSD testi sonuçları)**

Boyutlar	Unvan	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar	1.Prof.	31	19,25	6,31	5	5,14	,000	6-2
	2. Doç.	41	18,19	5,80	547			5-3
	3.Yrd.Doç	137	17,25	5,62	552			6-3
	4. Öğr.Gör	149	18,02	6,08				6-4
	5. Okt.	70	19,68	6,45				
	6.Araş.Gör	126	20,46	5,16				
Yönetimsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunlar	1.Prof.	31	31,90	10,28	5	4,69	,000	5-3
	2. Doç.	41	29,43	10,35	547			6-2
	3.Yrd.Doç	137	28,55	9,03	552			6-3
	4. Öğr.Gör	149	29,70	9,92				6-4
	5. Okt.	70	31,92	10,78				
	6.Araş.Gör	126	33,61	7,37				
Akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili sorunlar	1.Prof.	31	19,38	5,27	5	5,66	,000	6-2
	2. Doç.	41	18,73	4,42	547			6-3
	3.Yrd.Doç	137	18,47	4,51	552			6-4
	4. Öğr.Gör	149	18,63	4,93				6-5
	5. Okt.	70	18,97	5,37				
	6.Araş.Gör	126	21,20	4,33				
Genel	1.Prof.	31	70,54	21,18	5	5,52	,000	5-3
	2. Doç.	41	66,36	19,55	547			6-2
	3.Yrd.Doç	137	64,18	18,03	552			6-3
	4. Öğr.Gör	149	66,36	19,61				6-4
	5. Okt.	70	70,58	21,47				
	6.Araş.Gör	126	75,27	15,26				

Çizelge 2.4'e genel olarak bakıldığında, örgütsel sessizlik davranışına yol açabilecek sorunların gözlenme düzeylerinin öğretim elemanlarının akademik unvanlarına göre hem genel olarak hem de alt boyutlara göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Farkın biri dışında araştırma görevlileri ile diğer unvanlar arasında olduğu izlenmektedir. Ayrıca profesör unvanlı öğretim üyeleri ile araştırma görevlilerinin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olmaması da ilgi çekici

görülmektedir. Hiyerarşik olarak en altta yer alan grubun görüşleriyle en üstünde yer grubun görüşlerinin benzer olması, başka bir deyişle sessizlik davranışına yol açan sorunları benzer biçimde algılamaları da ilginç görünmektedir. Araştırma görevlilerinin görüşlerinin diğer unvan gruplarından farklı olması görev tanımları ve çalışma koşulları itibarıyla beklenebilir bir durumdur. Yasal konumları gereği fakülte ve bölüm içindeki birçok işi ayırt etmeksizin yapmakla yükümlü olmaları, yapmaları beklenen çoğu işin araştırma ve yetiştirme alanları dışında olması da sorunları farklı biçimde yorumlamalarına yol açmış olabilir.

Alt boyutlara göre ele alındığında, etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunların gözlenme düzeyine ilişkin öğretim elemanı görüşlerinin akademik unvanlara göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Farkın araştırma görevlileri yönünde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle araştırma görevlileri profesörler istisna olmak üzere etik olmayan davranış ve uygulamalara bağlı sorunları daha yüksek düzeyde gözlemlemektedirler. Akademik hiyerarşi bakımından en alt grupta yer almaları nedeniyle kendilerinden talep edilen işler ve içeriği itibarıyla bu boyuttaki davranışlara daha fazla muhatap olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Örneğin, bu boyutta yer alan davranışlardan ve yüksek ortalamaya sahip olan görevle ilgili olmayan işlerin talep edilmesi davranışının diğer unvan gruplarından talep edilmesi zor görünmektedir.

Yönelimsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunlar alt boyutuna bakıldığında bu boyuttaki sorunların gözlenme düzeyine ilişkin öğretim elemanı görüşlerinin akademik unvanlara göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Farkın araştırma görevlileri yönünde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle araştırma görevlileri profesörler dışında yönelimsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunları daha yüksek düzeyde gözlemlemektedirler.

Akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili sorunlar alt boyutuna bakıldığında da diğer boyutlarla benzer bir durumun olduğu ortaya çıkmaktadır. Yine araştırma görevlileri ile profesörlerin örgütsel sessizlik davranışına yol açan akademik yapı, işleyiş ve olanaklarla ilgili sorunları diğer unvan gruplarından anlamlı biçimde daha yüksek düzeyde gözlemledikleri görülmektedir. Bu boyuttaki sorunların araştırma görevlileri tarafından daha fazla gözlenmesinin nedenleri arasında araştırma

görevlilerinin oda ve laboratuvarlarının kalabalık ve fiziki olarak yeterli olmaması, akademik hiyerarşinin en alt basamağında yer almaları sayılabilir. Akademik atama ve yükselmelerinde 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 33. madde ve 50-(d) maddesine göre olması ve bu ayırımın görev tanımı, yetki ve sorumluluklarında karmaşıklık yaratması da bu nedenler arasında sayılabilir. Ayrıca araştırma görevlilerin ders, proje ve danışmanlık gibi hizmetlerinin karşılığında ücret almamaları ve akademik gelişim ve ilerleme için yeterli ödenek bulamamaları gibi nedenler de bu boyuttaki sorunların araştırma görevlileri tarafından daha fazla gözlemlenmesinin nedenleri olarak değerlendirilebilir.

Üniversitelerde sessizlik algısını içeren oldukça az çalışma karşımıza çıkmaktadır. Araştırmalar daha çok örgütsel sessizliğin varlığı, nedenleri ve sonuçları üzerine yoğunlaşmıştır. Örgütlerde sessizlik algısını içeren bir çalışmada Yaman ve Ruçlar (2014) bir yükseköğretim kurumunda örgütsel sessizlik algısı ve örgüt kültürü ilişkisini ele almış ve akademik unvanın sadece bir alt boyutta (Tecrübe eksikliği) sessizlik algısında istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuca göre, profesör dışındaki öğretim elemanlarının sessizliğe yol açabilecek sorun olarak görmeleri yüksek ike, profesörler düşük sessizlik algısına sahiptir. Bu çalışmanın mevcut çalışma ile bu bağlamda farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür.

#### **4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum: Örgütsel Sessizlik Davranışına Yol Açan Sorunlara Sessiz Kalma Düzeyi**

Bu alt bölümde örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalma düzeyleri ve sessiz kalma düzeylerinin bazı değişkenlere (okul türü, cinsiyet ve akademik unvan) göre karşılaştırılması ve ulaşılan bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir.

#### **4.2.1. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalma düzeyine ilişkin bulgular ve yorum**

Araştırmanın ikinci alt problemi öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalma düzeylerinin belirlenmesidir. Bu alt probleme yanıt oluşturacak sonuçlar Çizelge 2.5’de yer almaktadır. Çizelgede sessizlik davranışına yol açabilecek sorunlara sessiz kalma düzeyine ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar, yönetsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunlar ve akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili sorunlar boyutlarında yer almaktadır.

Çizelge 2.5 genel olarak değerlendirildiğinde öğretim elemanlarının sessizlik davranışına yol açabilecek sorunlara sessiz kalma düzeylerinin orta düzeyde ( $\bar{x}$  =63,67) olduğu görülmektedir (Alınabilecek maksimum ortalama 115’tir). Bu bulgu, sessizlik davranışına yol açabilecek sorunlara farklı düzeylerde üniversite genelinde çeşitli nedenlerle orta düzeyde sessiz kalındığını ortaya koymaktadır. Yapılan birçok çalışmada da benzer bulgular ortaya konulmuş ve örgütlerde sessizlik davranışının varlığı bulgularla ispatlanmıştır (Milleken ve diğerleri 2013; Çakıcı 2008; Alparslan 2010; Kahveci ve Demirtaş 2013; Durak 2014). Mevcut araştırmada bu durum düzeyi yüksek olmasa bile, çeşitli sorunlar ve durumlar karşısında sessiz kalmanın üniversite bağlamında olgusal bir durum olduğu biçiminde değerlendirilebilir. Üniversite genelinde örgütsel sessizlik davranışının varlığı üniversitenin varoluş nedeninden ve amacından uzaklaşmaya başlaması şeklinde değerlendirilebilir. Akademik gücün yerini politik ve yönetsel güç aldığı anda bu uzaklaşma daha da devinim kazanabilir.

**Çizelge 2.5. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalma düzeyi**

	<i>Sorunlar</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>
Etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar	1. Görevle ilgili olmayan işlerin talep edilmesi	2,79	1,25
	2. İşyeri olanaklarının (araç, gereç, makine-teçhizat, vb.nin) amacına uygun kullanılmaması sonucu israf ve kayıplara yol açma	2,46	1,16
	3. Siyasal görüş ve düşüncelere göre muamele edilme	2,63	1,34
	4. Yöneticilerin ve/veya meslektaşların sahip oldukları yetkilerini/güçlerini astlarını yıldırma amacıyla kullanmaları (mobbing) (gözdağı, tehdit etme, incitme vb)	2,47	1,30
	5. Yöneticilerin ve/veya meslektaşların kötü muamele içeren uygulamaları (kaba ve küfürlü dil kullanmaları, hakaret etme, suçlama, şiddet, aşağılama vb.)	1,98	1,22
	6. Öğrencilere karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilenmesi	2,70	1,31
	7. İş yükü ve ödüllerin dağılımındaki olumsuz uygulamalar/ adaletsizlikler (ders yükü, uygulama, danışmanlık, gözetmenlik, sınav saatleri vb. konularda)	2,71	1,30
	<b>Toplam</b>	<b>17,75</b>	<b>6,81</b>
Yönetimsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunlar	1. Yöneticilerin çalışanların beklenti ve isteklerini dikkate almamaları (dikkate almama, önemsememe, görmezden gelme)	2,77	1,22
	2. Kurum içi iletişimi sağlayacak mekanizmaların yetersizliği	2,64	1,18
	3. Yöneticilerin düşük başarı beklentileri (rutin uygulamalarla yetinme, alışılmış uygulamaları yeterli görme vb.)	2,61	1,20
	4. Yönetici yetersizliklerinden (bilgi yetersizliği, özel alan yetersizliği, istekli olmama, deneyimsizlik vb.) kaynaklanan yetersiz yönetsel uygulamalar	2,81	1,25
	5. İşlevsel olmayan gereksiz kurallar ve formaliteler	2,81	1,24
	6. Yöneticilerin yanlı tutum ve davranışları (Adil olmama, kayırmacılık, haksızlık, vb)	2,34	1,21
	7. Yönetimsel hiyerarşiden kaynaklanan çekişmeler	2,91	1,29
	8. Yönetimsel kararlara katılmayı engelleyen tutum ve davranışlar (otoriter davranış tarzı, görüş almama, ben bilirim tavrı)	2,85	1,31
	9. İşyeri politika ve kararlarındaki yetersizlikler (plansızlık, belirsizlik, kuralızsızlık, vb.)	2,76	1,18
	10. Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar (düşük motivasyon, düşük bağlılık ve adanmışlık düzeyi, düşük iş doyumunu vb.)	2,81	1,21
<b>Toplam</b>	<b>27,36</b>	<b>9,81</b>	
Akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili sorunlar	1. Kişisel gelişimi sağlayacak olanakların yetersizliği (ödemeler, teşvikler, ödüller, vb.)	2,94	1,21
	2. Akademik hiyerarşiden kaynaklanan çekişmeler	3,03	1,27
	3. Akademik yükseltme ve atamalara bağlı sorunlar	2,62	1,34
	4. Çalışılan mekânların fiziki yetersizliklerinden kaynaklanan sorunlar (sınıfların, ofislerin uygunluğu, aydınlatma, ısınma, vb.)	2,50	1,25
	5. Akademik araştırma olanaklarının yetersizliğine bağlı sorunlar (kütüphane olanakları, finansal destekler, ödüller vb)	2,70	1,23
	6. Akademik yetersizliklerinden kaynaklanan sorunlar	2,79	1,25
<b>Toplam</b>	<b>16,61</b>	<b>5,71</b>	
<b>Genel Toplam</b>	<b>63,67</b>	<b>22,08</b>	



Çizelge 2.5'e alt boyutlar temele alınarak bakıldığında genel duruma koşut bir durum ortaya çıkmaktadır. Etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar sebebi ile öğretim elemanlarının sessiz kalma durumlarının *nadiren* düzeyinde ( $\bar{x} = 17,75$ ) olduğu görülmektedir (Alınabilecek maksimum puan 35'tir). Hâlbuki bu tür sorunlar orta düzeyde gözlemlenmektedir (Çizelge 2.1). Bunun anlamı öğretim elemanlarının bu tür sorunlara daha düşük düzeyde sessizlik göstermiş olmalarıdır. Bu durum öğretim elemanlarında etik duyarlılığın gelişmiş olduğu şekilde değerlendirilebilir. Çizelge 2.5 yönetsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunlar karşısında sessiz kalma düzeyinin *orta* düzeyde ( $\bar{x}=27,36$ ) gerçekleştiği görülmektedir (Alınabilecek maksimum puan 50'dir). Bu durum yönetsel uygulamalardan yeterince memnun olunmadığı ve yönetsel uygulamaların öğretim elemanlarını sessizlik davranışı göstermeye zorlayacak özellikler taşıdığı şeklinde değerlendirilebilir.

Çizelge 2.5 akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili sorunlar karşısında sessiz kalma düzeyi bakımından ele alındığında genel sessiz kalma düzeyinin *orta* düzeyde ( $\bar{x} = 16,61$ ) olduğu görülmektedir (Alınabilecek en yüksek puan 30'dur). Bu durum akademik yapı ve işleyişin öğretim elemanlarının akademik özgürlüğünü destekleyici olmaktan çok onu sınırlayıcı olarak görülebilir. Bu yapılanma ve işleyişin öğretim elemanlarının sessizlik davranışı göstermelerinde etken olması üniversitenin doğasına aykırıdır. Bunun nedeni mevcut yasal düzenlemelerin yeterli yerine hiyerarşiyi temele alması olabilir. Akademik hiyerarşiden kaynaklanan çekişmeler ifadesi en yüksek aritmetik ortalama ile bu durumun göstergesi olabilir ( $\bar{x}=3,03$ ). Kişisel gelişimi sağlayacak olanakların yetersizliği (ödemeler, teşvikler, ödüller, vb.) ifadesi ( $\bar{x}=2,94$ ) aritmetik ortalama ile diğer yüksek ortalamaya sahip ifadedir. Bu iki ifade hem gözlemlenme hem de sessiz kalma düzeylerinde yüksek ortalamalara sahip olmasının sebebi ülkemizde bilimsel projelerin ve politikaların değerlendirilmesi ve geliştirilmesinde katı hiyerarşik kuralların geçerli olması ve yönetim politikalarının aşağıdan yukarıya doğru yavaş hareket etmesi sebebiyle olanakların araştırmacıya geç ya da eksik ulaşması olabilir.

#### 4.2.2. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalma düzeylerinin bazı değişkenlere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular ve yorum

Bu alt bölümde örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalma düzeylerinin bazı değişkenlere (okul türü, cinsiyet ve akademik unvan ) göre karşılaştırılması ve ulaşılan bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir.

##### Okul türü

Bu bölümde örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalma düzeylerine ait aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar hem genel hem de fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu değişkenlerine göre değerlendirilmiştir.

Çizelge 2.6. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalma düzeylerinin okul türüne göre karşılaştırılması (ANOVA ve LSD testi sonuçları)

Boyutlar	Okul Türü	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar	Fakülte	293	18,56	6,80	2	3,32	,005	1-3
	YO	112	17,49	7,15	549			
	MYO	149	16,36	6,34	551			
Yönetsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunlar	Fakülte	293	28,40	9,38	2	5,12	,006	1-3
	YO	112	27,41	10,38	551			
	MYO	149	25,26	9,95	553			
Akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili sorunlar	Fakülte	293	20,00	5,62	2	7,64	,001	1-2
	YO	112	18,68	5,96	551			1-3
	MYO	149	18,27	5,45	553			
Genel	Fakülte	293	66,47	21,66	2	6,23	,002	1-3
	YO	112	62,86	23,38	549			
	MYO	149	58,76	21,14	551			

Sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalma düzeyi fakülte, yüksekokul ve MYO değişkenlerine göre ele alındığında en yüksek ortalamanın orta düzeyde ( $\bar{x}$  =66,47) fakültelerde görevli olan öğretim elemanları grubunda gerçekleştiği görülmektedir. Yüksekokullarda görevli öğretim elemanları grubunda sessiz kalma

düzeşinin ortalaması 62,86 (orta düzeyde) olurken, MYO'larda görevli öğretim elemanları grubunda ise 58,76 (nadiren düzeyinde) olarak gerçekleşmiştir (Alınabilecek maksimum ortalama 115'tir). Bu bulgular MYO öğretim elemanları sorunlar karşısında sessiz kalma davranışını en az gösteren grup iken fakültelerde görevli öğretim elemanlarının sessizlik davranışını en yüksek düzeyde gösterdiklerini anlaşılmaktadır. Fakültelerde akademik unvan çeşitliliği daha fazladır ve akademik hiyerarşı daha belirgindir. MYO'larda ise unvan çeşitliliği azdır ve unvanlar bir ast üst ilişkisi oluşturmamaktadır. Bunun sonucu olarak MYO'larında benzer konumdaki kişilerin görev alması, kendilerini daha iyi ifade edebilmeleri, atama, yetiştirme, kadro alma vb. konularda birbirlerine olan bağımlılığın kısmen düşük olması ve öğretim elemanlarının akademik unvanlarının birbirlerine yakın olması gibi sebeplerle sessizlik davranışını daha az gösteriyor olabilirler. Ayrıca sorunlarını ya da düşüncelerini bölüm/program başkanları ya da diğer yöneticiler ile daha kolay paylaşabilmeleri de MYO öğretim elemanlarının daha düşük düzeyde sessizlik davranışı göstermelerine yol açmış olabilir. Fakültelerde ise öğretim elemanlarının (profesör ve doçent dışında) atama ve unvan yenileme yetkilerinin bölüm başkanı veya dekanın oluru ile ilişkili olması, araştırma görevlilerinin yetiştirme süreçlerinin (yüksek lisans ve doktora eğitimleri) öğretim üyelerinin değerlendirmelerine bağlı olması sessiz kalmalarında önemli bir etken olarak sayılabilir.

Etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar alt boyutu fakülte, yüksekokul ve MYO grupları ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise en yüksek ortalamanın 18,56 (orta düzeyde) ile fakültede görevli olan öğretim elemanları grubunda gerçekleştiği görülmektedir. Yüksekokul grubunda aritmetik ortalama 17,49 (nadiren düzeyinde) olarak gerçekleşirken MYO grubunda ise 16,36 (nadiren düzeyinde) olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlardan hareketle MYO grubunda etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar karşısında sessiz kalma düzeyinin diğer gruplara göre daha düşük olduğunu ifade etmek mümkündür. Ayrıca bu tür sorunların bu okul grubunda daha düşük düzeyde gözlemlendiğini dikkate almak gerekir.

Yönetsel yapı ve işleyiştan kaynaklanan sorunlar fakülte, yüksekokul ve MYO grupları ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise en yüksek ortalamanın 28,40 (orta

düzeyde) ile fakültede görevli olan öğretim elemanları grubunda gerçekleştiği görülmektedir. Yüksekokul grubunda ortalama 27,41 (orta düzeyde) olarak gerçekleşirken MYO grubunda ise 25,26 (nadiren düzeyinde) olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlardan hareketle MYO grubunda yönetsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunlar karşısında sessiz kalma düzeyinin diğer gruplara göre daha düşük olduğunu ifade etmek mümkündür.

Akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili sorunlar karşısında sessiz kalma düzeyleri fakülte, yüksekokul ve MYO grupları ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise en yüksek ortalamanın 17,44 (orta düzeyde) ile fakültede görevli olan öğretim elemanları grubunda gerçekleştiği görülmektedir. Yüksekokul grubunda aritmetik ortalama 16,18 (orta düzeyde) olarak gerçekleşirken MYO grubunda ise 15,28 (nadiren düzeyinde) olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde MYO grubunda akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili sorunlar karşısında sessiz kalma düzeyinin diğer boyutlara göre daha düşük olduğunu ifade etmek mümkündür.

Çizelge 2.6 örgütsel sessizlik davranışına yol açabilecek sorunlara sessiz kalma düzeylerinin okul türüne göre karşılaştırılmasını da içermektedir. Çizelge 2.6 örgütsel sessizlik davranışına yol açabilecek sorunlara sessiz kalma düzeylerinin okul türüne göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlarının hem genel olarak hem de alt boyutlara göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Çizelgenin genel durumu yansıtan alt satırına bakıldığında fakültelerde görevli öğretim elemanlarıyla MYO'larda görevli öğretim elemanlarının görüşleri arasında anlamlı bir farkın olduğu ve farkın fakültelerde görevli öğretim elemanları yönünde yüksek olduğu görülmektedir ( $F= 6,230$ ,  $p< ,05$ ,  $\bar{x}$  farkı=7,71,  $p< ,05$ ,  $FK>MYO$ ).

Alt boyutlara göre ele alındığında, etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlara sessiz kalma düzeyine ilişkin öğretim elemanı görüşlerinin fakülte ve MYO'lar göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Farkın fakültelerde görevli öğretim elemanları yönünde daha yüksek olduğu ve her iki grubun ortalamaları farkının 1,15 ( $FK<MYO$ ) olduğu görülmektedir ( $F= 5,328$ ,  $p< ,05$ ,  $\bar{x}$  farkı= 2,19  $p< ,05$ ,  $FK>MYO$ ). Bir başka deyişle, fakültelerdeki öğretim elemanlarının fakültelerde etik olmayan davranış ve uygulamalara bağlı sorunlara daha yüksek düzeyde sessiz kaldıkları söylenebilir. Bu sorunların kaynağı

fakültelerdeki unvan çeşitliliği ve unvanlar arasındaki hiyerarşik yapılanmaya bağlı sorunlar olabilir. Bu duruma bağlı olarak kayırma, mobbing, politika ile mesleği bütünleştirme ve görev ve yetkinin kötüye kullanılması gibi etik olmayan mesleki davranışların görülme oranının daha fazla olduğu söylenebilir. Çizelge 2.6 öğretim elemanlarının yönetsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunlara yönelik sessiz kalma düzeyi bakımından değerlendirildiğinde fakültelerde görevli öğretim elemanlarının görüşleriyle MYO'larda görevli öğretim elemanlarının görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $F= 5,122$ ,  $p< ,05$ ,  $\bar{x}$  farkı=  $3,13$   $p< ,05$ ,  $FK>MYO$ ). Fakültelerde görevli öğretim elemanlarının bu tür sorunlara daha yüksek düzeyde sessizlik davranışı gösterdikleri ( $\bar{x}=28,40$ ) görülmektedir. Bu durum fakülte ve MYO'ların üniversitelerin yönetsel yapısı içindeki konumlarıyla ilişkilendirilebilir. Fakültelerde akademik boyut daha ağırlıklı, MYO'larda ise mesleki boyut daha ağırlıklıdır. Dolayısıyla akademik hiyerarşiden kaynaklı sorunların MYO'larda daha az gözlemlenmesi ve buna bağlı olarak bu tür sorunlara karşı sessiz kalma davranışının da daha düşük olması beklenebilir.

Çizelge 2.6 öğretim elemanlarının akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili sorunlara sessiz kalma alt boyutuna bakıldığında fakültelerde görevli öğretim elemanlarının görüşleri ile yüksekokullar ve MYO'larda görevli öğretim elemanlarının görüşleri arasında anlamlı farkın olduğu görülmektedir. Bu farkın fakültelerdeki öğretim elemanları yönünde yüksek olduğu görülmektedir ( $F= 7,64$ ,  $p< ,05$ ,  $\bar{x}$  farkı=  $1,25$   $p< ,05$ ,  $FK>MYO$ ,  $\bar{x}$  farkı=  $7,71$   $FK>MYO$ ). Yapısı gereği fakülteler yüksekokullar ve MYO'lara göre akademik boyutu daha öne çıkan birimler olması, bu tür sorunların da daha yüksek düzeyde gözlemlenmesi ve buna bağlı olarak sessiz kalma davranışının daha yüksek düzeyde gerçekleşmesi beklenebilir.

### **Cinsiyet**

Çizelge 2.7'de örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalma düzeyinin cinsiyete göre karşılaştırılması (t- testi sonuçları) yer almaktadır.

**Çizelge 2.7. Cinsiyete göre örgütsel sessizlik davranışına yol açan konulara sessiz kalma düzeylerinin karşılaştırılması (t- testi sonuçları)**

<i>Boyutlar</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar	Kadın	230	18,13	6,73	1,05	,291
	Erkek	324	17,50	6,87		
Yönetimsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunlar	Kadın	230	27,93	10,06	1,13	,257
	Erkek	324	26,97	9,64		
Akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili sorunlar	Kadın	230	17,09	5,65	1,66	,096
	Erkek	324	16,27	5,75		
Genel	Kadın	230	65,07	22,13	1,22	220
	Erkek	324	62,73	22,06		

Çizelgedeki sonuçlar göre öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalma düzeyine ilişkin görüşlerinin hem genel olarak hem de boyutlar temelinde cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar cinsiyetin sessizlik davranışını etkileyen bir faktör olmadığını göstermektedir. Bu durum üniversitede sorunları algılama ve ona tepki verme biçiminin cinsiyetten bağımsız olarak gerçekleştiğinin göstergesi olarak değerlendirilebilir. Normal koşullarda cinsiyetin bu düzey kurumlarda sorun kaynağı olması ya da algıyı cinsiyet temelinde etkilememesi beklenmelidir. Alparslan (2010), çalışmasında ise mevcut çalışma ile benzer bulguları ortaya koymaktadır. Araştırmanın bulgularına göre araştırmaya katılan kadın ve erkek öğretim elemanları benzer sessizlik davranışı göstermişlerdir. Bu sonuçtan yola çıkarak iki çalışmanın bu bağlamda birbirleri ile benzerlik gösterdiği söylenebilir.

### **Akademik Unvan**

Araştırmada örgütsel sessizlik davranışına yol açabilecek sorunlara sessiz kalma düzeylerinin akademik unvanlara göre karşılaştırılmasına da yer verilmiştir.

Çizelge 2.8’de örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalma düzeylerinin akademik unvanlara göre karşılaştırılmasına yer verilmektedir.

Çizelge 2.8’e genel olarak bakıldığında, örgütsel sessizlik davranışına yol açabilecek sorunlara sessiz kalma düzeylerinin öğretim elemanlarının akademik unvanlarına

göre hem genel (F= 14,39, p<,05) olarak hem de alt boyutlara göre (sırasıyla F= 14,22, p<,05, F= 12,38, p<,05, F= 11,83, p<,05) anlamlı farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür. İlk boyut dışında farkın araştırma görevlileri ile diğer unvan grupları arasında olduğu izlenmektedir.

**Çizelge 2.8. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalma düzeyinin akademik unvanlara göre karşılaştırılması (ANOVA ve LSD testi sonuçları)**

Boyutlar	Unvan	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>Fark</i>
Etik olmayan davranış ve uygulamalardan kaynaklanan sorunlar	1.Prof.	31	15,03	6,20	5	14,22	,000	4-1
	2. Doç.	41	16,26	6,25	545			4-3
	3.Yrd.Doç	137	15,42	5,62	550			5-3
	4. Öğr.Gör	149	17,57	6,20				6-1
	5. Okt.	70	17,78	7,74				6-2
	6.Araş.Gör	126	21,63	5,73				6-3
Yönetsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunlar	1.Prof.	31	23,87	9,21	5	12,38	,000	5-3
	2. Doç.	41	24,56	9,25	547			6-1
	3.Yrd.Doç	137	24,63	8,45	552			6-2
	4. Öğr.Gör	149	26,79	10,50				6-3
	5. Okt.	70	27,35	11,23				6-4
	6.Araş.Gör	126	32,75	7,58				6-5
Akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili sorunlar	1.Prof.	31	14,32	5,26	5	11,83	,000	4-3
	2. Doç.	41	15,56	5,44	547			5-3
	3.Yrd.Doç	137	15,15	4,98	552			6-1
	4. Öğr.Gör	149	16,12	5,60				6-2
	5. Okt.	70	16,50	6,81				6-3
	6.Araş.Gör	126	19,73	4,95				6-4
Genel	1.Prof.	31	54,70	20,46	5	14,39	,000	4-3
	2. Doç.	41	58,24	20,63	545			5-3
	3.Yrd.Doç	137	56,73	19,12	550			6-1
	4. Öğr.Gör	149	62,45	22,17				6-2
	5. Okt.	70	63,57	25,77				6-3
	6.Araş.Gör	126	76,58	18,02				6-4

Çizelge 2.8'e genel olarak bakıldığında, örgütsel sessizlik davranışına yol açabilecek sorunlara sessiz kalma düzeylerinin öğretim elemanlarının akademik unvanlarına göre hem genel (F= 14,39, p<,05) olarak hem de alt boyutlara göre (sırasıyla F= 14,22, p<,05, F= 12,38, p<,05, F= 11,83, p<,05) anlamlı farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür. İlk boyut dışında farkın araştırma görevlileri ile diğer unvan grupları arasında olduğu izlenmektedir. Araştırma görevlilerinin görüşlerinin diğer unvan gruplarından farklı olması görev tanımları ve yaptıkları işlerin içeriğindeki farklılıkla açıklanabilir. Diğer unvan gruplarının tamamı aldıkları karar ve

uygulamalarda bireysel yetkiye daha fazla sahipken, araştırma görevlilerinin yapmaları gereken işler çoğunlukla başkalarının talep ve yönlendirmesine bağlıdır. Yasal konuları gereği fakülte ve bölüm içindeki birçok işi ayırt etmeksizin yapmakla yükümlü olmaları, yapmaları beklenen çoğu işin araştırma ve yetiştirme alanları dışında olması da sorunları farklı biçimde yorumlamalarına neden olabilmektedir. Yaman ve Ruçlar (2014) çalışmalarında araştırma görevlileri ve öğretim görevlilerinin tecrübe eksikliği alt boyutunda en fazla sessizlik davranışını gösterdiği bulgusunu ortaya koymaktadırlar. Alparslan (2010) çalışmasında akademik personelin sahip oldukları akademik unvanlarının sessizlik davranışı eğilimlerinde herhangi bir fark yaratmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Ancak araştırmacının çalışmasına katılan akademisyenler araştırma görevlileri, öğretim görevlileri, okutmanlar ve uzmanlar ile sınırlıdır. Bu sebeple diğer akademik unvanlara ait sessizlik davranışı bulguları yer almamaktadır. Diğer bir deyişle her iki çalışmanın bulguları bu bağlamda birbirleri ile paralellik göstermekte ancak örtüşmemektedir.

### **4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum: Örgütsel Sessizlik Davranışına Yol Açan Nedenlerin Sessiz Kalmaya Etkisi**

Bu alt bölümde örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin öğretim elemanlarının sessiz kalmasının etkisine ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Daha sonra öğretim elemanlarının sessiz kalmasının etkisine ilişkin bulgular bazı değişkenlerle (okul türü, cinsiyet ve akademik unvan) ilişkisine ilişkin bulgular ve yoruma da yer verilmiştir.

#### **4.3.1. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin sessiz kalmaya etkisine ilişkin bulgular ve yorum**

Araştırmanın üçüncü alt problemi öğretim elemanlarının işyerlerinde karşılaştığı sorunları, istek ve taleplerini, sorunların çözümüne yönelik önerilerini vb. yönetici ya



da ilgili kişilerle konuşmak yerine sessiz kalmalarına yol açan nedenlerin etki düzeylerinin belirlenmesidir. Bu alt probleme yanıt oluşturacak sonuçlar Çizelge 2.9’da yer almaktadır.

**Çizelge 2.9. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin sessiz kalmaya etki düzeyleri**

	<b>Örgütsel sessizlik nedenleri</b>	$\bar{x}$	<i>S</i>
Yönetsel nedenler	1. Yöneticilerin benzer konularda tutarlı davranış sergilememesi	3,48	1,27
	2. Yöneticilerin başkalarının sağlayacağı katkıları önemli görmemesi	3,02	1,21
	3. Yöneticilerin sadece yakın çevreleriyle çalışma eğiliminde olmaları	3,30	1,29
	4. Yöneticilerin sadece kendilerini memnun edecek şeyleri duyma eğiliminde olmaları	3,26	1,29
	5. Yöneticilerin çoğu konuda herkesten daha iyi bildiklerini düşünmeleri (ben bilirim tavrı)	3,28	1,33
	6. Yöneticilerin eleştiriler karşısında olumsuz tepki vermesi	3,09	1,25
	7. Yöneticilerin bazı sorunları geçiştirme eğiliminde olmaları	3,14	1,24
	8. Daha önceden sorunları dile getirenlere ilişkin olumsuz yargıları oluşması	2,91	1,30
	<b>Genel</b>	<b>25,53</b>	<b>8,09</b>
Bireysel nedenler	1. Karşı düşüncelerden dolayı izole edilme korkusu	3,04	1,30
	2. Sorunları dile getirenlere iyi davranılmadığına ilişkin algı	3,07	1,32
	3. Sorunların dile getirilmesinin kişisel yetersizlik (deneyimsizlik, bilgisizlik vb.) olarak algılanacağı düşüncesi	2,63	1,33
	4. Örgütsel sorunlarla ilgilenmenin zaman ve enerji kaybı olarak değerlendirilmesi	2,63	1,23
	5. Sürekli sorun yaratan kişi olarak algılanma kaygısı	2,96	1,32
	6. Üstleri zor duruma düşürmemek için bildiklerini söylemekten kaçınma	2,63	1,28
	7. İstenilen sonuçların alınabilmesi için kasıtlı olarak bildiklerini paylaşmama veya yeteneklerini kullanmama	2,31	1,27
	8. Sorunlar dile getirildiğinde alınması olası olumsuz sonuçlardan kaçınma	2,89	1,29
	9. Sorunları dile getirmenin yaradan çok zarar getireceği düşüncesi	2,75	1,29
	10. Bireyin kendisini doğrudan ilgilendirmeyen konularda görüş bildirmesinin gereksiz olduğu	2,81	1,33
	11. Bazı öğretim elemanı kadrolarının iş güvencesi olmaması	3,04	1,50
	12. Olumsuz görülen durumları dile getirmeyerek muhalefet etmeye çalışma	2,29	1,24
	<b>Genel</b>	<b>33,10</b>	<b>11,26</b>
	<b>Genel Toplam</b>	<b>58,63</b>	<b>18,38</b>

Çizelge 2.9 genel olarak değerlendirildiğinde öğretim elemanlarının sessizlik davranışına yol açan nedenlerin etki düzeylerinin *orta* düzeyde ( $\bar{x}$ =58,63) olduğu görülmektedir (Alınabilecek maksimum ortalama 100’dür). Yönetsel uygulamalardan kaynaklanan nedenlerin etkisi alt boyutuna bakıldığında, genel

olarak benzer bir ortalama ile yönetsel uygulamalardan kaynaklanan nedenlerin sessizlik kalmaya etkisinin *orta* düzeyde ( $\bar{x}=25,53$ ) olduğu görülmektedir. Öğretim elemanları yönetsel uygulamalardan kaynaklanan nedenlerden en çok yöneticilerin benzer konularda tutarlı davranış sergilememesi ( $\bar{x}=3,48$ ) ve yöneticilerin sadece yakın çevreleriyle çalışma eğiliminde olmaları ( $\bar{x}=3,30$ ) nedenleriyle sessizlik davranışı göstermektedirler.

Bireysel nedenlerin etkisi alt boyutuna bakıldığında, bireysel nedenlerden dolayı sessiz kalmaya ilişkin öğretim elemanı görüşlerinin genel olarak *orta* düzey aralığına karşılık geldiği görülmektedir (Genel  $\bar{x}=33,10$ ). Bireysel nedenlerin içeriğine bakıldığında genellikle bireylerin kendilerini korumaya yönelik durumları ifade ettiği görülebilir. Bu durum bireylerin çeşitli nedenlerle zarar görmemek için sessizlik davranışlarına yöneldiklerinin göstergesi olarak değerlendirilebilir. Öğretim elemanlarının bireysel tepkilerini ortaya koyabilecek içerikteki maddelere genel olarak bakıldığında istenilen sonuçların alınabilmesi için kasıtlı olarak bildiklerini paylaşmama veya yeteneklerini kullanmama ( $\bar{x}=2,31$ ) ve olumsuz görülen durumları dile getirmeyerek muhalefet etmeye çalışma ( $\bar{x}=2,29$ ) gibi maddeler diğerlerine göre en düşük ortalamaya sahip oldukları dikkat çekmektedir. Bu durum öğretim elemanlarının sessizliğinin istenmeyen durumlara karşı tepkide bulunmaktan çok, istenmeyen durumların kendileri için oluşturacağı zararlardan kaçınmak için sessizlik davranışına yöneldikleri şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmanın bulguları öğretim elemanlarının hem bireysel nedenler hem de yönetsel nedenler sebebi ile sessizlik davranışı gösterdiği yönündedir. Araştırmanın bulgularına göre, öğretim elemanları yöneticilerin benzer konularda tutarlı davranış sergilememesi, yöneticilerin sadece yakın çevreleri ile çalışma eğiliminde olmaları ve yöneticilerin çoğu konuda herkesten daha iyi bildiklerini düşünmeleri gibi yönetsel sebeplerden sessizlik davranışını seçtiklerini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Vakola ve Bouradas (2005) sessizlik davranışını meydana getiren etkenlerden birisinin de yönetici tutumu olduğunu belirtmişlerdir. Morrison ve Milleken (2000) yöneticilerin işgörenleri güvenilmez olduklarını düşündüğünü ve bu sebeple kontrolü hep ellerinde tutma ihtiyacı hissettiklerinin altını çizerek mevcut araştırma ile ortak bir noktaya değinmişlerdir. Bu da işgörenlerin yöneticilerin çoğu konuda herkesten

daha iyi bildiklerini düşündükleri için sessizlik davranışını seçtikleridir. Yurt içinde yapılan araştırmalarda da benzer şekilde (Çakıcı 2008; Bildik 2009; Kahveci ve Demirtaş 2013 ve Cemaloğlu ve diğerleri 2013) yöneticilerin işgören sorunları ile sözde ilgileniyor görünmesi yani işgöreni geçiştirme eğilimi, herkesden daha iyi bildiği inancı, açık konuşmayı engelleyen tutum ve davranışları gibi yönetici kaynaklı nedenlerin bulgularına ulaşılmıştır.

Öğretim elemanları sorunları dile getirenlere iyi davranılmadığına ilişkin algı, karşı düşüncelerden dolayı izole edilme korkusu, bazı öğretim elemanlarının işgüvencesinin olmaması, sürekli sorun yaratan kişi olarak algılanma kaygısı ve sorunları dile getirildiğinde olası sonuçlardan kaçınma gibi bireysel sebepler yüzünden sessizlik davranışı göstermektedirler. Milleken ve Morrison (2003) çalışma arkadaşları tarafından sorun yaratan kişi olarak algılanma korkusunun işgören sessizlik davranışı sebepleri arasında olduğunu belirterek mevcut çalışma ile ortak bir noktaya değinmişlerdir. Pinder ve Harlos (2001) işgörenlerin gösterdiği sessizlik davranışının kabullenici sessizlik davranışını içerdiğini, işgörenin sorun yaratan olmamak, düşüncelerinden dolayı dışlanma ve konuşmanın olası olumsuz sonuçlarından kaçınarak sorunlara boyun eğdiğini belirtmişlerdir.

#### **4.3.2. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin sessiz kalmaya etkisinin bazı değişkenlere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular ve yorum**

Bu bölümde öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin etki düzeyine ilişkin görüşlerinin bazı değişkenlere (okul türü, cinsiyet ve akademik unvan) göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

##### **Okul Türü**

Örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin sessiz kalmaya etkisinin okul türüne göre karşılaştırılmasına ait bulgulara Çizelge 2.10'da yer verilmiştir.

**Çizelge 2.10.Örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin sessiz kalmaya etkisinin okul türüne göre karşılaştırılması(ANOVA ve LSD testi sonuçları)**

<i>Boyutlar</i>	<i>Okul Türü</i>	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Yönetsel uygulamalardan kaynaklanan nedenler	1. Fakülte	293	25,83	7,57	2551	1,97	,140	
	2.YO	112	26,19	8,50				
	3.MYO	149	24,42	8,72	553			
Bireysel nedenler	1.Fakülte	293	33,38	10,69	2	1,84	,160	
	2.YO	112	34,25	12,24	551			
	3.MYO	149	31,69	11,51	553			
Genel	1.Fakülte	293	59,22	17,27	2	2,09	,125	
	2.YO	112	60,44	19,51	551			
	3.MYO	149	56,12	19,44	553			

Öğretim elemanlarının sessizlik davranışına yol açan nedenlerin etki düzeylerine ilişkin görüşleri fakülte, yüksekokul ve MYO değişkenlerine göre ele alındığında yüksekokullarda görevli olan öğretim elemanları grubunda *orta* düzeydedir ( $\bar{x}$  =60,44). Fakültelerde görevli öğretim elemanları grubunda örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin sessiz kalmayı etkileme düzeyi 59,22 (orta düzey) ve MYO'larda görevli öğretim elemanları grubunda ise 56,12'dir (orta düzeyde). (Alınabilecek maksimum ortalama 100'dür).

Yönetsel uygulamalardan kaynaklanan nedenler alt boyutunda okulların geneline bakıldığında aldığı aritmetik ortalama 25,53 (orta düzey), fakültelerde 25,83 (orta düzey), yüksekokullarda 26,19 (orta düzey) ve MYO'larda 24,42'dir (orta düzey). Başka bir anlatımla yönetsel uygulamaların örgütsel sessizlik davranışı gösterme konusunda oldukça etkili olduğu söylenebilir. Bu boyuta ilişkin ortalamaların benzer düzeyde olması, yönetsel uygulamaların etkisinin benzer şekilde olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Bireysel nedenler alt boyutunda ise aritmetik ortalama genelde 33,10 (orta düzey) ve fakültelerde 33, 38 (orta düzey), yüksekokullarda 34,25 (orta düzey) ve MYO'larda 31,69'dur (orta düzey).

Çizelge 2.10'da örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin sessiz kalmaya etkisinin okul türüne göre karşılaştırılmasına ilişkin ANOVA ve LSD testi sonuçlarına ait bulgular yer almaktadır. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin sessiz kalmaya etkisinin hem genel olarak hem de alt boyutlar temelinde okul türüne göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Bu durum örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin sessiz kalmaya etkisinin okul türünden bağımsız olarak bütün üniversite için aynı düzeyde etkilediği şeklinde değerlendirilebilir.

### Cinsiyet

Çizelge 2.11 örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin sessiz kalmaya etkisinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular yer almaktadır

**Çizelge 2.11. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin etkisinin cinsiyete göre karşılaştırılması (t- testi sonuçları)**

<i>Boyutlar</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Yöneltil uygulamalardan kaynaklanan nedenler	Kadın	230	26,38	8,27	2,09	,037
	Erkek	324	24,92	7,92		
Bireysel nedenler	Kadın	230	33,78	11,55	1,19	,232
	Erkek	324	32,62	11,04		
Genel	Kadın	230	60,16	18,73	1,65	,099
	Erkek	324	57,55	18,07		

Örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin sessiz kalmaya etkisi genel olarak ele alındığında cinsiyete göre anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Alt boyutlar bağlamında ele alındığında, yöneltil uygulamalardan kaynaklanan nedenler alt boyutu cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterirken ( $t=2,09$ ,  $p<.05$ ), bireysel nedenler alt boyutu cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ( $t=1,19$ ,  $p>.05$ ). Kadın öğretim elemanlarının erkek öğretim elemanlarına göre yöneltil

uygulamalardan daha fazla etkilenmiş oldukları görülmektedir. Bu durum kadınların değerlendirmelerinin sorunlara bakış açılarındaki farklılıktan kaynaklanmış olabileceği gibi, yönetsel sorunlarla daha fazla sıklıkla karşılaşmış olmalarından da kaynaklanabilir. Benzer bir şekilde Tülübaş ve Celep (2010) çalışmalarında örgütsel sessizlik nedenlerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiğini gözlemlemektedirler. Araştırmalarında kadın öğretim elemanlarının erkek öğretim elemanlarından daha fazla sessizlik davranışı gösterdikleri bulgunu ortaya koymuşlardır. Alt boyutlar bağlamında ele alındığında, kurumsal uygulamalara ait nedenler alt boyutu cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterirken, kendini koruma ve kendine güven gibi bireysel nedenler cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Bu sonuç bu çalışmanın sonucu ile de örtüşmektedir. Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ortalamasının bireysel nedenlerden izolasyon korkusu alt boyutunda cinsiyet açısından farklılık gösterdiği ve bu farkın kadın öğretim elemanları yönünde olduğuna dair benzer bulguya Bayram (2010)'ın araştırmasında da rastlanmaktadır. Buna karşın öğretim elemanlarının sessizlik nedenlerinin Durak (2014)'ın araştırmasında cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir.

### **Akademik Unvan**

Çizelge 2.12'de örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin etkisinin öğretim elemanlarının unvanlarına göre karşılaştırılması yer almaktadır. Bulgulara göre öğretim elemanlarının görüşlerinin hem genel olarak hem de alt boyutlar bağlamında bazı unvan gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Çizelgenin genel satırına bakıldığında, araştırma görevlilerinin en yüksek ortalamaya ( $\bar{x}=64,04$ ) sahip olduğu ve görüşlerinin doçent, yardımcı doçent ve öğretim görevlisi unvanlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği ve farkın araştırma görevlileri yönünde yüksek olduğu görülmektedir ( $F= 4,067, P<.05$ ).

**Çizelge 2.12. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan nedenlerin akademik unvanlara göre karşılaştırılması (ANOVA ve LSD testi sonuçları)**

<i>Boyutlar</i>	<i>Unvan</i>	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Yönetsel uygulamalardan kaynaklanan nedenler	1.Prof	31	26,74	9,05	5- 548	3,41	,005	1-2
	2.Doç	41	22,92	8,15	553			6-2
	3.Yrd Doç.	137	24,27	7,90				6-3
	4.Öğr.Gör.	149	25,34	8,39				6-4
	5.Okt.	70	25,58	9,31				
	6.AraşGör.	126	27,62	6,40				
Bireysel nedenler	1.Prof	31	32,90	12,29	5-548	3,97	,001	6-2
	2.Doç	41	30,04	10,09	553			6-3
	3.Yrd Doç.	137	31,03	10,90				6-4
	4.Öğr.Gör.	149	32,63	11,53				
	5.Okt.	70	34,08	13,73				
	6.AraşGör.	126	36,42	9,02				
Genel	1.Prof	31	59,64	19,94	5-548	4,06	,001	6-2
	2.Doç	41	52,97	17,51	553			6-3
	3.Yrd Doç.	137	55,31	17,73				6-4
	4.Öğr.Gör.	149	57,98	18,95				
	5.Okt.	70	59,67	22,28				
	6.AraşGör.	126	64,04	14,35				

Genel olarak araştırma görevlilerinin örgütsel sessizliğe yol açan nedenlerden daha fazla etkilenmiş oldukları söylenebilir. Alt boyutlar temelinde bakıldığında da benzer bir durum görülmektedir. Araştırma görevlilerinin yerleşik kadrolarda olmamaları, iş yerlerinde yeterli deneyime sahip olmamaları, akademik unvanlarının düşük olması ve öğrencilik durumlarının devam ediyor olması gibi sebeplerle sessizlik davranışını gösterebilmektedirler. Ayrıca araştırma görevlilerinin diğer öğretim üyelerine göre ast konumunda bulunmaları, yasal görev tanımlarındaki belirsizlikler gibi nedenlerden iş ortamlarında daha fazla sorunla karşılaşmaları ve bunlara yönelik istek ve taleplerini yetkililere iletmek yerine sessiz kalma davranışının ortaya çıkmasına yol açmış olabilir. Tülübaş ve Celep (2014) çalışmalarında öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ve unvanları arasındaki ilişkiyi değerlendirdiklerinde unvanlar arasında anlamlı farklılık belirlemişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre sessizlik nedenleri ortaya konulduğunda okutmanlar ve doçentler arasında anlamlı farklılıklar belirlemişlerdir. Diğer bir deyişle

okutmanlar doçentlere göre daha fazla sessiz kalmaktadırlar. Bu çalışma var olan çalışma ile kısmen benzerlik göstermektedir. Benzer şekilde sessizlik nedenleri genel olarak ele alındığında var olan nedenlerle sessizlik davranışını en az gösteren grubun her iki çalışmada da doçentler olduğunu söylemek mümkündür. Bayram (2010)'un çalışmasında ise yönetsel nedenlerle sessiz kalma davranışının profesörlerde oldukça düşük, doçent ve araştırma görevlilerinde ise yüksek olduğu bulgusu ortaya konulmuştur. Bu bulguların mevcut çalışma ile araştırma görevlileri ile ilgili bulgularında benzerlik, doçentlerle ilgili bulgularında farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür.

#### **4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum: Örgütsel Sessizlik Davranışına Yol Açan Sorunlara Sessiz Kalmanın Olası Sonuçları**

Bu alt bölümde örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçlarının neler olabileceğine ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın dördüncü alt problemi öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçlarının ne olacağını ve ne düzeyde olacağını belirlemeye yöneliktir. Bu alt bölümde örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçlarına ilişkin öğretim elemanı görüşlerinin bazı değişkenlere (okul türü, cinsiyet ve akademik unvan) göre karşılaştırılmasına da yer verilmiştir.

##### **4.4.1. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın sonuçlarına ilişkin bulgular ve yorum**

Çizelge 2.13'de öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik davranışının ortaya çıkarabileceği olası sonuçların ne derece ortaya çıktığına ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Çizelge 2.13 genel olarak değerlendirildiğinde öğretim elemanlarının sessizlik davranışına yol açabilecek sorunlara sessiz kalmalarının ortaya çıkardığı sonuçlara ilişkin ortalamalar hem genel



olarak ( $\bar{x}=54,84$ ) yüksek düzey aralığına karşılık gelmektedir (Alınabilecek maksimum ortalama 70'tir).

**Çizelge 2.13. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçları**

Sonuçlar	$\bar{x}$	S
1. Çalışanların örgütsel bağlılığının /aidiyet duygusunun azalması	4,05	1,07
2. Kurumun gelişmesi ve değişmesini sağlayan yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmaması	4,01	1,06
3. Sorunların birikerek büyümesi	4,14	1,01
4. Olumsuz örgüt ikliminin gelişmesi	3,99	1,04
5. İşyerindeki gelişme ve yeniliklere karşı pasif direniş gelişmesi	3,55	1,14
6. Çalışanların örgütsel sorunlara duyarsız kalma eğiliminin gelişmesi	3,91	1,11
7. Kurum, bölüm ve birim içerisinde çeşitli gruplaşmaların oluşması	4,11	1,05
8. Yöneticilere güvenin azalması	4,04	1,06
9. Kurum kaynaklarının etkin kullanımının engellenmesi	3,63	1,17
10. Çalışanların stres düzeyleri artması	4,13	1,00
11. Çalışanların iş doyumu ve memnuniyetinin azalması	4,10	1,00
12. İstenmeyen durumları kabullenme eğiliminin artması	3,81	1,08
13. Çalışanların kurum dışı işlere yönelmesi	3,33	1,25
14. Çalışanların çalışma isteğinin azalması	3,99	1,06
<b>Genel</b>	<b>54,84</b>	<b>11,55</b>

Çizelgede yer alan sonuçların içeriğine bakıldığında, örgütsel sessizlik davranışının önemli sonuçlara yol açmış olduğu söylenebilir. Bu bölümde yer alan 14 ifade ayrı ayrı incelendiğinde *çalışanların kurum dışı işlere yönelmesi* ifadesi aritmetik ortalama olarak en düşük değeri alırken ( $\bar{x}=3,33$ ), sorunların birikerek büyümesi aritmetik olarak en yüksek değeri almıştır ( $\bar{x}=4,14$ ). *Çalışanların stres düzeyinin artması* ifadesi aritmetik olarak yüksek bir değer aldığı görülmektedir ( $\bar{x}=4,13$ ). Ayrıca *kurum, bölüm ve birim içerisinde çeşitli gruplaşmaların oluşması* ( $\bar{x}=4,11$ ) ifadesinin de yakın bir ortalama aldığı görülmektedir. Örgüt içerisinde görülen sessizlik davranışının meydana getirdiği bu sonuçlar işgörenin örgütüne olan bağlılığını ve işe koşmaya isteğini azaltabilir. Milleken ve diğerleri (2003) örgütsel sessizliğin sonuçlarını benzer bir aktarımlarla desteklemekte işgörenin stres düzeylerinin arttığı, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi isteklerin yoğunlaştığı, iş doyumunda ve motivasyonunda azalma yaşandığı gibi bulgularla mevcut çalışma desteklenmektedir. Aynı şekilde Lui, Wu ve Ma (2009) sessizliğin örgüt içerisinde iklim haline dönüştüğünde işgörenin psikolojik olarak negatif yönde etkilendiğine

dair bulgular ortaya koymuştur. İşgörenin sessizlik davranışın nihayetinde örgütün çıktılarını etkileyerek verimini, gelişimini ve ilerlemesini etkileyebilir. Benzer bir bulgu Morrison ve Milleken (2000)'nin ve Milleken ve diğerleri (2003)'nin araştırmalarında da yer almaktadır. İşgörenin sessizlik davranışı uzun vadede örgütün performansını ve örgütsel değişimi olumsuz olarak etkilemektedir. Ehtiyar ve Yanardağ (2008) çalışmalarında benzer bir bulguya ulaşmışlardır. Araştırmanın bulgularına göre sessizlik davranışının sonuçlarını çalışan stresinin artması ve sabotaj taktiğinin örgüt içerisinde yaygınlaşmasıdır. Yaman ve Ruçlar (2014)'in çalışmalarında örgütsel sessizliğin sonuçları işgörenin kendisini güçsüz hissetmesi, örgüte bağlılık, güven, takdir ve destek duygularında azalma, iş doyumunu sağlayamama ve işten ayrılmasıdır. Benzer şekilde mevcut araştırmada da çalışanlarının iş doyumunu ve memnuniyetinin azalması ve örgütsel bağlılığın azalması alt boyutları oldukça yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Çakıcı'nın (2008) çalışmasında farklı olarak örgütsel sessizliğin sonuçlarını “bilgi ve deneyimlerin paylaşılması söz konusu olmaz”, “kurum olarak eldeki kaynaklarla daha etkin ve verimli sonuçlara ulaşılmasını engeller” ve “işgören birimini/bölümünü değiştirmeyi düşünür” ifadeleri en yüksek değerleri almışlardır.

#### **4.4.2. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın sonuçlarının bazı değişkenlere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular ve yorum**

Bu alt bölümde örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçlarına ilişkin öğretim elemanı görüşlerinin bazı değişkenlere (okul türü, cinsiyet ve akademik unvan) göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

##### **Okul Türü**

Çizelge 2.14'de örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçlarına ilişkin öğretim elemanı görüşlerinin okul türüne göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Çizelge 2.14. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçlarının okul türüne göre karşılaştırılması (ANOVA ve LSD testi sonuçları)**

<i>Okul Türü</i>	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
1.Fakülte	293	56,07	10,16	2	6,89	,001	1-3
2.YO	112	55,53	12,00				2-3
3.MYO	149	51,88	13,21	553			

Öğretim elemanlarının sessizlik davranışına yol açabilecek sorunlara sessiz kalmalarının ortaya çıkardığı sonuçlara ilişkin ortalamalar hem genel olarak ( $\bar{x}$  =54,84) hem de okul türlerine (fakülte, YO, MYO) göre (sırasıyla  $\bar{x}$ = 56,07,  $\bar{x}$ = 55,53 ve  $\bar{x}$ =51,88) yüksek düzey aralığına denk gelmektedir (Alınabilecek maksimum değer ortalama 70'tir). Öğretim elemanlarının görüşlerine göre bu sorunlar fakültelerde daha yüksek düzeyde ortaya çıkarken, MYO'larda daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Çizelgeye örgütsel sessizlik davranışın yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçlarına ilişkin öğretim elemanı görüşlerinin okul türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Fakültelerde görevli öğretim elemanları MYO öğretim elemanlarına göre, YO'larda görevli öğretim elemanları MYO'larda görevli öğretim elemanlarına göre örgütsel sessizlik davranışın yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçlarının daha yüksek düzeyde ortaya çıktığını düşünmektedirler.

### **Cinsiyet**

Araştırma örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçlarına ilişkin öğretim elemanı görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular yer almaktadır. Bu bulgular Çizelge 2.15'de yer almaktadır.

**Çizelge 2.15. Cinsiyete göre örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçlarının karşılaştırılması (t- testi sonuçları)**

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kadın	230	55,73	11,96	1,53	,125
Erkek	324	54,20	11,23		

Çizelgeye bakıldığında örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçlarına ilişkin öğretim elemanı görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçlarına ilişkin öğretim elemanı görüşlerinin cinsiyetten bağımsız olarak ortaya çıkan bir durum olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle söz konusu sonuçlar her iki grup tarafından da benzer biçimde algılanmaktadır. Çakıcı'nın (2008) çalışmasında katılımcı görüşlerinin cinsiyetten etkilendiği, görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği gözlenmektedir. Bu sonuç bu çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Bunun nedeni çalışılan örneklem farklılığı ile açıklanabilir. Öğretim elemanlarının eğitim düzeylerinin belirli koşulların üzerinde olması sorunları algılardan daha kolayca ayırt etmeyi sağlayabilir.

### **Akademik Unvan**

Çizelge 2.16 örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçlarına ilişkin öğretim elemanı görüşlerinin öğretim elemanlarının unvanlarına göre karşılaştırılmasını içermektedir.

**Çizelge 2.16. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçlarının akademik unvanlara göre karşılaştırılması (ANOVA ve LSD testi sonuçları)**

<i>Unvan</i>	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
1.Prof	31	53,96	12,53	5-548	3,18	,008	5-4
2.Doç	41	52,63	11,47	553			6-2
3.Yrd Doç.	137	54,70	10,31				
4.Öğr.Gör.	149	52,69	12,61				
5.Okutman	70	56,12	13,92				
6.AraşGör.	126	57,73	9,10				

Çizelgeye bakıldığında örgütsel sessizlik davranışın yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçlarına ilişkin öğretim elemanı görüşlerinin unvanlara göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Araştırma görevlilerinin doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi kadrolarında çalışanlara göre örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçlarını daha yüksek düzeyde gözlemledikleri görülmektedir. Bu sonuç araştırma görevlilerinin konumları nedeniyle daha çok sorunla ve sonuçla karşılaşılıyor olmalarından kaynaklanabilir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve belirlenen sorunların çözümüne yönelik oluşturulan önerilere yer verilmiştir.

#### 5. 1. Sonuçlar

Yapılan çalışmada, öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunların gözlenme düzeyleri, sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve sessizliğin sonuçları ele alınmıştır. Bulgular bazı demografik (çalıştığı okul, cinsiyet ve unvan) değişkenler açısından değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre:

1. Öğretim elemanları çalıştıkları üniversitede örgütsel sessizliğe yol açabilecek sorunları *orta* düzeyde gözlemlemektedirler.
2. Fakültelerde görevli öğretim elemanları sessizliğe yol açan sorunları daha yüksek düzeyde gözlemlemekte ve daha yüksek düzeyde sessizlik davranışı göstermektedirler.
3. Cinsiyet değişkeni öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik konusundaki görüşlerinde anlamlı bir farklılaşmaya yol açmamaktadır.
4. Araştırma görevleri ile profesörler diğer unvan gruplarına göre daha yüksek düzeyde örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunları gözlemlemektedirler.

5. Genel olarak öğretim elemanları örgütsel sessizliğe yol açan sorunlar karşısında “*orta*” düzeyde sessizlik davranışı göstermektedirler.
6. Öğretim elemanları içinde en fazla araştırma görevlileri örgütsel sessizlik davranışı göstermektedir.
7. Fakültelerde örgütsel sessizlik davranışı daha yüksek düzeyde izlenmektedir.
8. Hem bireysel hem de yönetsel nedenler örgütsel sessizlik davranışı göstermede *orta* düzeyde etkili olmaktadır.
9. Yönetsel nedenlerden kadın öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik davranışı göstermelerinde daha etkilidir.
10. Sessizlik davranışına yol açan nedenlerin etki düzeyleri yüksekokullarda en yüksek ortalamaya sahiptir.
11. Hem bireysel hem de yönetsel nedenler araştırma görevlilerinin sessizlik davranışı göstermelerinde diğer unvan gruplarına göre daha yüksek düzeyde etkili olmaktadır.
12. Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmasının ortaya çıkaracağı olası sorunları (sorunların birikerek büyümesi, çalışanların stres düzeyinin artması, kurum, bölüm ve birim içerisinde çeşitli gruplaşmaların oluşması ve çalışanların iş doyumlarının azalması gibi) *yüksek* düzeyde gözlemlemektedirler
13. Örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Başka bir anlatımla örgütsel sessizliğin yol açtığı sonuçlar konusunda benzer bir algıya sahiptirler.
14. Araştırma görevlilerinin örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçları doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi unvanlı öğretim elemanlarına göre daha yüksek düzeydedir.

## 5. 2. Öneriler

Araştırma verilerinin yükseköğretim kurumlarının geliştirilmesi ve etkililiğinin artırılmasına yönelik politika ve kararların oluşturulmasına katkı sağlaması beklenebilir. Bu bağlamda araştırma bulgularına dayalı olarak oluşturulan öneriler aşağıda yer almaktadır.

1. Araştırma sonuçları akademisyenlerin sessizlik davranışını gözlemledikleri ve sorunlar karşısında da sessiz kaldıklarını ortaya koymaktadır. Örgütsel sessizliğin azaltılabilmesi için akademik personelin karar süreçlerine katılmaları sağlayacak mekanizmalar geliştirilebilir. Örneğin tüm akademik personelden temsilcilerin akademik kurullarda yer almaları sağlanabilmelidir. Ayrıca unvan grupların tamamının senatoda temsil edilmesi de önerilebilir.
2. Örgütsel sessizliğin azaltılabilmesi için tüm akademik personelin yönetim süreçlerine katılmaları sağlanabilir. Tüm akademik personele üniversitelerin rektörlük seçimlerinde oy kullanma hakkı verilerek üniversite rektörlük seçimlerinde söz haklarının da olmaları sağlanabilir.
3. Tüm çalışanların istek ve şikâyetlerini iletebilecekleri ortak bir platform oluşturulmalı ve tüm şikâyetlerin oluşturulacak yetkili bir birim tarafından değerlendirilerek sonuçlarının ilgililere itilmesi sağlanmalıdır.
4. Üniversite ve birimler düzeyindeki her türlü geliştirme faaliyetleri katılımcı bir yaklaşımla ele alınarak, kurumsal gelişmeye yönelik yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkması teşvik edilebilir.
5. Yükseköğretim Kurulu'nun belirlemiş olduğu Yükseköğretim Kurumları Etik Davranış İlkelerine uyumun tüm birimlerde uygulanması ve izlenmesi sağlanmalıdır.
6. Yükseköğretim kurumlarına kurumsal düzeyde araştırmacıları teşvik edecek ve araştırma olanaklarını. (kütüphane olanakları, finansal destekler, yayın teşvik ödülleri vb) artıracak yeterli düzeyde araştırma bütçesi tahsisi edilmelidir.
7. Tüm yönetsel birimlerin belirli dönemlerde yaptıkları faaliyetleri paydaşlara sunarak hesap vermenin kurumsallaştırılması gerekir. Bu yolla yeterli ve



doğru bilgi sağlanarak yanlış anlamaların ve söylentilerin önlenmesi sağlanabilir.

8. Bu araştırma nicel veri yöntemleri kullanılarak desenlenmiştir. Araştırmanın nitel veri yöntemleri ile desenlenmesi daha zengin verilerin elde edilmesini sağlayabilir.
9. Araştırmanın devlet ve vakıf üniversiteleri olmak üzere daha geniş bir örneklem üzerinde yapılması örgütsel sessizliğin olgusal niteliğini daha iyi ortaya koyabilir.
10. Bu araştırma nicel veri yöntemleri kullanılarak desenlenmiştir. Araştırmanın nitel veri yöntemleri ile desenlenmesi daha zengin verilerin elde edilmesine fayda sağlayabilir.
11. Bu araştırma bir devlet üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma evreni genişletilerek Türkiye’de bulunan diğer devlet üniversitelerinde yeni araştırmalar yürütülebilir.
12. Bu araştırma bir devlet üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma evreni genişletilerek Türkiye’de bulunan özel ve vakıf üniversitelerinde yeni araştırmalar yürütülebilir.

## KAYNAKÇA

- Alparslan, A.M. (2010).Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Alparslan, A.M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6): 136-147.
- Altınkurt, Y. (2014). The Relationship between School Climate and Teachers' Organizational Silence Behaviours. *Anthropologist*, 18(2): 289-297.
- Arlı, D. (2013). İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Düşünceleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 69-84.
- Aydın, A. (2015). *Eğitim Politikası*, Pegem Akademi, Ankara.
- Aydın, U. (2002). İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing). *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 2(2): 79-101.
- Bagheri, G., Zarei, Z. ve Aeen, M.N. (2012). Organizational Silence. (Basic Compents and Its Development Factors). *Ideal Type of Managment*, 1(1): 47-5.
- Bakoğlu, R., Aşkun, B. ve Berber, A. (2009). Does Locus Of Control Lead To Silence Of Academians, *Second International Conference on Social Sciences Research Society*, 10-11 Eylül 2009, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir: 1-14.
- Bayram, T.Y. (2010). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Bisel, S.R. ve Arterburn, N.E. (2012). Making Sense of Organizational Members' Silence: A Sensemaking-Resource Model. *Communication Research Report*, 29(3): 217-226. Doi: 10.1080/08824096.2012.684985.

- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1393-1417. Doi: 10.1111/1467-6486.00385.
- Brinsfield, C.T., Edwards, M.S. ve Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizing. Jerald Greenberg and Marissa S. (Edts), *Voice and Silence in Organizations*, 175-208, Emerald Publishing Group, The United Kingdom.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, 21. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Callahan, E.S. ve Collins, J.W. (1992) Employee Attitudes Toward Whistleblowing: Management and Public Policy Implications. *Journal of Business Ethics*, 11(12): 939-948.
- Cemaloğlu, N., Daşçı, E. ve Şahin, F. (2013) İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Yaşama Nedenleri: Nitel Bir Çalışma. *ASOS Journal*. 1(1): 112-124.
- Connelly, C., Zweig, D., Webster, J. ve Trougakos, T.P. (2012). Knowledge Hiding in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1): 64-88. Doi: 10.1002/job.737.
- Creed, D. (2003). Voice Lessons: Tempered Radicalism and the Use of Voice and Silence. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1503-1536.
- Culpaper, J. (1996). Towards An Anatomy of Impoliteness. *Journal of Pragmatics*, 25: 349-367. Doi: 10.1016/0378-2166(95)00014-3.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *C. U. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1): 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *C. U. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1): 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği (Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz)*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çakıcı, A. ve Aysen, B. (2014). Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkün müdür? Keşifsel Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1): 107-125.
- Çakınberk, A., Dede, N ve Yılmaz, G. (2014). The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Silence: An Example of Public University. *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 1(2): 91-105.

- Çakır, Ö. (2002). Sosyal Dışlanma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3): 83-104.
- Demir, F. (2011). Bürokratik Kültür. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2): 153-178.
- Demir, M. (2010). Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi, *11. Ulusal Turizm Kongresi*, Kuşadası,1: 577-589.
- Demir, M. ve Demir, Ş.Ş. (2012). Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Eğitimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 193: 184-193.
- Detert, J.R. ve Edmondson, A.C. (2006). *Everyday Failures in Organizational Learning: Explaining the High Treshold for Speaking Up at Work*, Working Paper no. 06-024. Division of Research, Harvard Business School, MA.
- Durak, İ. (2013). Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 41: 111-136.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2): 89-108.
- Dutton, J.E. ve Ashford, S.J. (1993). Selling Issues to Top Managment. *Academy of Management Review*, 18: 397-428.
- Dutton, J.E., O'Neil, R.M. ve Lawrance, K.A. (2001). Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change. *Academy of Managment Journal*, 44(4): 716-736.
- Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392. Doi: 10. 1111/1467-6486.00384.
- Edmenson, A. (2003). Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1419-1452. Doi: 10.1111/1467-6486.00386.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1): 51-68.
- Ellis, J.B.ve Dyne, L.V. (2009). Voice and Silence as Observers Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory.

Jerald Greenberg and Marissa S. (Edts), *Voice and Silence in Organizations*, 37-61, Emerald Group Publishing, The United Kingdom.

- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Erenler, E. (2010). Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması, H. Ü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.
- Eroğlu, H.,A., Adıgüzel, O. ve Öztürk, C., U. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2): 97-124.
- Glauser, J. (1984). Upward Information Flow in Organizations: Review and Conceptual Analysis. *Human Relations*, 37(8): 613-643. Doi: 10.1177/00187268403700804.
- Gök, A., Arslan, M.C. ve Özgan, H. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Nedenleri ve Etkileri. *Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, 8. Ulusal Eğitim Kongresi Bildiri Özetleri*, 7-9 Kasım 2013, İstanbul, Bildiriler Kitabı: 430-431.
- Greenberg, J. (1997). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1): 9-22.
- Halbesleben, J.R.B ve Buckley, M.R. (2004). Pluralistic Ignorance: Historical Development and Organizational Applications. *Management Decision*, 42(1): 126-138. Doi: 10.1108/00251740310495081.
- Harvey, J.B. (1988). The Abilene Paradox: the Management of Agreement. *Organizational Dynamics*, Summer: 17-43. Doi: 10.1016/0090-2616(74)90005-9.
- Huang, X., Van De Vliert, E. ve Van Der Vegt, G. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3): 1740-1776.
- Izraeli, D. ve Jick, T. (1986). The Art of Saying No: Linking Power to Culture. *Organization Studies*, 7(2): 171-192. Doi: 10.1177/017084068600700206.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013a). Öğretmenler için Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çabası. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43): 167-182.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013b). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167): 50-64.

- Karaca, H. (2013). An Exploratory Study on the Impact of Organizational Silence in Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case. *Europian Scientific Journal*, 9(23): 38-50.
- Knoll, M. ve Van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*. 113(2): 349-362. Doi: 10.1007/s10551-012-1308-4.
- Kutanis, Ö.R. ve Çetinal, E. (2014). Kadınların Sessizliği: Devlet Okullarındaki Kadın Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1): 153-173.
- Lui, D., Wu, J. ve Ma, J. (2009). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company. *International Conference on Computers and Industrial Engineering* 6-9 Temmuz Troyes, IEEE: 1647-1651. Doi: 10.1109/ICCIE.2009.5223551.
- Milliken, F.J. ve Morrison, E.W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1564-1568.
- 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(4): 706-725.
- Nakane, I. (2006). Silence and Politeness in Intercultural Communication in University Seminars. *Journal of Pragmatics*, 38(11): 1811-1835. Doi: 10.1016/j.pragma.2006.01.005.
- Near, J.P. ve Miceli, M.P. (1985). Organizational Dissidence: The Case of Whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1): 1-16.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Sevinç Matbaası, Ankara.
- Özdemir, L. ve Sarılıoğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algulamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1): 257-281.
- Özgan, H. ve Külekçi, E. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. *E-international Journal of Educational Research*, 3(4): 33-49.

- Piderit, S.K. ve Ashford, S.J. (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues. *Journal of Management Studies*.40(6): 1477-1502.
- Pierce, E., Smolinski, C.A. ve Rosen, B. (1998). Why Sexual Harrasment Complaints Fall on Deaf Ears. *Academy of Managment Executive*, 12(3): 41-54.
- Pinder, C.C. ve Harlos, K.P. (2001). As Responses To Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Premeaux, S.F. ve Bedeian, A.G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace. *Journal of Managment Studies*, 40(6): 1537-1562. Doi: 10. 1111/1467-6486.00390.
- Quinn, R. ve Spreitzer, G. (1997). The Road To Enpowerment: Seven Questions Every Leader Should Answer. *Organizational Dynamics*, 26(2): 37-50.
- Sayğan, S. ve Bedük, A. (2013). Ahlaki Olmayan Davranışların Duyrulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi Üzerine Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İkdıadi ve İdari bilimler Dergisi*, 28(1): 1-23.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22: 395-410.
- Şimşek, E ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14(2): 121-136.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008a). The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61: 37-68. Doi: 10. 1111/j.1744-6570.2008.00105.x.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008b). Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification. *Academy of Journal Managment*, 51(6): 1189-1203 Doi: 10.5465/AMJ.2008.35732719.
- Tavşancıl, E. (2014). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS Veri Analizi*, 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tıkici, M., Derin, N. ve Keskin, G. (2011). Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi. *7. Kobiler ve Verimlilik Kongresi*. 25-26 Ekim 2011, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No 155: 253-261.

- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1): 280-297.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1): 27-37.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5): 441-458. Doi: 10.1108/01425450510611997.
- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1): 36-50. DOI: 10.5961/jhes 2014.087.
- Yelboğa, A. (2006). Örgütsel Adalet ve İşdoymu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 12(2): 171-182.
- Zehir, C.ve Erdoğan, E. (2011). The Association BetweenOrganizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance.Procedia- Social and Behavioral Sciences, 24: 1389-1404. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.054>.
- Zheng, X.T., Ke,J.L., Shi,J.T. ve Zheng, X.S. (2008).Survey on Employee Silence and the Impact of Trust on it in China. *Acta Psychologica*, 40(2): 219-227.



**Ek-A**

## **Veri Toplama Aracı Taslak Formu**

**Sayın Öğretim Elemanı,**

Bu anketin amacı, öğretim elamanlarının iş veya işyerleriyle ilgili çeşitli konularda yöneticileri ya da meslektaşları ile açıkça konuşmayıp sessiz kalmaya karar verdikleri konuları (çeşitli istek, beklenti ve kaygıları dile getirme, şikâyette bulunma, geliştirme ve çözüm önerileri sunma vb.), sessiz kalma nedenlerini ve sessiz kalma sonucunda ortaya çıkabilen olası istenmeyen sonuçların neler olduğuna ilişkin görüşlerini belirlemektir. Elde edilecek veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacak olup topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle isim belirtmenize gerek yoktur. Bu anketi doldurmak yaklaşık 15 dakika zamanınızı alacaktır.

İşbirliğiniz ve sağlayacağınız katkı için teşekkür ederim.

**Derya BAĞ**

Muğla Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans

Öğrencisi

### **Bölüm 1: GENEL BİLGİLER**

**Cinsiyetiniz:** 1. Kadın

2. Erkek

**Çalıştığınız fakülte/yüksekokul/meslekyüksekokulu:**

.....

**Akademik unvanınız:**

1.Profesör

2.Doçent

3.Yrd. Doç.

4.Öğretim görevlisi

5.Okutman

6.Araştırma görevlisi

## Halen çalıştığınız birimde çalışma süreniz:

1. 1-5 yıl  
2. 6-10 yıl  
3. 11-15 yıl  
4. 16-20 yıl

### Bölüm 2: SESSİZ KALINAN KONULAR

Gözlenme					Aşağıda işiniz ya da işyerinizle ilgili olarak yöneticilerinizle veya meslektaşlarınızla konuşmayı, sessiz kalmayı tercih edebileceğiniz bazı <b>KONULAR/SORUNLAR</b> sıralanmıştır. Bu sorun ya da konularla <b>HANGİ SIKLIKTA</b> karşılaştığınızı soldaki sütunda, bu sorun/konularla karşılaştığımızda <b>NE SIKLIKTA</b> sessiz kaldığınızı sağdaki sütunda işaretleyiniz	Sessiz kalma				
Her zaman	Çoğu zaman	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman		Her zaman	Çoğu zaman	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
					<b>Etik Olmayan Davranış ve Uygulamalardan Kaynaklanan Sorunlar</b>					
5	4	3	2	1	1. Yöneticilerin ve/veya meslektaşların sahip oldukları yetkilerini/güçlerini astlarını yıldırma amacıyla kullanmaları (mobbing) (gözdağı, tehdit etme, incitme vb)	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	2. Yöneticilerin ve/veya meslektaşların kötü muamele içeren uygulamaları (kaba ve küfürlü dil kullanmaları, hakaret etme, suçlama, şiddet, aşağılama vb.)	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	3. Görevle ilgili olmayan işlerin talep edilmesi	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	4. Öğrencilere karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilenmesi	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	5. İşyeri olanaklarının (araç, gereç, makine-teçhizat, vb.nin) amacına uygun kullanılmaması sonucu israf ve kayıplara yol açma	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	6. Siyasal görüş ve düşüncelere göre muamele edilme	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	7. İş yükü ve ödüllerin dağılımındaki olumsuz uygulamalar/ adaletsizlikler (ders yükü, uygulama, danışmanlık, gözetmenlik, sınav saatleri vb. konularda)	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	<b>Yönetimsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunlar</b>	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	8. Yönetici yetersizliklerinden (bilgi yetersizliği, özel alan yetersizliği, istekli olmama, deneyimsizlik vb.) kaynaklanan yetersiz yönetimsel uygulamalar	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	9. Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar (düşük motivasyon, düşük bağlılık ve adanmışlık düzeyi, düşük iş doyumunu vb.)	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	10. Yönetimsel kararlara katılmayı engelleyen tutum ve davranışlar (otoriter davranış tarzı, görüş almama, ben bilirim tavrı)	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	1. Kurum içi iletişimi sağlayacak mekanizmaların yetersizliği	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	2. Yöneticilerin düşük başarı beklentileri (rutin uygulamalarla yetinme, alışılmış uygulamaları	5	4	3	2	1

					yeterli görme vb.)					
5	4	3	2	1	3. Yöneticilerin çalışanların beklenti ve isteklerini dikkate almamaları (dikkate almama, önemsememe, görmezden gelme)	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	4. Yöneticilerin yanlı tutum ve davranışları (Adil olmama, kayırmacılık, haksızlık, vb)	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	5. İşlevsel olmayan gereksiz kurallar ve formaliteler	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	6. İşyeri politika ve kararlarındaki yetersizlikler (plansızlık, belirsizlik, kuralsızlık, vb.)	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	7. Yönetimsel hiyerarşiden kaynaklanan çekişmeler	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	<b>Akademik yapı işleyiş ve olanaklarla ilgili Konular/Sorunlar</b>	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	8. Akademik hiyerarşiden kaynaklanan çekişmeler	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	9. Akademik yetersizliklerinden kaynaklanan sorunlar	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	20. Akademik araştırma olanaklarının yetersizliğine bağlı sorunlar (kütüphane olanakları, finansal destekler, ödüller vb)	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	21. Akademik yükseltme ve atamalara bağlı sorunlar	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	<b>Çalışma Koşulları ve Olanakları ile İlişkili Konular/Sorunlar</b>	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	22. Çalışılan mekânların fiziki yetersizliklerinden kaynaklanan sorunlar (sınıfların, ofislerin uygunluğu, aydınlatma, ısınma, vb.)	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	23. Kişisel gelişimi sağlayacak olanakların yetersizliği(ödemeler, teşvikler, ödüller)	5	4	3	2	1

### Bölüm 3: SESSİZ KALMANIN NEDENLERİ

<i>Aşağıda işyerinizde karşılaştığınız sorunları, istek ve taleplerinizi, sorunların çözümüne yönelik önerilerinizi vb. yönetici ya da ilgili kişilerle konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih etmenize yola açabilecek NEDENLER/FAKTÖRLER sıralanmıştır. Bu nedenlerin sessiz kalmanızda NE DERECE ETKİLİ olduğuna ilişkin görüşünüzü yandaki sütunda belirtiniz</i>	<b>Çok etkili</b>	<b>Oldukça etkili</b>	<b>Biraz etkili</b>	<b>Az etkili</b>	<b>Hiç etkili değil</b>
<b>Yönetimsel Yapı ve Uygulamalardan Kaynaklanan Nedenler</b>					
1. Yöneticilerin başkalarının sağlayacağı katkıları önemli görmemesi	5	4	3	2	1
2. Yöneticilerin çoğu konuda herkesten daha iyi bildiklerini düşünmeleri (ben bilirim tavrı)	5	4	3	2	1
3. Yöneticilerin benzer konularda tutarlı davranış sergilememesi	5	4	3	2	1
4. Yöneticilerin sadece yakın çevreleriyle çalışma eğiliminde olmaları	5	4	3	2	1
5. Yöneticilerin bazı sorunları geçiştirme eğiliminde olmaları	5	4	3	2	1
6. Yöneticilerin sadece kendilerini memnun edecek şeyleri duyma eğiliminde olmaları	5	4	3	2	1
7. Yöneticilerin eleştirilerin karşısında olumsuz tepki vermesi	5	4	3	2	1
8. Daha önceden sorunları dile getirenlere ilişkin olumsuz yargıların oluşması	5	4	3	2	1
<b>Bireysel Nedenler</b>					
9. Karşı düşüncelerden dolayı izole edilme korkusu	5	4	3	2	1

10. Bazı öğretim elemanı kadrolarının iş güvencesinin olmaması	5	4	3	2	1
11. Sorunları dile getirenlere iyi davranılmadığına ilişkin algı	5	4	3	2	1
12. Olumsuz görülen durumları dile getirmeyerek muhalefet etmeye çalışma	5	4	3	2	1
13. Üstleri zor duruma düşürmemek için bildiklerini söylemekten kaçınma	5	4	3	2	1
14. İstenilen sonuçların alınabilmesi için kasıtlı olarak bildiklerini paylaşmama veya yeteneklerini kullanmama	5	4	3	2	1
15. Sorunları dile getirmenin yararından çok zarar getireceği düşüncesi	5	4	3	2	1
16. Örgütsel sorunlarla ilgilenmenin zaman ve enerji kaybı olarak değerlendirilmesi	5	4	3	2	1
17. Sorunların dile getirilmesinin kişisel yetersizlik (deneyimsizlik, bilgisizlik vb.) olarak algılanacağı düşüncesi	5	4	3	2	1
18. Bireyin kendisini doğrudan ilgilendirmeyen konularda görüş bildirmesinin gereksiz olduğunu düşünmesi	5	4	3	2	1
19. Sorunları dile getirildiğinde alınması olası olumsuz sonuçlardan kaçınma	5	4	3	2	1
20. Sürekli sorun yaratan kişi olarak algılanma kaygısı	5	4	3	2	1

#### Bölüm 4: SESSİZ KALMANIN OLASI SONUÇLARI

<i>Aşağıda işyerinizle çeşitli konu ve sorunları, istek ve taleplerinizi, çeşitli konuların çözümüne yönelik önerilerinizi vb. yönetici ya da ilgili kişilerle konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettiğinizde ortaya çıkabilecek olası SONUÇLARA yer verilmiştir. Bu sonuçların ortaya çıktığına NE DERECE KATILDIĞINIZI yandaki sütunda işaretleyerek belirtiniz.</i>	Tamamen katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Biraz katılıyorum	Az katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
<b>Örgüt Bakımından Sonuçlar</b>					
1. Olumsuz örgüt ikliminin gelişmesi	5	4	3	2	1
2. Kurumun gelişmesi ve değişmesini sağlayan yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmaması	5	4	3	2	1
3. Sorunların birikerek büyümesi	5	4	3	2	1
4. Kurum kaynaklarının etkin kullanımının engellenmesi	5	4	3	2	1
5. Kurum, bölüm ve birim içerisinde çeşitli gruplaşmaların oluşması	5	4	3	2	1
6. Yöneticilere güvenin azalması	5	4	3	2	1
7. İşyerindeki gelişme ve yeniliklere karşı pasif direniş gelişmesi	5	4	3	2	1
8. Çalışanların örgütsel sorunlara duyarsız kalma eğiliminin gelişmesi	5	4	3	2	1
<b>Çalışanlar Bakımından Sonuçlar</b>					
9. İşgörenlerin kendi birimini-bölümünü-kurumunu sahiplenme/aidiyet duygusunun azalması	5	4	3	2	1

10. Çalışanların iş doyumu ve memnuniyetinin azalması	5	4	3	2	1
11. Kurum dışı işlere yönelme	5	4	3	2	1
12. İstenmeyen durumları kabullenme eğiliminin artması	5	4	3	2	1
13. Çalışanların çalışma isteğinin azalması	5	4	3	2	1
14. Çalışanların stres düzeyleri artması	5	4	3	2	1
15. Diğer-Belirtiniz:.....					

## Veri Toplama Aracı

**Sayın Hocam,**

Bu anketin amacı, öğretim elamanlarının iş veya işyerleriyle ilgili çeşitli konularda yöneticileri ya da meslektaşları ile açıkça konuşmayı sessiz kalmaya karar verdikleri konuları (çeşitli istek, beklenti ve kaygıları dile getirme, şikâyetle bulunma, geliştirme ve çözüm önerileri sunma vb.), sessiz kalma nedenlerini ve sessiz kalma sonucunda ortaya çıkabilen olası istenmeyen sonuçların neler olduğuna ilişkin görüşlerini belirlemektir. **Eldede edilecek veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacak olup topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle isim belirtmenize gerek yoktur.**

İşbirliğiniz ve sağlayacağınız katkı için teşekkür ederim.

**MUĞLA**

**Okt. Derya BAĞ**  
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Ortaca Meslek Yüksekokulu Okutmanı ve  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

**DİKKAT !** Bu formu yumuşak kurşun kalem ile yandaki örnek gibi işaretleyiniz.

## Bölüm 1 : GENEL BİLGİLER

**Cinsiyetiniz :** ① Kadın ② Erkek

**Çalıştığınız birim :** ① Fakülte ② Yüksekokul ③ Meslek Yüksekokulu

**Akademik ünvanınız :** ① Profesör ② Doçent ③ Yrd. Doç. ④ Öğretim Görevlisi ⑤ Okutman ⑥ Araştırma görevlisi

**Halen çalıştığınız birimde çalışma süreniz :** ① 1-5 yıl ② 6-10 yıl ③ 11-15 yıl ④ 16-20 yıl

## Bölüm 2 : SESSİZ KALINAN KONULAR

Gözlenme				Aşağıda işiniz ya da işyerinizle ilgili olarak yöneticilerinizle veya ilgili kişilerle konuşmayı, sessiz kalmayı tercih edebileceğiniz bazı olası <b>KONULAR/SORUNLAR</b> sıralanmıştır. Bu sorun ya da konularla <b>HANGİ SIKLIKTA</b> karşılaştığınızı soldaki sütünde, bu sorun/konularla karşılaştığınızda <b>NE SIKLIKTA</b> sessiz kaldığınızı sağdaki sütünde işaretleyiniz.	Sessiz kalma					
Her Zaman	Çoğu zaman	Bazen	Hiçbir zaman		Her Zaman	Çoğu zaman	Bazen	Hiçbir zaman		
5	4	3	2	1	1. Kişisel gelişimi sağlayacak olanakların yetersizliği (ödemeler, teşvikler, ödüller, vb.)	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	2. Akademik hiyerarşiden kaynaklanan çekişmeler	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	3. Görevle ilgili olmayan işlerin talep edilmesi	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	4. Akademik yükseltme ve atamalara bağlı sorunlar	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	5. İşyeri olanaklarının (araç, gereç, makine-teçhizat, vb.nin) amacına uygun kullanılmaması sonucu israf ve kayıplara yol açma	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	6. Siyasal görüş ve düşüncelere göre muamele edilme	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	7. Yöneticilerin ve/veya meslektaşların sahip oldukları yetkilerini/güçlerini astlarını yıldırma amacıyla kullanmaları (mobbing) (gözdağı, tehdit etme, incitme vb.)	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	8. Yöneticilerin çalışanların beklenti ve isteklerini dikkate almamaları (dikkate almama, önemsememe, görmezden gelme)	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	9. Kurum içi iletişimi sağlayacak mekanizmaların yetersizliği	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	10. Yöneticilerin ve/veya meslektaşların kötü muamele içeren uygulamaları (kaba ve küfürü dil kullanmaları, hakaret etme, suçlama, şiddet, aşağılama vb.)	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	11. Çalışılan mekânların fiziki yetersizliklerinden kaynaklanan sorunlar (sınıfların, ofislerin uygunluğu, aydınlatma, ısınma, vb.)	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	12. Yöneticilerin düşük başarı beklentileri (rutin uygulamalarla yetinme, alışılmış uygulamaları yeterli görme vb.)	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	13. Yönetici yetersizliklerinden (bilgi yetersizliği, özel alan yetersizliği, istekli olmama, deneyimsizlik vb.) kaynaklanan yetersiz yönetsel uygulamalar	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	14. Akademik araştırma olanaklarının yetersizliğine bağlı sorunlar (kütüphane olanakları, finansal destekler, ödüller vb.)	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	15. İşlevsel olmayan gereksiz kurallar ve formaliteler	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	16. Yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları (Adil olmama, kayırmacılık, haksızlık, vb.)	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	17. Yönetsel hiyerarşiden kaynaklanan çekişmeler	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	18. Yönetsel kararlara katılmayı engelleyen tutum ve davranışlar (otoriter davranış tarzı, görüş almama, ben bilirim tavrı)	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	19. Akademik yetersizliklerinden kaynaklanan sorunlar	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	20. İşyeri politika ve kararlarındaki yetersizlikler (plansızlık, belirsizlik, kuralsızlık, vb.)	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	21. Öğrencilere karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilenmesi	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	22. Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar (düşük motivasyon, düşük bağlılık ve adanmışlık düzeyi, düşük iş doyumu vb.)	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	23. İş yükü ve ödüllerin dağılımındaki olumsuz uygulamalar/ adaletsizlikler (ders yükü, uygulama, danışmanlık, gözetmenlik, sınav saatleri vb. konularda)	5	4	3	2	1

Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz. ➔



### Bölüm 3 : SESSİZ KALMANIN NEDENLERİ

Aşağıda işyerinizde karşılaştığınız sorunları, istek ve taleplerinizi, sorunların çözümüne yönelik önerilerinizi vb. yönetici ya da ilgili kimselerle konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih etmenize yola açabilecek olası **NEDENLER/FAKTÖRLER** sıralanmıştır. Bu nedenlerin sessiz kalmanızda **NE DERECE ETKİLİ** olduğuna ilişkin görüşünüzü yandaki sütunda belirtiniz.

	Çok etkili	Oldukça etkili	Biraz etkili	Az etkili	Hiç etkili değil
1. Yöneticilerin benzer konularda tutarlı davranış sergilememesi	5	4	3	2	1
2. Karşı düşüncelerden dolayı izole edilme korkusu	5	4	3	2	1
3. Yöneticilerin başkalarının sağlayacağı katkıları önemli görmemesi	5	4	3	2	1
4. Yöneticilerin sadece yakın çevreleriyle çalışma eğiliminde olmaları	5	4	3	2	1
5. Sorunları dile getirenlere iyi davranılmadığına ilişkin algı	5	4	3	2	1
6. Yöneticilerin sadece kendilerini memnun edecek şeyleri duyma eğiliminde olmaları	5	4	3	2	1
7. Yöneticilerin çoğu konuda herkesten daha iyi bildiklerini düşünmeleri (ben bilirim tavrı)	5	4	3	2	1
8. Sorunların dile getirilmesinin kişisel yetersizlik (deneyimsizlik, bilgisizlik vb.) olarak algılanacağı düşüncesi	5	4	3	2	1
9. Yöneticilerin eleştirilerin karşısında olumsuz tepki vermesi	5	4	3	2	1
10. Örgütsel sorunlarla ilgilenmenin zaman ve enerji kaybı olarak değerlendirilmesi	5	4	3	2	1
11. Yöneticilerin bazı sorunları geçiştirme eğiliminde olmaları	5	4	3	2	1
12. Sürekli sorun yaratan kişi olarak algılanma kaygısı	5	4	3	2	1
13. Üstleri zor duruma düşürmemek için bildiklerini söylemekten kaçınma	5	4	3	2	1
14. İstenilen sonuçların alınabilmesi için kasıtlı olarak bildiklerini paylaşmama veya yeteneklerini kullanmama	5	4	3	2	1
15. Daha önceden sorunları dile getirenlerle ilişkin olumsuz yargıların oluşması	5	4	3	2	1
16. Sorunları dile getirildiğinde alınması olası olumsuz sonuçlardan kaçınma	5	4	3	2	1
17. Sorunları dile getirmenin yararından çok zarar getireceği düşüncesi	5	4	3	2	1
18. Bireyin kendisini doğrudan ilgilendirmeyen konularda görüş bildirmesinin gereksiz olduğunu düşünmesi	5	4	3	2	1
19. Bazı öğretim elemanı kadrolarının iş güvencesi olmaması nedeniyle kaybedilme korkusu	5	4	3	2	1
20. Olumsuz görülen durumları dile getirmeyerek muhalefet etmeye çalışma	5	4	3	2	1

### Bölüm 4 : SESSİZ KALMANIN OLASI SONUÇLARI

Aşağıda işyerinizle çeşitli konu ve sorunları, istek ve taleplerinizi, çeşitli konuların çözümüne yönelik önerilerinizi vb. yönetici ya da ilgili kimselerle konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettiğinizde ortaya çıkabilecek olası **SONUÇLARA** yer verilmiştir. Bu sonuçların ortaya çıktığına **NE DERECE KATILDIGINIZI** yandaki sütunda işaretleyerek belirtiniz.

	Tamamen katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Biraz katılıyorum	Az katılıyorum	Hiç katılıyorum
1. Çalışanların örgütsel bağlılığının/aidiyet duygusunun azalması	5	4	3	2	1
2. Kurumun gelişmesi ve değişmesini sağlayan yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmasının engellenmesi	5	4	3	2	1
3. Sorunların birikerek büyümesi	5	4	3	2	1
4. Çalışanların stres düzeyleri artması	5	4	3	2	1
5. Olumsuz örgüt ikliminin gelişmesi	5	4	3	2	1
6. Çalışanların iş doyum ve memnuniyetinin azalması	5	4	3	2	1
7. İstenmeyen durumları kabullenme eğiliminin artması	5	4	3	2	1
8. İşyerindeki gelişme ve yeniliklere karşı pasif direniş gelişmesi	5	4	3	2	1
9. Çalışanların kurumun sorunlarına duyarlı kalma eğiliminin gelişmesi	5	4	3	2	1
10. Kurum, bölüm ve birim içerisinde çeşitli gruplaşmaların oluşması	5	4	3	2	1
11. Çalışanların kurum dışı işlere yönelmesi	5	4	3	2	1
12. Çalışanların çalışma isteginin azalması	5	4	3	2	1
13. Yöneticilere güvenin azalması	5	4	3	2	1
14. Kurum kaynaklarının etkin kullanımının engellenmesi	5	4	3	2	1

☎ Bilişim : 0533 339 57 54

Anketimiz Bitmiştir. Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.

Ek-C

## Veri Toplama Aracı Uygulama İzni

### T.C. MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ ETİK KURUL DEĞERLENDİRME FORMU

Araştırmanın Yürütücüsü	MSKÜ Ortaca Meslek Yüksekokulunda Okutman olarak görev yapan Derya Bağ
Araştırmanın Başlığı:	Akademik Personelin Örgütsel Sessizliği: Sessizlik Alanları, Nedenleri, Sonuçlar (Muğla Üniversitesi Örneği)
Başvuru Formunun Etik Kurula geldiği tarih:	12.04.2013
Başvuru Formunun Etik Kurulda incelendiği tarih:	25.04.2013
Karar tarihi:	25.04.2013


#### SONUÇ

1.	<input checked="" type="checkbox"/> Kabul. Araştırmanın/Projenin uygulanabilirliği konusunda Bilimsel Araştırmalar Etiği açısından bir sakınca yoktur. Ancak araştırmanın yapılacağı yer, kurum ve kuruluşlardan alınacak kurum izin belgesinin de başvuru dosyasına eklenmesi gerekmektedir.
2.	<input type="checkbox"/> Düzeltme gereklidir.
3.	<input type="checkbox"/> Red.

  
Prof. Dr. Alaattin KARACA

  
Prof. Dr. İbrahim GÜNER

  
Prof. Dr. Feyzi YILMAZ

  
Prof. Dr. Yasemin BALCI

  
Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR

  
Prof. Dr. Taçnur BAYGAR

Doç. Erol TURGUT  
(katılmadı)



## Ek-D

### ÖZGEÇMİŞ

#### DERYA BAĞ

<b>İletişim Bilgileri</b>	Adres: Ortaca Meslek Yüksekokulu 48600 Ortaca-MUĞLA E-mail: <a href="mailto:mderya@mu.edu.tr">mderya@mu.edu.tr</a>
<b>Deneyim</b>	<u>İş Deneyimi:</u> 2000-... İngilizce Okutmanı Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Ortaca Meslek Yüksekokulu, Ortaca-MUĞLA 1999-2000 İngilizce Öğretmeni Hamit Acar Ortaokulu, AKSARAY 1997-1999 İngilizce Öğretmeni Gülağaç İlköğretim Okulu, Gülağaç-AKSARAY <u>İdari Görev:</u> 2000-2003 Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Ortaca Meslek Yüksekokulu, Hazırlık Birim Koordinatörlüğü, Ortaca-MUĞLA.
<b>Eğitim</b>	1992-1997 Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İngiliz Dili Eğitimi Bölümü, Beytepe-ANKARA 1985-1992 Muğla Anadolu Lisesi, MUĞLA 1980-1985 Kemal Reis İlkokulu, Halil Rifat Paşa-İZMİR
<b>Kongre, Panel, Seminer ve Kurslar</b>	<u>Kurs:</u> Uzaktan Eğitim Çevrimiçi Eğitim Sertifikası Kursu, 17 Mart-15 Mayıs 2015, Uzaktan Eğitim Çevrimiçi Eğitim Programı, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, MUĞLA. <u>Kongre:</u> Öğretim Elemanlarında Örgütsel Sessizlik Davranışı ve Nedenleri: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Örneği. Sözlü Bildiri, VII Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi, 28-31 Mayıs 2015, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, MUĞLA. <u>Konferans:</u> Katılım Belgesi, Uluslararası Biosaline Tarım ve Yüksek Tuzluluk Toleransı Konferansı, 9-14 Haziran 2005, Muğla Sıtkı Koçman

	Üniversitesi, MUĞLA.
<b>Sahip Olunan Ödül ve Sertifikalar</b>	<u>Sertifika:</u> Uzaktan Eğitim Çevrimiçi Eğitim Sertifikası, 9 Haziran 2015, Uzaktan Eğitim Çevrimiçi Eğitim Programı, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, MUĞLA. <u>Ödül:</u> 30.09.2009 Teşekkür Belgesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sıtkı Koçman Yabancı Diller Yüksekokulu, MUĞLA
<b>Verdiği Dersler</b>	Ortak Zorunlu İngilizce Dersi 1-2 Sivil Havacılık Mesleki İngilizce Dersi 1-2-3-4 Rehberlik İngilizce Dersi 1-2-3-4 Aşçılık Mesleki İngilizce Dersi 1-2 Turizm ve Seyahat Hizmetleri Mesleki İngilizce Dersi 1-2 Turizm ve Otel İşletmeciliği Mesleki İngilizce 1-2
<b>Kişisel Bilgiler</b>	Doğum Yeri: Balıkesir Doğum Tarihi: 13.04.1974 Medeni Hali: Evli