

ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

ORGANIZATIONAL SILENCE IN UNIVERSITIES

İlknur ALGIN

Hacettepe Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve
Ekonomisi Bilim Dalı İçin Öngördüğü

Yüksek Lisans Tezi

olarak hazırlanmıştır.

2014

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼ę¼'ne,

İlknur ALGIN'ın hazırladığı "¼niversitelerde Örg¼tsel Sessizlik" başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Y¼netimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda Y¼ksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

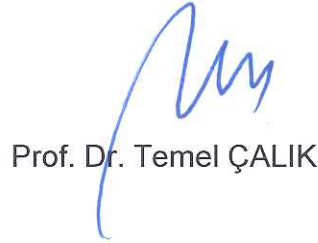
Başkan


Prof. Dr. Yüksel KAVAK

¼ye (Danışman)


Prof. Dr. G¼ls¼n ATANUR BASKAN

¼ye


Prof. Dr. Temel ÇALIK

¼ye


Doç. Dr. şaduman KAPUSUZOğLU

¼ye


Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR

ONAY

Bu tez Hacettepe ¼niversitesi Lisans¼st¼ Eğitim-Öğretim ve Sınav Y¼netmeliđi'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri ¼yeleri tarafından 30 / 06 / 2014 tarihinde uygun g¼r¼lm¼ř ve Enstit¼ Y¼netim Kurulunca/...../..... tarihinde kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Berrin AKMAN
Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼ M¼d¼r¼

ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

İlknur ALGIN

ÖZ

Bu çalışmada, Ankara ilinde bulunan üç devlet üniversitesinin Fen-Edebiyat, Eğitim ve Mühendislik fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarının, sessizliğin nedenleri ve olası sonuçlarına yönelik düşünceleri ele alınmıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının sessizlik algıları cinsiyet, unvan, idari görev, fakülte ve görev süresi değişkenlerine göre incelenmiştir.

Araştırmaya, tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 349 kişi katılmıştır. Çalışmada, Çakıcı (2007) tarafından geliştirilmiş “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekten elde edilen verilerin analizinde, betimsel istatistikler, T-Testi ve Anova yapılmıştır. SPSS 17 paket programı kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının genellikle sessiz kaldıklarını ancak konu ve kişi sınırlaması yaparak konuşmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Araştırmada; çalışmaya katılan öğretim elemanlarının sessizliğin nedenleri ve olası sonuçlarına yönelik algılarında cinsiyet, unvan, idari görev, çalışma süresi ve fakülte değişkenlerine yönelik istatistiki anlamda farklılıklar bulunmuştur.

Anahtar sözcükler: Örgütsel Sessizlik, Sessizlik, Üniversitelerde Sessizlik

Danışman: Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi ve Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

ORGANISATIONAL SILENCE IN UNIVERSITIES

İlknur ALGIN

ABSTRACT

In this study, it is aimed to determine the perception of organizational silence of the lecturers in the faculty of education, faculty of engineering and faculty of science and literature of the three state universities in Ankara. The perception of the organizational silence of the faculty members were examined according to the gender, academic title, administrative duty, faculty and the tenure of office.

Three hundred and forty-nine faculty members chosen by the stratified sampling method participated in the study. The data were collected through "Organizational Silence Scale" that was developed by Çakıcı (2007) and were analyzed by using SPSS 17 packaged software.

According to the results of the study; it is identified that faculty members usually remain silent or speak up by person or subject. In the study, causes and the results of faculty members' silence were found to change according to gender, academic title, administrative duty, faculty and the tenure of office in the organization.

Keywords: Organizational Silence, Silence, Silence in Universities

Advisor: Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN, Hacettepe University, Department of Educational Science, Division of Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

ETİK BEYANNAMESİ

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- ve bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

İlknur ALGIN

TEŞEKKÜR

Tez çalıŐmalarım sűresince bana rehberlik eden, özveri ve desteęini esirgemeyen deęerli hocam ve danıŐmanım Sayın Prof. Dr. Gűlsűn ATANUR BASKAN'a en içten teŐekkűrlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

ÇalıŐmamı özveri ve özenle deęerlendiren, deęerli emek ve katkılarıyla zenginleŐtiren gűrűŐ ve önerileriyle beni daha iyiye doęru yűnlendiren sayın hocalarım Prof. Dr. Yűksel KAVAK, Prof. Dr. Temel ÇALIK, Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR ve Doç. Dr. Őaduman KAPUSUZOęLU'na saygıyla teŐekkűrlerimi sunuyorum.

...Ve yűksek lisans öęrenimim ve tez çalıŐmalarım sűresince bűyűk fedakârlıklar gűstererek, destek ve varlıęıyla bana daima gű veren sevgili annem Serpil ÇATAK'a ve babam Mehmet ÇATAK'a; yine çalıŐmam boyunca gűnűl desteęiyle her zaman yanımda olan sevgili eŐim Aykut ALGIN'a ve anlayıŐları için ocuklarım Kutay, Mine ve Kaan'a sonsuz teŐekkűrler ediyorum.

İlknur ALGIN

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ETİK BEYANNAMESİ	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
1.3. Problem Cümlesi	4
1.3.1. Alt Problemler.....	4
1.4. Sınırlılıklar	5
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	6
2.1. Araştırmanın Kuramsal Temeli	6
2.1.1. Sessizlik Kavramı	7
2.1.2. Örgütlerde Sessizlik Kavramı ve Gelişimi.....	8
2.1.3. Örgütsel Sessizlik Kavramı	10
2.1.4. Örgütsel Sessizliğin Oluşumuna Etki Eden Nedenler.....	13
2.1.5. Sessizliğin Oluşumundaki Örgütsel Sebepler.....	14
2.1.5.1. Milli ve Kültürel Değerlerin Etkisi	14
2.1.5.2. Örgüt Kültürü	15
2.1.5.3. Adalet Anlayışı	16
2.1.5.4. Sessizlik İklimi	16
2.1.6. Sessizliğin Oluşumundaki Yönetimsel Sebepler	17
2.1.6.1. Yönetim/Yöneticiler	17
2.1.6.2. Yöneticilerin Korkuları	18
2.1.6.3. Yönetimin Tutumu	19
2.1.6.4. Yöneticilerin İnançları	19
2.1.6.5. Yöneticilerin Demografik Özellikleri	20
2.1.6.6. Örgütlerde İletişim	21
2.1.7. Sessizliğin Oluşumundaki Bireysel Sebepler	21
2.1.7.1. Kişilik	22
2.1.7.2. Yöneticilere Güvenilmemesi	23
2.1.7.3. Olumsuz Deneyimler	24
2.1.7.4. Sosyal Tekedilmişlik Korkusu	24
2.1.7.5. Sessizliğin Taşıdığı Risk	25
2.1.7.6. İlişkilere Zarar Verme Korkusu	25
2.1.7.7. Psikolojik Tacize Maruz Kalma Korkusu.....	25
2.1.8. Sessizlik Kuramları.....	26
2.1.8.1. Beklenti Kuramı	26
2.1.8.2. Sessizlik Sarmalı Kuramı	26
2.1.8.3. Planlı Davranış Kuramı	28

2.1.8.4. Fayda-Maliyet Analizi	29
2.1.9. Sessizlik Türleri	30
2.1.9.1. Kabul edilmiş Sessizlik	30
2.1.9.2. Savunma Amaçlı Sessizlik	31
2.1.9.3. Örgüt Yararına Sessizlik.....	31
2.1.10. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	33
3. YÖNTEM.....	34
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	34
3.2. Evren ve Örneklem	34
3.3. Veri Toplama Araçları	38
3.3.1. Birinci Alt Ölçek: Sessiz Kalmanın Tercih Edilmesine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyi.....	40
3.3.2. İkinci Alt Ölçek: Sessiz Kalmanın Doğurduğu Olası Sonuçlara Katılma Düzeyi	43
3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	46
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	48
4.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde, Genel Kanıyı Ortaya Koymak İçin Sorulmuş İlk Üç Soruya Verilen Yanıtlara Yönelik Bulgular	48
4.1.1. “Genel Olarak İş veya İşyerinizle İlgili Konu, Sorun ve Endişeleriniz Hakkında Yöneticilerinizle Rahatlıkla Konuşabileceğinizi Hissediyor musunuz?” Sorusuna Verilen Yanıtlara Yönelik Bulgular	48
4.1.2. “Yöneticilerinizle İş veya İşyerinizle İlgili Endişeli Olduğunuz Bir Konu veya Sorunu Açıkça Konuşmayı Sessiz Kaldığınız Oldu mu?” Sorusuna Verilen Yanıtlara Yönelik Bulgular	49
4.1.3. Yöneticilerinizle Endişeli Olduğunuz Bir Konu veya Sorunu Açıkça Konuşmayı Sessiz Kalmayı Tercih Etmeyi Genel Olarak Ne Sıklıkla Yaşadınız?” Sorusuna Verilen Yanıtlara Yönelik Bulgular	50
4.2. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyine İlişkin Bulgular	50
4.3. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular	52
4.3.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri	52
4.3.2. Unvan Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri	53
4.3.3. İdari Görevi Olup Olmama Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri	56
4.3.4. Görev Süresi Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri	57
4.3.5. Fakülte Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri	59

4.4. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	60
4.5. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular	62
4.5.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri	62
4.5.2. Ünvan Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri.....	63
4.5.3. İdari Görevi Olup Olmama Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri	65
4.5.4. Görev Süresi Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri	65
4.5.5. Fakülte Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri Sebepler	67
5. SONUÇ ve ÖNERİLER	69
5.1. Sonuçlar.....	69
5.2. Öneriler.....	71
5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	71
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	71
KAYNAKÇA.....	73
EKLER DİZİNİ	79
EK-1: ODTÜ Etik Kurul İzin Belgesi.....	80
EK-2: Ankara Üniversitesi Etik Kurul İzin Belgesi	81
EK-3: Hacettepe Üniversitesi Etik Kurul İzin Belgesi	82
EK-4: Orijinallik Raporu	83
EK-5: Anket Kullanım İzin Belgesi	84
EK-6: Kişisel Bilgi Formu ve Örgütsel Sessizlik Ölçek Soruları	85
EK-7: Gönüllü Katılım Formu.....	88
ÖZGEÇMİŞ	89

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Örgütsel sessizliğin sebepleri	14
Tablo 2. Çalışan sessizliğinin alt boyutları	32
Tablo 3. Evren ve örneklem	35
Tablo 3-A Hacettepe Üniversitesi örneklem büyüklüğü	36
Tablo 3-B Ankara Üniversitesi örneklem büyüklüğü.....	36
Tablo 3-C Orta Doğu Teknik Üniversitesi örneklem büyüklüğü.....	37
Tablo 4. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımı.....	37
Tablo 5. Katılımcıların unvanlarına göre dağılımı.....	37
Tablo 6. Katılımcıların fakültelerine göre dağılımları.....	38
Tablo 7. Katılımcıların görev sürelerine göre dağılımları.....	38
Tablo 8. Katılımcıların idari görevi olup olmamasına göre dağılımları.....	38
Tablo 9. Çakıcı tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin faktör yapısı ve güvenilirlik katsayıları	39
Tablo 10. Sessiz kalmanın tercih edilmesine neden olan faktörlerin etki düzeyine yönelik ölçeğin DFA indeksleri.....	40
Tablo 11. Sessiz kalmanın tercih edilmesine neden olan faktörlerin etki düzeyine yönelik ölçeğin Cronbach Alpha değerleri.....	41
Tablo 12. Sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılma düzeylerine yönelik ölçeğin DFA indeksleri.....	43
Tablo 13. Sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılma düzeyine yönelik ölçeğin Cronbach Alpha değerleri.....	44
Tablo 14. Ortalamaların yorumlanmasında kullanılan sayısal sınırlar	47
Tablo 15. İlgili soruya verilen yanıtların dağılımı	48
Tablo 16. İlgili soruya verilen yanıtların dağılımı	49
Tablo 17. İlgili soruya verilen yanıtların dağılımı	50
Tablo 18. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri.....	51
Tablo 19. Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri (t-testi sonuçları).....	52
Tablo 20. Unvan Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri (ANOVA sonuçları).....	54
Tablo 21. İdari Görevi Olup Olmama Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri (t-testi sonuçları).....	56
Tablo 22. Görev Süresi Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının	

Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri (ANOVA sonuçları).....	57
Tablo 23. Fakülte Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri (ANOVA sonuçları).....	60
Tablo 24. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri.....	61
Tablo 25. Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri (t-testi sonuçları)...	62
Tablo 26. Unvan Değişkeni Açısından Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri (ANOVA sonuçları).....	63
Tablo 27. İdari Görevi Olup Olmama Değişkeni Açısından Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri (t-testi sonuçları).....	65
Tablo 28. Görev Süresi Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri (ANOVA sonuçları).....	66
Tablo 29. Fakülte Değişkeni Açısından Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri (ANOVA sonuçları).....	68

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Sessizlik Sarmalı.....	27
Şekil 2. Planlı Davranışlar Kuramı	28
Şekil 3. Sessiz kalmanın Tercih edilmesine neden olan faktörlerin etki düzeyine yönelik DFA şeması.....	42
Şekil 4. Sessiz kalmanın doğurduğu olası sonuçlara katılma düzeyine yönelik ölçeğin DFA şeması.....	45

1. GİRİŞ

Dünya düzenindeki siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel değişimler, insanoğlunun var olduğu her alanda etkisini göstermektedir. Yönetim alanında değişen değerler, inançlar ve normlar küresel değişimin bir parçasıdır. Bu bağlamda yönetim alanının temelini oluşturan örgütler de değişen dünya düzenine ayak uydurabilmek için paralel bir değişim ve gelişim göstermelidirler.

Günümüz örgütleri için çalışanlarını daha iyi tanımak, anlamak ve demokratik bir anlayışla yönetmek önemli bir konu haline almıştır. Çalışanların yönetime katkıda bulunabilmeleri için düşüncelerini, görüşlerini ve eleştirilerini dile getirme konusunda özgür olmaları beklenmektedir. Ancak, tam aksinin doğru olduğuna inanan ve bu inançla çalışanlarını örgütsel bir sessizlik kültürü içinde baskılayan örgütler de mevcuttur. Oysa örgütler, gelişimlerini ve değişimlerini bilgi üretebilen, çalıştıkları örgütün gelişimi ve yenilenmesi yolunda düşünce ve bilgilerini bilinçli bir şekilde paylaşan çalışanlarla sağlayabilirler. Bu durumda örgütsel sessizliğin var olduğu veya yoğun bir şekilde yaşanan örgütlerde, yönetimle çalışanlar arasında iletişim kopukluğunun yaşanması, örgütsel sessizliğin artması, örgütsel bağlılığın azalması ve tükenmişlik kaçınılmaz olabilmektedir.

Örgütsel sessizliğin en az olması hatta olmaması, en çok konuşması ve bu bağlamda bilgi üretmesi beklenen üniversiteler olduğu düşünülerek bu çalışma üç devlet üniversitesinde yapılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sessizlikle ilgili alan yazın taranmış, irdelenen bu konulardan yola çıkarak araştırmanın “problem durumuna” yer verilmiş; araştırmanın “amacı, önemi, sınırlılıkları, tanımları, problem cümlesi ve alt problemleri” sunulmuştur.

Son bölümde ise öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ve sessiz kalmalarının olası sonuçlarına yönelik algıları farklı değişkenlerle anlaşılmasına çalışılmıştır.

1.1. Problem Durumu

Üniversiteler, aydınlanmanın, özgür düşüncenin, bilgi üretiminin merkezi kabul edilirler. Toplumun gelişimi, ilerlemesi ve toplum tarafından ihtiyaç duyulan

nitelikli insan yetiştirme görevini üstlenen yükseköğretimde, görevli öğretim elemanlarının temel sorumluluğu Yükseköğretim Kanunu'nun 22. maddesinde de ifade edildiği üzere topluma ve işgücüne katkıda bulunacak bireyler yetiştirmek, toplumsal sorunlara bilimsel araştırmaların öngörüsüyle çözüm üretmek ve böylece gelişimin ve ilerlemenin öncüleri olmaktır. (www.yok.gov.tr).

Küreselleşmenin etkisi ile üniversitelerin daha dinamik ve her daim değişim, gelişim ve ilerlemeye açık olan kurumlar haline dönüşmesi beklenmektedir. Ancak sessizlik iklimi ve örgütsel sessizlik olgusu, üniversitelerin bu çağdaş ve özgür yapısına zarar veren etkenlerden sayılabilir. Amabile (1983); Ray ve Myres (1986), Leonard ve Swap (1999)'ın yaptıkları araştırmalara göre, sessizlik iklimi çalışanların yaratıcılığını kısıtlamaktadır (Tülübaş, 2013). Bu çalışmaları destekleyen bir diğer çalışmanın sonucuna göre de; sessizlik ikliminin olası sonuçlarından biri de üretkenliğin azalmasıdır (Çakıcı, 2007). Bu bağlamda; üniversitelerdeki sessizlik ve sessizlik ikliminin, farklı bakış açılarına sahip olması beklenen ve çok yönlü vizyona haiz öğretim elemanlarının yaratıcılığına, üniversitelerin gelişimine ve yenilenmesine engel olabileceği ifade edilebilir.

Örgütlerde sessiz kalma tercihlerini etkileyen nedenler örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle açıklanmaktadır. Açık açık konuşmanın fayda etmeyeceği inancı, şikâyetçi biri gibi görülme, güven ve saygı kaybına uğrama, işini kaybetme korkusu, tecrübe eksikliği sessiz kalmada temel ve önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle, örgüt içinde örgütsel konularla ilgili konuşma veya sessiz kalma tercihini belirleyen nedenleri tespit etmenin, hem örgüt hem de çalışanlara olumlu sonuçlara getirebileceği düşünülmektedir.

Farklı görüşlere açık, işbirlikli bir çalışma ortamı, kararlara katılıma önem veren, her kademedeki örgüt çalışanına rahatlıkla fikirlerini dile getirme fırsatı ve güvenini sağlayan bir örgüt ikliminin oluşturulması, çalışanların verimli ve etkili çalışmasına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda; üniversitelerde sessizliğin önlenmesi, örgütsel sessizlik olgusunun yerleşmemesi ya da önlem alınması amacıyla, üniversitede oluşabilecek sessizliğin nedenlerini tespit etmek ve sessizliğin olası sonuçlarına yönelik tedbirler alma açısından, farklı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışma, Ankara ilinde bulunan üç devlet üniversitesinin Fen-Edebiyat, Eğitim ve Mühendislik fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeylerini ve sessiz kalmalarının olası sonuçlarına katılım düzeylerini saptamayı amaçlamaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Yöneticiler ve işverenler her ne kadar çalışanların fikirlerini, işyeri ile ilgili sorun, kaygı veya önerilerini dile getirmelerini arzu etseler de, çalışanlar, gerek bireysel, gerek örgütsel korkularından dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu durum, yanlışların görmezden gelinmesine, yöneticilerin örgütle ilgili önemli bilgilerden yoksun bırakılmasına ve örgütsel gelişimin engellenmesine yol açmaktadır. Bu bağlamda; üniversiteler bu durumun en az yaşanması hatta hiç yaşamaması gereken eğitim örgütleridir. Ancak, uygulamadaki durumun, diğer örgütlerden farklı olmadığını gösteren, çalışmalar bulunmaktadır.

Bu çalışma, Ankara ilinde bulunan üç devlet üniversitesinin Fen-Edebiyat, Eğitim ve Mühendislik fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeylerini ve sessiz kalmalarının olası sonuçlarına katılım düzeylerini saptamayı amaçlamaktadır.

Sessizlik, örgütsel öğrenmeyi yavaşlattığı, yenilenmeye ve yaratıcılığa ket vurduğu için üzerinde çalışılması gereken önemli bir konudur. Bu bağlamda; bu çalışma, alan yazında az çalışılan “örgütsel sessizlik” konusunun, gelişmenin ve ilerlemenin üst düzey temsilcisi olduğu düşünülen üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının, örgütsel sessizliğin nedenleri ve olası sonuçları ile ilgili görüşlerinin tespit edilmesi açısından önemlidir.

Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sessizlik algılarının uygulamalı çalışmalarla tespit edilmesi, uygulayıcıların bu yönde bilgilendirilmesi, çözümlerin geliştirilmesine ve örgütsel performansın artırılmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Böylece, sessizleşme nedenlerini ve sessizleşmenin olası sonuçlarının anlaşılması sağlanarak, bu neden ve sonuçları ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapılmasına katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

1.3. Problem Cümlesi

Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ve sessiz kalmalarının olası sonuçları nelerdir?

1.3.1. Alt Problemler

1. Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanları
 - a. İşyeri ile ilgili konu, sorun ve endişeleri hakkında yöneticileriyle rahatlıkla konuşabilmekte midirler?
 - b. İşyeri ile ilgili endişe duydukları konu veya sorunlar hakkında hiç sessiz kalmışlar mıdır?
 - c. İşyeri ile ilgili endişe duydukları konu veya sorunlar hakkında sessiz kalmayı ne sıklıkta tercih etmişlerdir?
2. Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeyi nedir?
3. Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörler;
 - a. Cinsiyete
 - b. Unvana
 - c. İdari göreve
 - d. Görev süresine
 - e. Çalıştıkları fakülteye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyi nedir?
5. Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyi;
 - a. Cinsiyete,
 - b. Unvana,
 - c. İdari göreve,
 - d. Görev süresine
 - e. Çalıştıkları fakülteye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. Bu çalışma, Ankara'da bulunan üç devlet üniversitesinin Eğitim Fakülteleri, Fen- Edebiyat Fakülteleri ve Mühendislik Fakültelerinde görev yapan öğretim elemanları ile sınırlıdır.
2. Araştırma sonuçları, anketi yanıtlayanların 2013 yılı görüş ve düşünceleriyle sınırlıdır.

2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Araştırmanın Kuramsal Temeli

2.1.1. Sessizlik Kavramı

Sessizlik kavramının yönetim alan yazınında pek çok tanımı mevcuttur. Tanımlar direkt olarak sessizliği açıklarken, seslilik kavramını da göz ardı etmemekte, sessizliğin, sesliliğin tam tersi olduğu algısı kabul görmemektedir.

Seslilik ve sessizliğin tanımlanmasıyla ilgili en kapsamlı çalışmalardan birini Pinder ve Harlos yapmıştır. Pinder ve Harlos (2001) sessizlik kavramını açıklarken Hirschmann'ın (1970) yaptığı çalışmaya atıfta bulunarak, sesliliği yönetim anlayışı ve diğer otoritelere karşı istek, itiraz, protesto çabaları olarak tanımlarken, Cohen (1990) sessizliği bilgi eksikliğinden, konuşma fırsatlarının olmamasından, konuşmanın sorunu değiştirmeyeceği inancından kaynaklanan bir sonuç olarak değerlendirmiştir.

Sessizliğe ait geleneksel tanımlamalar pasif davranışı vurgular, ancak sessizliğin bütün halleri pasif davranışla açıklanamayacağı gibi, sessizliğin sadece sesliliğin karşıtı olarak değerlendirilmesi de yeterli değildir (Van Dyne vd. 2003, 1365). Sessizlik amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli olabilir. Bu haller sessizlik durumunun kavramsal olarak değerlendirilmesinde ve boyutlandırılmasında oldukça önemlidir (Pinder ve Harlos, 2001, 334).

Sessizliğin beş tane ikili işlevi vardır. Bu işlevler ilk defa Jensen (1973) yaptığı çalışmada dile getirilmiştir. Bunlar;

1. Sessizlik, insanları hem biraraya getirir, hem de ayrı kalmaya iter.
2. Sessizlik, insanlara hem zarar verebilir, hem de yarar sağlayabilir.
3. Sessizlik, hem bilgi sağlayabilir, hem de bilgi saklayabilir.
4. Sessizlik, insanları hem derin düşüncelere itebilir, hem de hiçbir şey düşündürmeyebilir.
5. Sessizlik, insanları hem kabul etmeye, hem de reddetmeye yöneltebilir.

Sobkowiak'ın (1997) çalışmasına göre sessizlik akustik ve pragmatik olarak ikiye ayrılmıştır. Pragmatik sessizlik stratejik veya yarar sağlamaya yönelik amaçlara ilişkin suskunluğu yansıtır ve insan faktörüne dayanır. Akustik

sessizlik ise ses dalgalarının eksik olduğu ortamdır. Yine bazı çalışmalarda pragmatik sessizlik psikolojik temelli, etkileşimli sessizlik ve sosyo-kültürel sessizlik olarak da üçe ayrılmaktadır (Akt Pinder ve Harlos, 2001).

Psikolojik temelli pragmatik sessizlik; konuşma anında yapılan ve istenmeden ortaya çıkabilecek durma ve hızlanmayı ifade eder.

Etkileşimli pragmatik sessizlik; diyalog esnasında yargılamaları ve etkiyi içerir. Bu çeşit sessizlik duraklamanın süresini uzatma maksatlı yapılıdır.

Sosyo- kültürel temelli pragmatik sessizlik ise; grup ve örgüt seviyesindeki resmi ilişkilerdeki duraksamayı yansıtır (Pinder ve Harlos, 2001, 338-339).

Sessizlik, yönetim alan yazını dışındaki disiplinlerde de kavram olarak yer almaktadır. Felsefe biliminde, Nyberg, her zaman doğruyu söylemenin gerçekçi olmadığını, hatta mantık dışı olduğunu, bilgiyi gizlemenin ve sahiplenmenin gerekli olduğunu ifade eder. Bu bağlamda Nyberg (1993) felsefi temelde, sessizliği, verilerin öğrenilmesinin yıkıcı olduğunu varsayarak kaçınılmaz sayar (Van Dyne vd. 2003, 1364). Yine etik ve felsefede sessizlik ses çıkartmanın tersi olarak kabul edilmez. Bilgiyi saklama bilinçli bir karardır.

Psikoloji Biliminde sessizlik, içine kapanma ve özgüvensizlik olarak tanımlanırken, itaatsizlik ya da aldırış etmezliği de tanım içine alır (Scott ve Lester, 1998,105). Terapi esnasında sessizlik saygı olarak algılanabilir. Sessizliğin anlamı insanların kültürleri, şahsi özellikleri, mental/zihni bozuklukları, duygusal durumları ve yaşları bağlamında farklılaşır (Zur, 2007, 207).

Sosyoloji de ise sessizlik toplumsal suskunluk gibi genelde olumsuz bir durum olarak da nitelendirilmektedir (Çakıcı, 2007, 147).

İletişim Biliminde, konuşma (seslilik) işbirlikli bir eylemdir ve nicelik, nitelik, ilgi ve açıklık gibi dört temel unsuru içermektedir. Ancak iletişimde dürüstlüğün her zaman geçerli olmadığı, bilginin elde tutulması ve saklanması da (sessizlik) zorunlu olacağı hallerin bulunabileceği kabul edilir. Sosyal ilişkilerdeki sessizlik, zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak da tanımlanabilir (Nakone, 2006, 1812).

Yönetim alanında özellikle Morrison ve Milliken ile Pinder ve Harlos'un yaptığı çalışmalarda sessizlik kolektif bir olgu olarak değerlendirilmiş ve buna bağlı olarak da “*Örgütsel Sessizlik*” kavramı geliştirilmiştir (Çakıcı, 2007, 149).

2.1.2. Örgütlerde Sessizlik Kavramı Ve Gelişimi

Yönetim alanında Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmaları sessizlik kavramının geliştirilmesinde ve örgütlerdeki boyutu konusunda önemli katkılar sağlamışlardır. Bu çalışmalarda sessizlik kolektif bir olgu olarak değerlendirilmiş ve “*Örgütsel Sessizlik*” kavramı ortaya çıkmıştır (Akt. Çakıcı, 2007, 149).

Örgütlerde sessizlik kavramı yapılan araştırmalara bakıldığında eski bir kavram olmadığı görülür. İlk olarak sosyal bilimcilerin alanında yer alan kavram, sesliliğin tartışılması üzerine ortaya atılmıştır. Bu bağlamda Hirschman (1970) sesliliği örgütsel tatminsizliğe bir tepki olarak değerlendirmiş ve tüketicilerin tatminsizliğe iki farklı yolla tepki verdiklerini öne sürmüştür. Daha sonra yapılan çalışmalarla, bu tepki dört farklı yol olarak değerlendirilmiştir. Bu tepki yollarının üçü seslilik (durumdan şikâyet etme, çözüm veya değişiklik için konuşma, mevcut meseleler hakkında düşünme) içerirken, bir boyutu ise sessizlik üzerinedir. Buna göre; çalışanlar durumu değiştirmeye çabalamak yerine sessizlik içinde duruma katlanmayı tercih etmektedirler.

Hirschmann 'ın çalışmaları örgütsel sessizliğin çerçevesinin oluşturulmasında oldukça etkili olmuştur.

Bruneau sessizliği psikolinguistik bir açıdan ele almış ve üç sessizlik durumunun varlığından söz etmiştir.

1. **Psikolinguistik Sessizlik:** Konuşmada duraksamaları ve bilinçsizce çıkarılan duraksama ifadelerini(hımmm, eeee, ııııı vb.)içine alır.

2. **Etkileşimli Sessizlik:** Konuşma sırasında anlam ve hüküm içeren uzun süren aralıklardan oluşur.

3. **Sosyo – Kültürel Sessizlik:** Grup ve örgüt seviyesindeki duraksamaları ifade eder (Brinsfield, 2009, 9-10).

Sessizlik kavramının geliştirilmesine etki eden bir başka çalışma ise “ Mum Etkisi” adlı çalışmadır. *Mum Etkisi*; bireylerin, huzursuzluk doğuracağından dolayı, olumsuz bilgileri iletme konusundaki genel isteksizliği tanımlar.

Örgütsel sessizlik çalışmalarında bu kavram, çalışanların iş yerindeki sorunlarla ilgili neden konuşmadıklarının değerlendirilmesinde kullanılmıştır. Araştırmalarda, haksızlıklar veya mevcut sorunlarla ilgili kaygılarını amirlerine iletirken, çalışanların huzursuz olduklarını ve bu durumun yaratacağı olumsuz etkilerden korunmak için bilgiyi sakladıklarını veya farklı şekilde ifade ettiklerini ortaya koymuştur.

Mum Etkisi kavramı, Tesser’in (1974) öncülüğünü yaptığı bir sosyal psikoloji topluluğunun 1950 yılındaki çalışmalarına dayanır. Yine aynı yıllarda sessizlikle ilgili ortaya çıkan bir kavram da “Sessizlik Sarmalı” teoridir. Sessizliğin kamuoyuna uyum sağlayarak nasıl doğduğunu ve devam ettiğini açıklayan Sessizlik Sarmalı Neolle – Neumann (1974) yaptığı bir çalışmada kavramsallaştırılmıştır.

Daha sonraki yıllara dayanan çalışmalar sessizlik ile ilgilidir. Bu çalışmalar ispiyonculuk, prensipli örgütsel muhalefet kavramlarını araştırma ve geliştirme araştırmalarını içermektedir.

Örgütsel sessizlik kavramını besleyecek alt yapısını oluşturan diğer bir kavram da ilk defa 1987 yılında yapılan bir çalışmada yer alan “Örgütsel Adalet” kavramıdır. İlk kez Greenberg tarafından kullanılan kavram dört farklı boyutta oluşan ve insanların örgütlerdeki algılarını tanımlamak üzere geliştirilmiştir. Yine bu dönemde Kowalski’nin (1996) “Söylenme” isimli çalışması da seslilik ve sessizliği anlamlandırmaya çalışan çalışmalara örnek olarak verilebilir.

Tüm bu yıllar içinde yapılan çalışmalar direkt olarak sessizlik kavramını ele almasalar da, sessizlik kavramını örgütlerde bir olguya dönüştürecek bulguları ve sonuçları içerdiğinden “Örgütsel Sessizlik” konusuna büyük katkıları olmuştur. 2000’li yılların başından beri bu alanda yapılan diğer çalışmalar da sessizlik, sesliliğin yokluğu ötesinde farklı anlamlarıyla ele alınmıştır. Morrison ve Milliken’in (2000) yaptığı örgütsel sessizlik konulu çalışma ise o güne kadar yapılmış tüm çalışmaların bir özeti gibi değerlendirilebilir. Pinder ve Harlos ise

çalışan sessizliğinin ayrıntılarını içeren çalışmayı 2001 yılında tamamlayarak alana katkıda bulunmuşlardır.

Bowen ve Blackmon (2003) sessizliğin karşıtı kabul edilen örgütsel ses çeşitlerini konu alan çalışmasını sunmuş, Böhm ve Bruni (2003) ise sessiz örgütü yorumlayıcı sesler adlı çalışmayı alana kazandırmışlardır. Yine Dyne, Soon ve Botero (2003) çalışan sessizliği ve sesliliğinin kavramlaştırılması çalışmalarıyla örgütsel sessizlik ve seslilik konularını kavramsal boyutlarını araştırmışlardır. Milliken ve Morrison (2003) sessizlik çeşitlerine değindiği çalışmalarının ardından Hewlin'in de kendilerine katıldığı başka bir çalışmayı gerçekleştirmiş ve çalışmalarında çalışanların iletişim sorunları üzerinden örgütsel sessizliği konu etmişlerdir. McGowan (2003) örgütsel sessizliğin örgütsel söylemlerle ilişkisini, Perlow ve Williams (2003) sessizliğin örgüte olan olumsuz etkilerini, Premeaux ve Bedeian (2003) ise sessizliği yok etmenin yollarını araştırarak alana katkılarını sunmuşlardır.

Vakola ve Bouradas (2005) örgütsel sessizliğin geçmişini ve sonuçlarını araştırmış, Detert, Trevino ve Edmondson (2009) korku kültürünün örgütsel davranıştaki yerini araştırarak örgütsel sessizlikle ilişkilendirdiği çalışmasını tamamlamıştır. Gambarotto ve Cammozzo (2010) sessizliği bertaraf etme ve çalışanların seslilik durumundaki yenilikleri ile ilgili çalışmalarını yapmışlardır.

Yapılan ilk çalışmalarda iletişim biliminin bir alanı olarak değerlendirilen sessizlik kavramı üzerine olan çalışmalar daha sonra yönetim biliminin alanına girmiştir. Son yıllarda ise kavram iletişim, yönetim ve psikoloji bilimlerinin çalışma konuları olmuştur.

2.1.3. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Çakıcı "örgütsel sessizlik" kavramını, çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeri ile ilgili teknik ve / veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi olarak tanımlanmıştır. Çakıcı'ya göre; sessizlik örgütsel gelişimi engelleyen kolektif bir olgudur. Örgütsel sessizlik, örgütsel sorunlar hakkında görüş ve endişelerini dile getirememesi olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007, 146).

Morrison ve Milliken'in (2000) yaptıkları çalışmalara kadar sessizlik kavramı örgüt biliminde kabul görmemiştir. "Örgütsel Sessizlik" teriminin ilk ortaya

konulması bakımından Milliken ve Morrison 'un yaptığı çalışma önemlidir. Sessizlik ve sesliliğe dair yapılan önceki çalışmalar daha çok bireysel temelde iken, örgütsel sessizlik daha çok örgütsel çaptaki sessizliğin etkenlerine odaklanır.

Örgütsel sessizlik, çalışanların kendi örgütlerinde ya da fabrikalarında önemli problemler ya da meseleler ile karşılaştırıldığında, çalışanların çok az şey yapmaya ya da söylemeye dair eğilimlidir (Henriksen ve Dayton, 2006, 1).

Örgütsel sessizlik kavramının temelinde “insanlar örgütsel ortamlarda, ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçer, ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih eder” sorusu vardır. Çalışanlar bazen konuşmayı, bazen sessiz kalmayı tercih eder. Ancak neden ve nasıl sessizleştiklerini, örgütle ilgili sorunları kiminle konuştuklarını anlamak gerekir Eğer çalışanların neden sessizliği tercih ettikleri anlamlandırılırsa, nasıl sessiz kalındığı da anlaşılabilir. Milliken ve Morrison, çalışanların neden sessiz kaldığı sorusuna iki yaklaşımla cevap vermektedirler.

İlk yaklaşıma göre; çalışanların sessiz kalmadıkları takdirde olumsuz bir sonuçla karşılaşabilecekleri inancıdır. Örgütün mevcut durumu ile ilgili görüşlerini açıklamamanın riskli olduğu düşüncesi, sessiz kalmayı tetiklemektedir. Diğer yaklaşıma göre ise; örgütle ilgili ya da örgütteki herhangi bir sorunun ilgili kişiyle konuşulmasının, durumu değiştirmeyeceği inancıdır. Bu durumda, her iki yaklaşımda da çalışanlar, örgütteki sorun ve kaygıları ile ilgili sessiz kalmayı tercih etme olasılıkları güçlenmektedir (Milliken vd. 2003, 1353-1468).

Bunun yanı sıra, örgüt yapısını etkileyen ahlaki kuralların etkisiyle insanlar dışlanmaktan, ilgisiz kalınmaktan, utanç duygusundan algılanan diğer tehlikelerden ve en önemlisi mevcut işlerini kaybetme korkusundan dolayı örgütteki menfi gelişmelere karşı sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Perlow ve Williams, 2003, 3). Tanımlanan sessizlik sadece örgütün mevcut durumunda değil, aynı zamanda örgütü geliştirecek ve örgüt yararına olan fikirlerin ifade edilmemesini de içermektedir. Ayrıca, çalışanlar herhangi herhangi bir karara uyum gösterildiğinin anlaşılması için de sessiz kalabilmektedirler (Panteli ve Fineman, 2005, 348).

Sessizlikle ilgili bilinmesi gereken temel prensiplerden biri de, örgütte herhangi bir sesin olmaması, sessizliğin kasıtlı bir tavır olduğunu göstermez. Ancak çalışanın sessiz kalması veya düşüncelerini ifade etmesi kasıtlı ve bilinçli bir tavır olduğu değerlendirilmektedir (Dyne vd. , 2003, 1361).

Yapılan çeşitli araştırmalarda örgüt yöneticilerinin, kendi fikirlerini desteklemeyen görüşlere sıcak bakmadıkları tespit edilmiştir. Bu bağlamda, korku ve sindirme kültürünün baskın olduğu örgütlerde çalışanlar, sessiz kalmaya mecbur bırakılırlar. Özellikle, kamu örgütlerinde işler, fikirler her zaman üst yönetimin kontrolündedir (Calpham ve Cooper, 2005, 288).

Çalışanlar, örgütün işleyişi, verilerin ve bilgilerin doğruluğu konusunda en iyi kaynaktır. Öyle ki örgüt faaliyetlerinin her aşamasında bulunan çalışanlar, örgütsel davranışa rehberlik edebilecek etkiyi yaratabilirler (Calpham ve Cooper, 2005, 308).

Örgüt açısından genel anlamda olumsuz bir olgu olarak değerlendirilen örgütsel sessizliğin karşıtı örgütsel ses olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel ses, çalışanların görüşlerini, fikirlerini, bilgilerini istekli ve kasıtlı olarak örgütün gelişmesine ve iyileşmesine katkı sağlayacağı düşüncesi ile ifade etmesi olarak tanımlanabilir.

Hirschman (1971) çalışmalarında, örgütsel ses olarak ifade edilen olgu değişime karşı bir girişim olarak belirtilmekte, Brinsfield (2009) ise bu girişimi değişime karşı eleştirel ve yıkıcı bir niyet taşımayan değişimin önemli bir yapı taşı olarak değerlendirmektedir. Bu değerlendirmeden çıkan bir başka sonuç işe çalışan sessizliğinin aşağıda ifade edildiği dört şekilde gerçekleşebileceğidir (Brinsfield, 2009, 30):

1. Bireyin memnuniyetsizliğinin ifadesi
2. Sendika ve toplu sözleşme yoluyla gerçekleşen örgütsel ifade
3. Yönetimin kararını etkileyen ve iş etkinliklerini artıran davranış
4. Kurum ve çalışanlarının uzun dönem var olmalarını sağlamaya yönelik ilişkilerin yansıması

2.1.4. Örgütsel Sessizliğin Oluşumuna Etki Eden Nedenler

İşe yeni başlayan, örgütte yeni görev alan çalışanlar örgüt işleyişine, yönetimine, sorunlarına karşı bir tavır sergilerler. Çalışanların kişisel özellikleri hariç tutulduğunda, sergilenen tavır genellikle örgütün güç kazanmasına yöneliktir. Çalışanlar süreç içerisinde sergiledikleri tavırlara karşılık aldıkları tutumlar doğrultusunda tavır değişikliğine yönelirler. Çoğunlukla da bu tavrı sessiz kalma, örgütte ilgili olumlu ya da olumsuz her türlü gelişmede öncelikli olarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler, ya da buna mecbur bırakılmaktadırlar.

Çalışanları sessiz kalma kararını etkileyen birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenler şöyle sıralanabilir:

1. Milli Ve Kültürel Değerlerin Örgüt Üzerine Etkisi
2. Adalet Anlayışı (Adaletsizlik Kültürünün Baskın Oluşu)
3. Yöneticilerin Yanlı Ve Önyargılı Tutumları
4. Yöneticilerin Güç Kaygısı
5. Yöneticilerin Kişisel Özellikleri
6. Örgüt İkliminin Sessizliği Destekler Nitelikte Olması

Örgütsel sessizliğin oluşumunu etkileyen sebepleri Eroğlu (2011) çalışmasında şu şekilde sınıflandırmıştır:

1. Örgütsel Sebepler
2. Yönetimsel Sebepler
3. Bireysel Sebepler

Bu sınıflandırma alt başlıkları ile Tablo 1.'de şöyle özetlenebilir:

Tablo 1. Örgütsel Sessizliğin Sebepleri

Örgütsel Sebepler	<ul style="list-style-type: none">• Örgütlerdeki Adaletsizlik Kültürü• Örgütlerdeki Sessizlik İklimi
Yönetmel Sebepler	<ul style="list-style-type: none">• Yöneticilerin Kaygısı• Yöneticilerin Örtük İnanışları• Yöneticilerin Kişisel Özellikleri
Bireysel Sebepler	<ul style="list-style-type: none">• İlişkileri Zedeleme Korkusu• Tecrübeler• Yönetime Güvensizlik• İzolasyon Korkusu• Çalışanların Kişilik Özellikleri• Konuşmanın Riskli Görülmesi

Kaynak: Eroğlu, H. , Adıgüzel, O. & Öztürk, U. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: iş gören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16 (2), 97-124.

2.1.5. Sessizliğin Oluşumundaki Örgütsel Sebepler

2.1.5.1. Milli Ve Kültürel Değerlerin Etkisi

Milli ve kültürel değerler örgüt çalışanlarının rollerini ve örgüt içi iletişimlerini sağlayan kuralları ve sınırlamaları etkiler. Kültür, örgütün çalışma şeklini ve faaliyetlerini etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inanç, değer, örf ve adetler ile kişilerarası ilişkilerin sonuçları bütünüdür (Erdoğan,1997, 120).

Yüksel (2006) yaptığı çalışmada Türk kültürünün dışı kültür özelliğine sahip olduğu, güç mesafesinin yüksek olduğu, belirsizlikten hoşlanılmadığı belirtilmektedir. Güç mesafesi, bir örgütte nispeten daha güçsüz bireylerin gücün eşit olarak dağıtılmadığına inanmaları ile oluşan nispi bir uzaklığı anlatmaktadır. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda insanların kendilerine ait bir yerleri vardır ve gücü göstermek için statü önemlidir. Düşük güç mesafesine sahip olan toplumlarda, güçlü insanlar kendilerini daha düşük güçte gösterme eğilimindedirler (Mooji cve Hofstede, 1998, 242). Güç aralığı dar olan kültürlerde güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır (Surgut, 2001).

Beklenen ve kabul gören güç ile ilgili inançlar ise, örgüt çalışanlarının algılarını etkilemektedir (Botero ve Dyne, 2009, 90).

Hofstede'in (1998) kültürel boyutlar üzerine yaptığı çalışmada, düşük güç mesafesine sahip ülkelerdeki çalışanlar, yüksek güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerdeki çalışanlar karşılaştırılmış ve yüksek güç mesafesine sahip

ülkelerdeki çalışanların, hiyerarşik eşitsizlikleri doğal karşılamayı seçtikleri ve çatışmalardan kaçınabilmek için yöneticilerle örgüt ile ilgili sorun ya da konuları paylaşmaktan çekindikleri sonucuna varılmıştır. Bu bulguya dayandırılarak ülke kültüründeki güç mesafesi algılarına bakılarak örgütsel sessizliğin farklı boyut ve çeşitlilikte olabileceği söylenebilir.

Milli kültürün, çalışanların sessizlik davranışını etkilediği ifade edilmektedir. Bu bağlamda, Fujio'nun (2004) yaptığı çalışma örnek verilebilir. Bu araştırmada Amerikalı çalışanlar ile Japon çalışanları karşılaştırılmış, Japonların Amerikalı çalışanlara göre çalışma ortamlarının sıcak ve arkadaşça bir havaya sahip olduğu belirtilmiştir. Bu bakımdan sessizlik davranışı pozitif bir davranış olarak kabul görmektedir.

Türk toplumunda ise otorite ve topluluklara bağlılık vardır. Bu sebepten çalışanlar içe kapanık hale gelmekte ve kuşkucu, güvensiz olabilmektedirler. Aynı sebepten dolayı da çalışanlar, örgüt içindeki olaylara (pozitif veya negatif) kayıtsız veya uzak kalmak istemekte, örgütün faaliyetlerini iyileştirebilecek ya da geliştirebilecek herhangi bir çalışmada bulunmaktan kaçınmaktadırlar. Bu tutumlarda örgütsel sessizliğin oluşumuna etki etmektedir.

Türk kültürü geleneksel otoriteyi kabul eder ve kaderci anlayışa sahiptir. Bu anlayış, kaderci eğilimleri, sorumluluktan kaçınmayı, değişime karşı mukavemet gösterilmesini destekler. Bu bağlamda, çalışanların yenilik ve değişim için konuşmaktan çekinebilecekleri, ilişkilerin zarar görmemesi için sessiz kalmayı tercih edebilecekleri söylenebilir.

Milli kültürün sessizliği tetikleyen bu tür nedenlerinin etkisini azaltmak için;

- Çalışanları katılıma teşvik etmek,
- Güç mesafesini azaltmak,
- Örgüt içi ifadelerin uyumunu sağlamak amacıyla ekip çalışmasını desteklemek faydalı olacaktır.

2.1.5.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü bir örgütte, insanla ilgili her şeydir. Örgütlerde amaçları destekleyen ve hedeflere ulaşmayı sağlayan bir ortam, bir sistem oluşturmaya çalışılır. Politika ve stratejiler, çalışma ilkeleri, roller, tutum ve davranışlar, normlar, gelenekler bu sistemin parçalarıdır. Bunlar örgüt için bir kimlik

oluşturur. Örgütün her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu kimlik örgüt kültürüdür.

Örgüt çalışanları çeşitli ve değişik sosyal gruplardan gelen kişiler olduklarından, inanç, tutum ve davranış birliği sağlanması gerekmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü için kültürel ayrılıkların önemi azaltılmalı ve kültürleşme meydana gelmelidir (Erdoğan, 1997, 1959). Örgütte, çalışanın sorunları dile getirmesi, ya da mevcut duruma itirazı, itaatsizlik ve üste saygısızlık olarak değerlendiren bir kültürün varlığı, çalışanları sessizliğe itecektir.

2.1.5.3. Adalet Anlayışı (Adaletsizlik kültürünün baskın oluşu)

Örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde adaletli bir ortamın olduğunu görmeleri çalışanların fikirlerini açıkça belirtme davranışına yönelmektedir (Erol, 2012, 56). Ancak açıkça belirtilmeyen işlemler, güçlü ve yüksek merkezileşme, otoriter bir yönetim tarzı, yetersiz iletişim, zayıf performans, istikrarsız karar verme süreci gibi özelliklerle tanımlanabilen örgütsel adaletsizlik, çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturmakta ve çalışanları sessiz kalmaya yöneltilmektedir. Adaletsizlik kültürünün olduğu örgütlerin ortak özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Çakıcı, 2007, 155):

1. Yoğun Gözetim
2. Çatışmanın Bastırılması
3. İş İlişkilerinin Diğer İlişkilerden Daha Değerli Görülmesi
4. Rekabete Dönük Bireycilik
5. Yüksek Düzeyde Merkezileşme
6. Otoriter Yönetim Tarzı
7. Zayıf İletişim

2.1.5.4. Sessizlik İklimi

Litwin ve Stringer'a (akt. Arıkan, 2001) göre örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, iş çevresi içinde yaşayan ve çalışan insanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonu ile davranışlarını etkileyeceği varsayılan ölçülebilir tüm özelliklerdir. Kısacası, örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim ya da örgüt iklimi denilebilir.

Örgütsel sessizlik örgüt içerisinde bir kültür haline geldikçe, çalışanlar algıladıkları ve içinde buldukları kültür anlayışından dolayı fikirlerini

rahatlıkla ifade edememekle kalmayıp, fikirlerini ifade edebilen çalışanlara karşı da olumsuz tepkiler geliştirmektedirler. Bu bağlamda, sessizlik iklimi, çalışanların ortaklaşa oluşturduğu bir iklimdir. Çalışanlar böyle bir iklimin hâkim olduğu örgütte, kendilerinin etkisiz olacağını veya konuşurlarsa tehlikeli durumlar ile karşı karşıya kalılabileceğini düşünerek, düşük güven ve destek algılaması sonucu sessiz kalırlar (Bowen ve Blackmon, 2003, Akt. Alpaslan, 2010).

Yapılan çeşitli araştırmalara göre, örgüt içerisindeki iklim güdüleyici durum veya bireysel ihtiyaçlardan çok bir davranış belirleyici faktörü olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütlerde sessizlik iklimini etkileyen ve kuvvetlendiren bazı etkenler vardır. Bu etkenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

1. Üst yönetimin kadro ve pozisyon değişikliğine gitmemesi, aynı kişileri mevcut pozisyonlarında uzun süre çalıştırması
2. Üst yönetimin, çalışanların demografik özellikleri bakımından aynı ya da farklı olması
3. Kültürel geçmiş
4. Örgütsel yapı
 - a. Fazla pozisyonun bulunması
 - b. Katı hiyerarşi anlayışı
 - c. Yönetimin çalışanlara uzaklığı
 - d. Yüz yüze iletişimin eksikliği
5. Üst pozisyonlara örgüt içi çalışanlardan değil, dışarıdan atamalar yapılması (Morrison ve Milliken, 2004, 34).

2.1.6. Sessizliğin Oluşumundaki Yönetimsel Sebepler

2.1.6.1. Yönetim / Yöneticiler

Belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insan olmak üzere, parasal kaynakları, araç gereçleri, hammaddeleri ve zaman faktörünü birbiriyle uyumlu ve etkin kullanmaya olanak verecek kararlar alma ve bunları uygulama süreçlerinin toplamına "Yönetim" denir (Celep, 2004, 2). Yöneticiler tüm bu sorumlulukları üzerine alan ya da farklı alt birim yönetimleriyle paylaşan uzman kişilerdir.

Günümüzde geçerliliğini koruyan klasik yönetim anlayışına göre, yönetimin temel görevi insanları ortak amaç ve değerler etrafında birleştirerek performanslarını yükseltmek ve yeterli hale getirmektir (Özden, 2005, 80). Bir örgütte sessizliğin olması, bazı örgüt yönetimlerine göre sorunların görülmesini engellemesi ve çalışanların çoklu taleplerini yansıtamamasından dolayı sakıncalı değildir (McGowan, 2003).

Yönetimin üst, orta ve alt olmak üzere üç bölümü bulunmaktadır.

Üst Yönetim; çalışanların farklılıklarını göz ardı edip, tek tip çalışan olarak değerlendirirlerse, farklılıkların doğuracağı verim ve örgütsel etkililikten faydalanamazlar (Morrison ve Milliken, 2007, 705).

Çalışanlar, örgütün yararına olacak fikirlerini ifade etmek için ne kadar istekli olsalar da yönetimin desteği olmadan bunu başaramazlar. Bu durumda sessiz kalmayı tercih etmeleri kaçınılmazdır.

Orta ve Alt Yönetim de, iletişim çalışanlarla daha doğrudan ve çok yönlüdür. İletişimin doğru ve açık olması örgüt sessizliğini ortadan kaldıracaktır. Yapılan araştırmalara göre, orta ve alt yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimin istenilen düzeyde olması, çalışanların rol ve görev anlayışını olumlu yönde etkilemekte, belirsizliği azaltmakta, iş performansını ve doyumunu arttırmaktadır (Johlke ve Duhan, 2000, 152-157).

Yöneticiler, örgütün gelişmesi ve çağın gereksinimlerine uygun olarak değişmesi için yapılacaklara eşit şekilde yoğunlaşmakta zorluk çekerler. Bu sorunu ortadan kaldıracak olan kişiler, orta ve alt yönetimde bulunanlardır.

Orta ve alt yönetimde bulunanlar, üst yönetimin kararlarını etkilemek için, sorunları belli bir çerçevede ve düzeyde dile getirirler. Bu da çalışanların sesi veya sessizliğinin üst yönetime yansıtılmasıdır.

2.1.6.2. Yöneticilerin Korkuları

Yöneticiler, örgütte gücü elinde bulunduran, örgüt faaliyetlerinin işleyişinden sorumlu olan kişiler olarak kabul edilseler dahi, örgüt çalışanlarının gözünde her zaman doğru kararlar veren ve örgüt yönetiminin en iyi şekilde üstesinden gelen yönetici olmayı da isterler. Bu yüzden yönetici olarak, yönetim anlayışıyla ilgili astlardan gelebilecek herhangi bir olumsuz geribildirim

konusunda endişe taşırlar. Bu endişe, yöneticinin inandırıcılığının ve gücünün sorgulandığı hissini içermektedir. Çakıcı'ya (2007) göre, üstlerin aksine, astlardan gelen olumsuz geribildirim, yöneticinin gücü ve inanılabilirliğini tehdit eden bir durumdur ve yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korunmasız hissetmelerine neden olmaktadır.

Yöneticiler, yönetsel zayıflıklarını dile getirebilecek ortamlardan kaçınmak için ya örgüt çalışanlarının yönetim sürecinde etkinliğini kısıtlamayı ya da baskı uygulayarak sessiz kalmalarını sağlamayı tercih edebilirler (Grand vd. 2009, 33).

2.1.6.3. Yönetimin Tutumu

Üst yönetiminin konuşmayı desteklemesi, çalışanların görüşlerine önem vererek paylaşımda bulunmalarına izin verecek ortamlar yaratılması, çalışmada yöneticiye karşı güven hissi uyandırır. Bu güven de örgüt için olumlu katkılar sağlar (Premeaux ve Bedeian, 2003, 1542). Çalışan davranışlarının otoritenin isteğine göre ayarlanan baskıcı yönetimi benimsemiş örgütlerde sessizlik davranışı da kaçınılmaz olur. Çalışma saatlerinin uzunluğu, güç mesafesinin yüksekliği, üstler ile astların arasında demografik farklılıkların fazla olması da sessizliği tetikler (Morrison ve Milliken, 2007, 711).

2.1.6.4. Yöneticilerin İnançları

Yöneticiler örgütün bekası ve gelişimi için yönetsel tüm bilgi ve becerilerinin kullanmaya çalışırlar. Gerek alt yönetimi, gerekse çalışanları bu amaca yönlendirirler. Ancak yöneticilerin çalışanlara yönelik bazı olumsuz inançları sessizliği tetikleyecek niteliktedir.

Morrison ve Milliken (2000) bu inançları aşağıdaki şekilde maddelendirmişlerdir:

1. Yöneticinin “ En İyisini Ben Bilirim” İnancı
2. Sessizlik Birlik Bozucudur Algısı
3. “Çalışanlar Güvenilmez Ve Bencildir” İnancı

Yöneticinin “En İyisini Ben Bilirim” inancı: Yöneticilerin mutlak gücün ve inisiyatifin sadece kendilerinde bulunduğunu düşünmelerinden kaynaklanır. Yönetimde bulunmanın özgüveni, o noktaya gelmelerinin boşuna olmadığı,

fikrini benimsetir. Bu bağlamda yöneticiler, farklı seslere tahammül edemeyerek kendi kararlarını uygulamayı tercih ederler. Bu sebeple de, çalışanların fikirleri ve önerileri anlamsızlaşır ve yönetim sürecinde göz ardı edilir. Böyle bir yönetim ortamında da çalışanlar, seslerini çıkartmalarının boşuna olduğu kanısına kapılarak sessizliği tercih ederler.

“Seslilik Birlik Bozucudur” Algısı: Sağlıklı bir örgütte, çıkan her bir ders örgütün gelişimi ve iyileştirilmesi yönünde olumlu bir gelişmedir. Farklı sesler, gelişimi etkiler. Ancak yöneticiler, bu fikre pek de sıcak bakmamaktadırlar. Bu fikri destekleyen yöneticilere göre, farklı sesler birliği bozar ve karar alma sürecinde olumsuz etkiler yaratarak, somut bir karar alma yönündeki anlaşmayı etkiler.

Her ne kadar örgüt sağlığı açısından çalışanların da yönetim sürecinde seslerinin duyulmasının örgüt yararına olacağı bilimsel olarak desteklense de, yöneticiler için birlik bozucu etkisi göz ardı edilmemektedir.

“Çalışanlar Güvenilmez ve Bencildir” inancı: Yöneticiler, çalışanları örgütün temel taşları olarak görseler dahi onları güvenilmez ve bencil bulabilmektedirler. Bu düşüncenin temelinde, çalışanların kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarının önünde tutma fikri yatmaktadır. Bu düşünce tarzı, yöneticilerle çalışanlar arasında güven eksikliği yaratmakta, bu güven eksikliği de örgütsel bağlılık ve örgütsel güven konusunda olumsuz etkilere neden olmaktadır. Örgüte bağlılık ve güven duymayan çalışan da, sessizliği tercih etmektedir.

2.1.6.5. Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Örgüt yönetimindeki kişilerin çalışanlar ile arasında mesleki tecrübe açısından çok fark olduğu, yaş ve cinsiyet farklılıklarından kaynaklanan ortak kültürün olmayışı, bireysel güç mesafesinin fazla olduğu örgütlerde örgütsel sessizlik olağandır (Morrison ve Milliken, 2000, 711). Bu sebeplerden dolayı çalışanlarıyla ilişki kuramayan yönetim temsilcileri (üst / alt / orta kademe yöneticileri) çalışanların kendilerine karşı örgütün faaliyetlerine ilişkin ifadeleri dile getirmekte zorlanabilirler.

Genel olarak örgütlerde pek çok yöneticinin sessizliği, onay-rıza ve memnuniyet olarak algıladığı, öte yandan örgüt ile ilgili gerçeklerin sessizlikle örtüldüğü söylenebilir (Çakıcı, 2007, 160).

2.1.6.6. Örgütlerde İletişim

Etkili yöneticiler, hem temel yönetim işlevlerini (planlama, örgütleme, liderlik, kontrol) yerine getirirler, hem de iyi iletişimcidirler (Noella, 2009, Akt. Kahveci). Yöneticilerle çalışanlar arasındaki etkili iletişim, çalışanların faaliyetleri üzerinde hem yöneticinin etki ve kontrolünü sağlar, hem de çalışanların örgüt sorunları ve gelişimiyle ilgili değerlendirmelerini rahatlıkla ifade edebilecekleri için sessizlik oluşmaz. Araştırmalar, çalışanların seslerini çıkartmaları ile örgüt yönetiminin iletişime açık olması arasında bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. (Botero ve Dyne, 2009, 8)

Yönetimin etkinliğini artırmak için, iletişim araç ve mesajlarının gücünü arttırmak gerekir. Bu sebeple birden fazla iletişim kanalı olmalı ve kullanılmalıdır. Ancak mevcut örgütler değerlendirildiğinde, ses çıkartmayan çalışanlar kabul görmekte, bu bakış açısının doğurduğu sonuç ise örgütte kalite, verimlilik ve performans artışını sağlayan yöntemlerin uygulamasında başarılı olunamadığıdır (Çakıcı, 2007, 159).

Son zamanlarda birer iletişim fırsatı olarak algılanan öneri-şikâyet sistemi, açık kapı politikası, toplantılar, mesai sonrası kısa toplantılar (happy hour), anlık kendiliğinden oluşan ortamlar, sessizliğin oluşumuna engel olduğu düşünülmektedir. Ancak, çalışanlar, şikâyetçi görünmemek, saygı ve değer kaybına uğramamak, ilişkilere zarar vermemek, terfi alamamak gibi sebepler yüzünden, sessizliklerini korumayı tercih etmekte, konuşmanın kendi menfaatlerini tehlike atmanın dışında, faydalı olacağına inanmamaktadır. (Çakıcı, 2007)

2.1.7. Sessizliğin Oluşumundaki Bireysel Sebepler

Bir örgütte sessizliği tetikleyen yönetsel ve çevresel etkenlerin yanı sıra çalışan kaynaklı sessizlik de yaşanabilmektedir. Bu bağlamda çalışanların bireysel olarak sessizliği benimsemesindeki nedenleri başlıklar halinde incelemek daha açıklayıcı olacaktır.

2.1.7.1. Kişilik

Kişilik bireyin kendisi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır. Kişilik geçmişin, mevcut zamanın ve geleceğin oluşturduğu bir bütündür. Bir başka tanım da ise kişilik, bireyin, belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümü olarak ifade edilmektedir.

Çalışanın kişiliği ile yaptığı iş örtüştüğü takdirde, başarı yükselmektedir. Aksi durumda çalışan memnuniyetsizliği artmakta ve beklentileri karşılanmadığı için çalışma isteği ve azmi azalmaktadır.

Çalışma hayatı süresince bireyin kişiliği gelişme gösterebilmektedir. Çünkü çalışma hayatı bir sosyal hayattır ve sosyal hayata göre de kişilik etkilenir. Bu etkileşim çift yönlüdür. Yapılan iş de işi yapanın kişiliğinden etkilenmektedir (Aytaç, 2001). Bu bağlamda, örgütte sessizliğin ya da sesliliğin olması, çalışanların kişilik özelliklerine de bağlıdır. Bir araştırmaya göre, sessizlik davranışına etki eden faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Dışa Dönüklük (Sosyal Kişilik)
2. Dürüstlük
3. Ruhsal Bozukluk
4. Uzlaşmacı Kişilik

Bu tür etkenlerin yanı sıra çalışanın geçmişi, hayat tecrübesi, profesyonel birikimi de örgüt içinde sessiz kalıp kalmama konusundaki kararda etkilidir.

Örgütsel davranışın bir alt boyutu olan sessizlik davranışını doğrudan etkileyen kişilik özellikleri de mevcuttur. Can vd. 'nin (2006) yaptıkları çalışmada bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Kişisel Saygınlık
2. Kişisel Yönlendirme
3. Yeterlilik
4. Risk Alabilme
5. Proaktif Kişilik

Tüm bu özellikler, çalışanın sessizliği tercih etmesinde etken rol oynamaktadırlar. Bu özelliklerin sessizliğe etkileri şu şekilde açıklanabilir:

Kişisel saygınlığı yüksek olan çalışanlar, örgütün gelişimi ve örgüt içi değişimler için çok daha fazla çaba harcarlar. Çünkü olası bir olumsuz sonuç onları kişisel olarak etkilemeyecektir. Kişisel saygısı düşük olan çalışanlar ise değişimden çok mevcut durumu koruma eğiliminde olacaklarından, örgüt içi faaliyetlerde sessizliği tercih edeceklerdir.

Aynı şekilde çalışanın kendini işi ile ilgili öz yeterlik algısını güçlendirerek, örgüt içinde sesini daha fazla yükseltebilme hakkını kendinde bulabilecektir. Örgüt içinde sesini yükseltme hakkını kullanan çalışan, aynı zamanda kendi ile ilgili risk de almaktadır (izolasyon, iş kaybı, mevki veya statü değişikliği vb.). Risk alabilme özelliğini kişiliğinde taşıyan bir çalışanın sessiz kalabilmesi beklenen bir durum değildir.

Aynı durum proaktif bir kişiliğe sahip olan çalışanlarda da geçerlidir. Proaktif kişi, problem oluşmadan önce, olası sorunları görerek uygun çözümler üretebilen ve olayların içinde aktif olarak yer alan kişi olarak tanımlanmıştır. Bu kişilik profilindeki bireyler, her davranışını muhakeme ve risk analizi sonucunda gerçekleştirmektedir (Ağır, 2012). Bu özelliklerinden dolayı proaktif bir kişiliğe sahip bir çalışanın sessizlik kültürünü benimsemesi mümkün değildir.

Bu tanımlamalara ek olarak Robertson'un (1999) yaptığı araştırmada atıfta bulunduğu çalışmalara göre, çalışanların kişisel özelliklerinin davranışları üzerinde belirleyici etkisi vardır. Çalışanlar bir yandan kişilikleriyle işyerinde önemli değişimler yaratmakta, , diğer yandan da işyerindeki örgüt kültürü, iş yeri politikası, yönetim tarzı gibi birçok sosyal etkileşimle kendisi de değişime uğramaktadır. (Demirci vd. 2011, 23)

2.1.7.2. Yöneticilere Güvenilmemesi

Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır. Yöneticiye duyulan güven ise, örgütsel yapı içerisinde kişiler arası güven kapsamında ele alınmaktadır. Bu bağlamda, çalışanın yöneticisine olan güven hissi, yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki tutumları ile şekillenmektedir.

Yöneticinin vaatleri ile uygulamaları arasında tutarlık olduğunda çalışanlar hayal kırıklığına uğramakta ve olumlu bir tavır sergilememektedirler. Uygulamaları

ve vaatleri ile örtüşmüyorsa, yönetici ile çalışanlar arasında güvenin gelişmesi için uygun koşullar oluşmamakta ve yerine getirilmeyen vaatler olumsuz durum yaratmaktadır (Aslantaş ve Dursun, 2008, 118).

Oysa yönetici ile çalışan arasındaki yüksek düzeyli bir ilişki, çalışanın davranışlarını örgütün çıkarına yönelik olumlu olacak bir biçimde etkilemektedir (Aslantaş, 2008, 111).

Bu durumda “Çalışan sessizliği ile yöneticilere güvensizlik arasında pozitif bir ilişki vardır” denilebilir. Çalışanlar, yöneticilere güvenmediklerinde sahip oldukları bilgiyi ya saklamayı ya da kısıtlı bir şekilde aktarmayı tercih etmektedirler. (Liu vd. 2009, 1648)

2.1.7.3. Olumsuz Deneyimler

Morrison ve Milliken’a (2003) göre çalışanlar sessiz kalmayı tercih etmeyi öğrenmektedirler. Geçmişten edindikleri olumsuz deneyimler onları çalışma hayatında pasifize edebilmektedir. Çalışanlar geçmişte fikirlerini ifade ederken olumsuz tepkilerle karşılaşmışlarsa, daha sonraki zamanlarda sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu öğrenmişliği sadece deneyimlemesi şart değildir. Çalıştığı örgüt içinde bir başkası, fikrini açıklamaktan dolayı olumsuzluk yaşamışsa, diğer çalışanlar da bundan etkilenmekte, aynı akıbete uğramamak için sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Premeaux’un (2001) yaptığı bir araştırmada “tepkilerden korkmak” tan kaynaklanan sessizlik davranışını diğer nedenlere göre daha fazla olduğu ortaya konmuştur.

2.1.7.4. Sosyal Terk Edilmişlik Korkusu

Örgüt içerisindeki birçok çalışan, ait oldukları sosyal grubun bir parçası olmak ve bu gruptan ayrılmamak isterler. Grup dışına çıkarılmamak için, diğer grup üyelerinin duymak istedikleri şekilde konuşmayı tercih ederek, kendi fikirlerini saklamayı yeğlemektedirler (Perlow ve Williams, 2003, 55).

Bir başka ifadeyle, çalışanlar örgüt içerisinde sahip oldukları statü ve itibara zarar gelmemesi ve sosyal terk edilmişliğe maruz kalmamak için çoğunluğun sesi olmayı tercih etmektedirler. Bu durum sessizliği tetiklemekte ve çoğunluğunda bu tutumu sergilemesinden dolayı örgütsel sessizlik iklimi gelişmektedir.

Örgütlerde çalışanların dışlanma korkusu yaşamamaları ve sosyal olarak terk edilmemeleri için örgüt yöneticileri çalışanlar ile açık ve çok kanallı iletişim ortamı sağlamalıdır. Örgütlerin gelişmesi ve yenilenmesi için, çalışanları dinleyen, onların sessiz kalmamalarını sağlayacak tutum ve yönetim anlayışına sahip olan yöneticilere gereksinim vardır (Kahveci, 2010, 14).

2.1.7.5. Sessliliğin Taşıdığı Risk

Mevcut durumu korumak adına, örgütün durumu ile ilgili fikir beyanında bulunmaktan kaçınan çalışanların olmasının temel nedeni, faaliyetlerle ilgili düşüncelerini ifade ettiklerinde terfi edememe, problem çıkaran kişi olarak etiketlenme, sosyal gruptan çıkarılma ve hatta iş kaybetme riski taşıdıklarına inanmalarındır. Fikirlerini açıkça ifade edebilen bir çalışan “cesur” olarak nitelendirilmenin yanı sıra “baş belası” olarak etiketlenme riskini de taşır. Bu yüzden çalışanlar yukarıda açıklanan korkularından dolayı, sessliliğin riskli olduğu kanısını taşıdıklarından sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

2.1.7.6. İlişkilere Zarar Verme Korkusu

İlişkilere zarar verme korkusu da sessliliğin taşıdığı risklerden biridir. Çalışanlar, özellikle çalışma arkadaşlarının işyerindeki faaliyetleriyle ilgili fikir bildirmekten kaçınırlar. Duygusal bağları, onları profesyonel düşünceden uzaklaştırır. İş arkadaşlarıyla olası bir sorun yaşamamak, arkadaşını eleştiren kişi olarak görülmemek için sessiz kalmayı tercih ederler. Çünkü yapacakları eleştirinin, ilişkilerini bozmaktan başka bir etki yaratmayacağı inancı da, sessiz kalmayı tetiklemektedir.

İş arkadaşlarının birbirlerine, yapılan hata ve eksiklikler konusunda hoşgörülü olmalarının ardında, çalışanın aynı hatayı kendisinin de yapabileceği düşüncesi sessiz kalmayı tercih etmesine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2010, 22).

2.1.7.7. Psikolojik Tacize Maruz Kalma Korkusu

Çalışma yaşamında psikolojik tacize maruz kalma, işyerinde çalışanlara üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar veya astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir (Tınaz, 2006, 8).

Çalışan kişilerin sessizliği tercih etmelerindeki nedenlerden biri olan psikolojik tacize maruz kalma korkusu, çalışanı fikirlerini açıkça ifade etmesinden alıkoymaktadır.

2.1.8. Sessizlik Kuramları

Örgütlerde, örgüt gelişimini, yenilenmesini engelleyen davranışlardan birinin de “sessizlik” olduğu daha önceki açıklamalarda vurgulanmıştı. Ancak çalışanların bu davranışı benimsemelerinde birçok neden sayılabilir. Bu nedenler, kuramcılar tarafından bazı temellere dayandırılır. Çalışanların sessizliği tercih etmelerinin nedenlerini açıklamaya çalışan kuramlar şöyle sıralanabilir:

1. Beklenti Kuramı (Vroom, 1964)
2. Sessizlik Sarmalı (Noelle – Neumann, 1974)
3. Planlı Davranış Kuramı (Ajzen, 1985)
4. Fayda – Maliyet Analizi

2.1.8.1. Beklenti Kuramı

Victor H. Vroom (1964) bir kişinin alternatif hareket yönleri arasında yaptığı seçimlerin davranışla aynı zamanda oluşan psikolojik sonuçlarla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Vroom 'un Beklenti Kuramı daha sonra Porter ve Lawler tarafından geliştirilmiş ve ayrıntılı bir model haline getirilmiştir.

Çalışan psikolojisinde beklenti vardır. Bu beklenti çalışanın yaptığı işe nasıl katkıda bulunacağını etkiler. Sessizlik söz konusu olunca bu kuram şöyle yorumlanabilir: Çalışan işyerinde fikirlerini açıkça ifade ettiği için olumlu bir tepki alıyorsa, aynı davranışı yineleyecek ve öyle davranma olasılığını arttıracaktır. Aksi takdirde düşüncelerini ifade etmesi beklentilerini karşılamıyor ise sessiz kalmayı tercih edecektir.

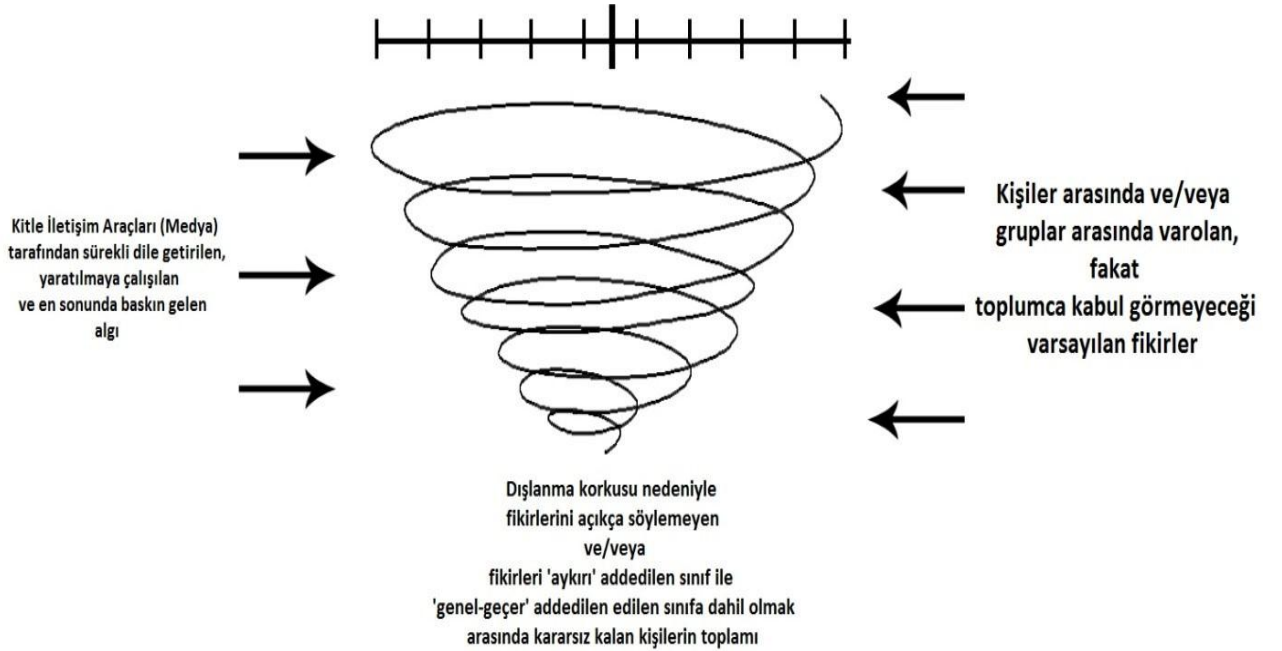
2.1.8.2. Sessizlik Sarmalı Kuramı

Sessizliğin Sarmalı Kuramı'nın temelinde dışlanma korkusu yatmaktadır. Almanya'da 1970'li yıllarda gerçekleşen seçimlerin değerlendirilmesi sonucu ulaşılan bilgiler, sessizlik sarmalının temelini oluşturur.

Noelle – Neumann'ın (1974) geliştirdiği kurama göre, bireyler egemen olan görüşü desteklemese bile, bireyleri egemen görüşü desteklemiş gibi

davranmaya itmektedir. Neumann'a göre, insan doğasında yer alan dışlanmaktan çekinme, bireyi güçlünün yanında yer almaya itmektedir. Bireyler kendi fikirlerinin azınlıkta olduğunu düşündüklerinde hissettikleri rahatsızlık, sessizlik sarmalı kuramının temelinde yer alır. Sonuç olarak, egemen olarak algılanan görüşler daha da çok güç kazanır ve alternatifler de azalır. Neumann'a göre, bu eğilimleri algılayan, görüşleri ona göre adapte eden bireyler çoğaldıkça, doğrulardan biri daha baskın hale gelir. Böylelikle birinin konuşması, diğerinin sessiz olması eğilimi bir sarmal sürecini başlatır. Söz konusu süreç bu düşüncenin egemen olmasını giderek artırır.

Şekil 1. Sessizlik Sarmalı



Elisabeth Noelle-Neumann tarafından geliştirilen 'Suskunluk Sarmalı'

Kaynak: Noelle-Neumann, E. (1991). The theory of public opinion: the concept of the spiral of silence.

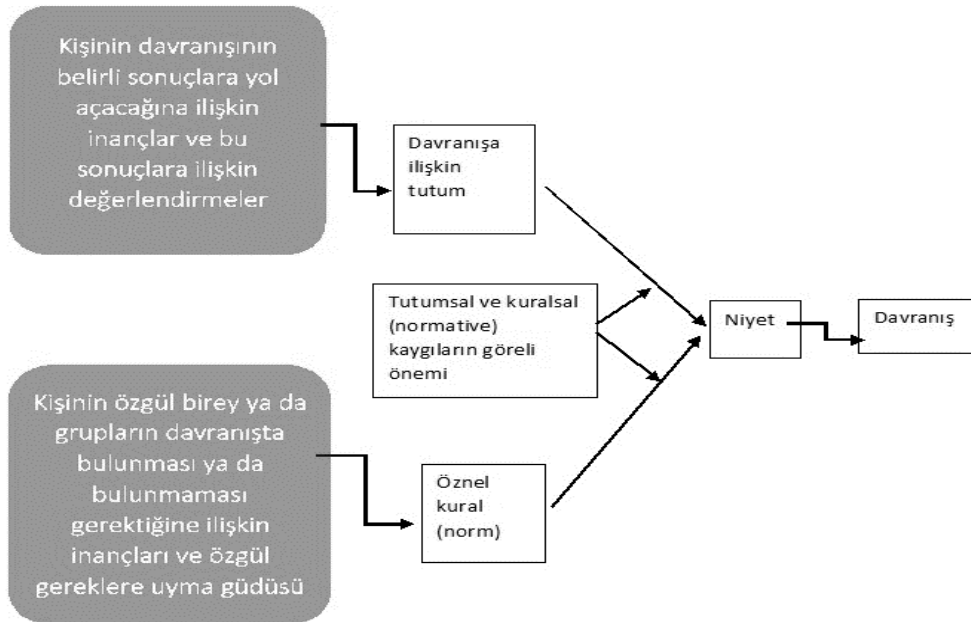
Örgüt içinde oluşan sessizlik sarmalı örgüt değişimi ve gelişiminin önünde bir engel teşkil eder. Çalışanlar iş arkadaşlarından destek bulmadıkça seslerini çıkartmayacaktır. Aynı zamanda bekledikleri desteği göremeyeceklerini de düşünüyorlarsa, sessizliği seçeceklerdir (Bowen ve Blackmon, 2003).

Örgütlerde sessiz kalma ve sesini çıkarma arasındaki seçim, büyük ölçüde iş grubunda egemen olan görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenmektedir (Çakıcı, 2007, 17-18).

2.1.8.3. Planlı Davranış Kuramı

Planlı Davranış Kuramı (Ajzen,1991) “Mantıksal Eylem Teorisi” (Fishbein ve Ajzen,1977) geliştirilmiş biçimidir. Kurama göre, kişinin tamamen kontrolü altındaki davranışlar açıklanabilir fakat davranışların oluşma şartları ile zaman buna uygun olmayabilir. Kuram, insanların gerekli bilgileri toplayarak davranış için açık ya da kapalı çıkarımlarda bulunarak, genellikle akla uygun davranışlarda bulunduğu önermesine dayanır. Planlı davranışlar kuramı şematik olarak şekil 2. de gösterilmiştir.

Şekil 2. Planlı Davranışlar Kuramı



Kaynak: Ekici, E. & Aydoğdu, M. (2005) . Planlı Davranış Teorisi ve Eğitim Ortamlarındaki Davranışların Değerlendirilmesi

Planlı Davranışlar Kuramı'na göre davranışın temel belirleyicileri, davranışsal, normatif ve kontrol inançlarıdır. Yaş, etnik köken, sosyo-ekonomik durum, eğitim, kültür, din, kişilik özellikleri, duygular, genel tutum ve değerler, zekâ, geçmiş deneyimler, sosyal destek gibi pek çok değişken, kişinin sahip olduğu inançları etkilemektedir. Bu inançlar da davranışsal niyet ve davranışa yön vermektedir (Can, 2009). Bu bağlamda, kuramın örgüt içinde sessizlikle ilişkisi şöyle açıklanabilir:

Çalışanlar fikirlerini dile getirme davranışını göstermeden önce, çevreden alabileceği olumlu veya olumsuz tepkiyi hesap ederek, davranışı

gerçekleştirme ya da gerçekleştirilmeme niyetine sahip olurlar. Sessizliği tercih etmeleri, planlı bir davranıştır denilebilir.

2.1.8.4. Fayda – Maliyet Analizi

Çalışanlar, örgütteki faaliyetlerle ilgili sessizleşme veya konuşma kararı verirken, fayda – maliyet analizi yaparlar. Çalışanlar konuşmalarının veya sessizliği tercih etmelerinin ne kaybettirip, ne kazandıracaklarına dair bir analiz yaparlar. Bu analize ilişkin değerlendirmeler, yöneticilerin davranışlarından veya daha önceki deneyimlerden etkilenmektedir (Çakıcı, 2007, 15).

Konuşmanın olası sonuçlarını Premeaux (2001) şöyle ifade eder: Çalışanlar enerji ve zaman kaybına uğrar. Aynı zamanda itibar kaybı, izolasyon, veya misillemeye dayalı psikolojik etkilenme yaşarlar.

2.1.9. Sessizlik Türleri

Çalışan sessizliği ve boyutları ile yapılan pek çok çalışma bulunmaktadır. Her bir araştırmacı çalışan sessizliğinin ne türde bir sessizliği kapsadığını yaptıkları araştırmalara göre sınıflandırmışlardır.

Tülübaş'ın "Öğretim Elemanlarının Sessiz Kaldıkları Durumlar ve Sessiz Kalma Nedenleri" adlı çalışmasında; Dyne, Ang ve Botero'nun (2003) , Pinder ve Harlos'un (2001), sessizliği iki gruba ayırdığından bahsettiği yazmaktadır. Çalışmada bu iki grup "Uysal Sessizlik" ve "Kendini Korumacı Sessizlik" olarak adlandırılmaktadır. Yine aynı tez çalışmasında, çalışanın motivasyonuna bağlı olarak üç çeşit sessizliğin varlığından bahsedilmektedir. Buna göre, çalışanların işle ilgili gelişmeler hakkındaki fikir, bilgi ve düşüncelerini ifade etmeye çekinmesinin farklı nedenlerinin olabileceği belirtilmektedir. Bu nedenler;

- Boyun eğmeye dayalı davranışlar
- Korkuya dayalı kendini korumacı davranışlar
- İşbirliğine dayalı diğer odaklı davranışlardır.

Park ve Keil (2009, Akt. Kahveci,2010) ise üç tip sessizliğin olduğunu ifade etmektedir:

Bilinçli Sessizlik, çalışanların kasıtlı olarak sessiz kaldıkları, sorun ve düşünceleri hakkında konuşmadıkları sessizlik türüdür.

Defensif Sessizlik, çalışanların kendi menfaatlerinin korumak ve çatışma ortamı oluşturmamak için sessiz kalmayı tercih ettikleri sessizlik türüdür.

Toplu Sessizlik, çalışanların birlikte aldıkları kararlar sonucu, fikirlerini açıklamama ve susmayı tercih etmelerini içeren sessiz kalma şeklidir.

Şehitoğlu (2010) yaptığı “Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi” adlı çalışmasında Dyne, Ang ve Botero (2003) ve Briensfield’in (2009) yaptıkları çalışmalara dayalı olarak üç temel boyut belirlemiştir. Bunlar:

- Kabul Edilmiş Sessizlik
- Savunma Amaçlı Sessizlik
- Örgüt Yararına Sessizlik

2.1.9.1. Kabullenilmiş Sessizlik

Kabullenilmiş Sessizlik gösteren çalışanlar, örgütsel koşulları olduğu gibi kabul etme eğiliminde olup, söz konusu koşulları değiştirmeye yönelik seçeneklerin farkında bile değildirler. Durumu olduğu gibi kabul etmenin daha güvenli olduğunu düşünerek, mevcut koşulları değiştirmek için hiçbir çabaya girmezler (Pinder ve Harlos, 2001, 1365).

Çalışan itaati kavramı da sessizlik kavramının bu boyutun içinde yer almaktadır. Çalışan itaati, örgütsel şartları olduğu gibi kabul etmeyi, sorgulamamayı ve arayışlara girmemeyi öngörür (Pinder ve Harlos, 2001, 349).

Çalışanın içinde bulunduğu çalışma ortamı içerisinde baskın bir düşünce veya çalışan grubu var ise, sessizlik davranışı bu düşünce ve gruptan etkilenebilir. Bu tür bir düşüncenin veya çalışan grubunun ortama hâkim olması, çalışanın fikirlerini açıkça ifade etmesini engeller ve çoğunlukla olaylara karşı ilgisiz kalınmasına sebep olacaktır (Slade, 2009, 61). Bu tür bir sessizlik davranışının da çalışanları umursamazlığa ittiği ifade edilebilir.

Örgütlerdeki güç mesafesinin yüksekliği de kabullenilmiş sessizliğe etki eder. Çalışanların “ En iyisini üstler (yönetim) bilir” anlayışı güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde oldukça yaygındır. Çakıcı’ya (2007) göre, Türkiye’deki kurumlarda haklılık, sahip olunan hiyerarşik güçten kaynaklanmaktadır ve güç

mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde öğrenilmiş / öğretilmiş çaresizliğin yaygınlığından söz edilebilir.

2.1.9.2. Savunma Amaçlı Sessizlik

Pinder ve Harlos (2001), Savunma amaçlı sessizliği, bireyin kişisel olarak açıkça konuşmasının olası sonuçlarından korkmasından dolayı kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmesi olarak tanımlamaktadırlar. Scenker ve Weigold (1989) Savunma amaçlı sessizliğin, dış tehditlere karşı kendini korumaya yönelik bilinçli ve proaktif bir davranış olduğunu ifade etmektedirler. Van Dyne vd. (2003) ise Savunma amaçlı sessizliğin fikirleri ifade etmenin kişisel olarak riskli olduğu korkusundan dolayı bilgiyi kendine saklamayı tercih etme hali olarak değerlendirmektedir.

Savunma amaçlı sessizlik davranışını benimseyen çalışan, gerçekte örgütsel olayları olduğu gibi kabul etmez. Ancak, fikirlerini açıkça söylemenin analizini yaparak, fikir, bilgi ve görüşlerini kendine saklamanın daha iyi olacağı kanaatinden dolayı sessiz kalmayı tercih eder. Bu tercih bilinçli bir tercihtir.

Savunma Amaçlı Sessizlik üç farklı şekilde kendini göstermektedir : (Cammozo ve Gambarotto, 2010)

- Tedbirli olmayan savunma amaçlı sessizlik (aşırı korkudan dolayı sessiz kalmak)
- Planlı savunma amaçlı sessizlik (çalışan tedbirlidir ve planlı bir hareket için zamanını iyi kullanır.)
- Tedbirli savunma amaçlı sessizlik (korku etkisi azdır ve konuşmak için en uygun zamanı bekler.)

2.1.9.3. Örgüt Yararına Sessizlik

Konuşmadan kaynaklanan olumsuz kişisel sonuçlardan korkmak yerine, altruizm veya işbirliği güduları doğrultusunda başkalarına ilgi güdüsünü temel alan toplum yanlısı sessizlik, konu ile ilişkili fikirleri, bilgiyi ve düşünceleri, diğer bireylere ve örgüte yararlı olması amacıyla kendine saklamaktır. Savunma Amaçlı Sessizlik gibi Örgüt Yararına Sessizlik de alternatiflerin düşünülmesini ve farkında olmayı içermekte ve bu bağlamda görüş ve bilginin saklanması gerektiren bilinçli bir karardır (Taşkiran, 2011, 79).

Örgüt Yararına Sessizlik iki şekilde ortaya çıkmaktadır:

1. Çalışanın örgütünü korumak için sessiz kalması
2. Çalışanın ilişkileri korumak için sessiz kalması (Brinsfield, 2009, 146)

Tablo 2.'de çalışan sessizliğinin alt boyutlarına yönelik örnekler verilmektedir.

Tablo 2. Çalışan sessizliğinin alt boyutları

DAVRANIŞ TİPİ	ÇALIŞAN GÜDÜSÜ	ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ İş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışı vurulmasından bilinçli olarak kaçınma
Serbest Davranış	İtaat temelinde fark yaratamayacağı hissi	Kabul Edilmiş Sessizlik Örnekler: Fikirleri itaat temelinde dışı vurmamak Fark yaratamayacağı düşüncesinden dolayı görüşleri kendine saklamak
Öz-korumacı Davranış	Korku temelinde korku ve kişisel risk hissi	Savunma Amaçlı Sessizlik Örnekler: Sorunlar hakkındaki bilgilerin korku temelinde dışı vurulmaması Kendini korumak için gerçekleri görmezden gelmek
Diğer-merkezli Davranış	İşbirliği temelinde güven ve özveri hissi	Örgüt Yararına Sessizlik Örnekler: Gizli bilgilerin işbirliği temelinde saklanması Özel bilgilerin örgüt yararına korunması

Kaynak: Dyne vd. 2003; s. 1363

Örgütlerde, belli konularda (özellikle örgütün çıkarlarını korumak adına) sessiz kalma kültürü oluşturulabilir. Bu sessizlik kültürü, çalışanın örgüt lehine sağduyulu olmasını, sessiz kalınması gereken konuların önemini çalışana aksettirilmesini gerektirmektedir (Sussman, 2008, 332).

Örgüt Yararına Sessizlikte çalışanlar, kişiye ve örgüte ait olan özel bilgileri uygun görülmeyen kişiler ile paylaşmaz, gizliliği korur ve bunları onların yararına saklar (Dyne vd. 2003, Akt. Alpaslan, 2010).

Örgütsel Vatandaşlık davranışında yeri olan “sportmenlik” kavramının Örgüt Yararına Sessizlik davranışı ile doğrudan ilişkisi vardır. Herhangi bir ortamda mutlak gerçekleşecek olan sıkıntılara tahammül etmek, sızlanma ve şikâyetlere başvurmadan çalışmaya devam edebilmek prososyal davranışın

gereğidir. Bu halde sessiz kalmanın bir biçimini oluşturmaktadır (Dyne vd. 2003, Akt. Alpaslan, 2010)

2.1.10. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütün gelişimine ve değişimine engel olan en önemli etkenlerden biri olarak değerlendirilen “sessizlik”, çalışanların fikir, düşünce görüş ve eleştirilerini kasıtlı veya kasıtsız olarak saklamayı tercih etmelerine, çalışanların bilgi, görgü ve yeteneklerinden mahrum kalınmasına, iş tatmini ve örgüte bağlılığın azalmasına etki etmektedir (Erenler, 2000).

Örgütsel sessizliğin sonuçlarına ilişkin bulgular örgütsel sessizlikle ilgili pek çok araştırmada yer almıştır. Çakıcı (2007), Morrison ve Milliken (2000), Sabuncuoğlu (2009), Vakola ve Bouradas (2005), Beer ve Eisenstat (2000), Tangirala ve Ramanujam (2008), Perlow ve Williams (2003), yaptıkları çalışmalardan edinilen bilgilere göre, örgütsel sessizliğin genel sonuçları ile ilgili şunlar söylenebilir:

1. Örgüt içindeki bireylerin iletişimsizlik nedeniyle birbirlerinden ve sosyal ortamdan uzaklaşarak sessizliği benimseyip, kendilerini örgütten izole edebileceklerdir.

2. Sessizliğin bir örgüt kültürü haline gelmesi, çalışanların doğru bilgiyi vermekten kaçınmasına neden olacak ve böylece örgütün varlığı tehlikeye girecektir.

3. Karar alma, örgütsel gelişme ve yenileşme süreçlerinde sessizliğin varlığı yanlış kararlar alınmasına sebep olabilecektir. Böylece örgütsel kararlar, etkinlikten yoksun bir hal alacak ve örgütün değişime uyum sağlayamama riski artacaktır.

4. Çalışanların moral ve motivasyonunu azaltabileceği gibi, örgüte olan güvene de olumsuz etkisi olacaktır. Çalışanlar kendilerini değerli hissetmeyecek ve geri çekilecek, bu da performanslarına yansıtacaktır.

5. Örgüt içinde hataları görme ve düzeltme düzeyi zayıflayacak, örgütün gelişmesine engel olacaktır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçlarına odaklanan araştırma, tarama modelinde desenlenmiş, nicel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Tarama modeli evren hakkında yargıya varabilmek için, belirlenen örneklemin var olduğu gibi betimlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2007). Bu çalışmada da, örgütsel sessizlik nedenlerine ve sessizliğin sonuçlarına yönelik düşünceler ortaya çıkarılmıştır.

3.2. Evren Ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Ankara'da bulunan Ankara Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesine bağlı Fen – Edebiyat, Eğitim, Mühendislik Fakültelerinde görev yapan 1298 araştırma görevlisi, 136 öğretim görevlisi, 509 yardımcı doçent, 373 doçent ve 911 profesör oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Tabakalı örnekleme, tüm birimlerin örnekleme içine dahil olma şanslarının eşit olduğu bir yöntemdir (Balcı, 2007). Bu örnekleme yöntemi, evrende birbirine benzeyen veya homojen olan birimlerin bir tabakada toplanmasını sağlamak ve farklı tabakaların oluşturulması ile farklı özelliklere sahip birimlerin seçilme şansını çoğaltmaktadır. Dolayısıyla da basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre gerçeğe daha yakın sonuçlar vermektedir (Çakır, 2000). Ayrıca bu örnekleme yöntemi ile, evrendeki alt grupların evrendeki ağırlıkları oranında örnekleme temsil edilmeleri sağlanmıştır.

Araştırmanın evreninde 3227 öğretim elemanı bulunmaktadır. Bu evren sayısına göre, $\alpha = 0,05$ standart sapma esas alınarak tahmini örnekleme büyüklüğü tablosundan yararlanılmıştır. Tabloya göre 344 kişinin örnekleme alınması uygun bulunmuştur. Üniversitelere ulaştırılan 800 ölçeğin 362'si geri dönmüş, 13 ölçek eksik doldurulduğu için değerlendirilmeye alınmamıştır. Sonuç olarak araştırmaya 349 kişi katılmıştır.

Evren üç üniversiteden oluştuğu için, önce üç alt tabaka oluşturulmuş, evren içindeki ağırlıklı sayılarına göre; Hacettepe Üniversitesinden 137, Ankara Üniversitesinden 88, Orta Doğu Teknik Üniversitesinden 119 öğretim elemanı

örnekleme alınmıştır. Evrendeki üniversitelerde ortak olan üç fakülte olduğu için tekrar üç alt tabaka oluşturulmuş, buna göre Eğitim Fakültelerinden 52, Mühendislik Fakültelerinden 129, Fen- Edebiyat Fakültelerinden 163 öğretim elemanı örnekleme alınmıştır. Kadro unvanlarına göre beş alt tabaka daha oluşturulmuş, araştırmaya katılanların kadro unvanlarına göre dağılımlarına bakılarak 144 araştırma görevlisi, 12 öğretim görevlisi, 51 yardımcı doçent, 40 doçent ve 97 profesörden oluşan bir örneklemin uygun olacağına karar verilmiştir.

Tablo 3. Evren ve örneklem

<i>Üniversite</i>	<i>Evren</i>	<i>Örneklem</i>
<i>Hacettepe Üniversitesi</i>	1290	146
<i>Ankara Üniversitesi</i>	822	87
<i>Ortadoğu Teknik Üniversitesi</i>	1115	116
<i>Toplam</i>	3227	349

Ankara Üniversitesinde Fen- Edebiyat Fakültesi ile Dil-Tarih ve Coğrafya Fakültesi; Hacettepe Üniversitesinde ayrı olarak eğitim veren Fen Fakültesi ve Edebiyat Fakültesi, analiz aşamasında kolaylık sağlaması açısından “Fen- Edebiyat Fakültesi” başlığı altında toplanmıştır. Üniversitelere ait evren ve örneklem büyüklükleri Tablo 3-A, Tablo 3-B VE Tablo 3-C de verilmiştir.

Tablo 3-A. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Evren ve Örneklem Büyüklüğü

Fakülte / Enstitü	Öğ. Gör.		Arş. Gör.		Yrd. Doç.		Doçent		Profesör		
	Toplam	Tabaka	Toplam	Tabaka	Toplam	Tabaka	Toplam	Tabaka	Toplam	Tabaka	
Eğitim Fak.	14	1	56	6	30	3	16	2	17	2	
Fen-Edebiyat Fakültesi	14	1	158	18	51	5	30	3	111	12	
Mühendislik fak.	23	2	277	31	81	8	58	6	179	19	
Toplam	51	4	491	55	162	16	104	11	307	33	
Toplam büyüklük							1115				
Toplam örneklem büyüklüğü							119				

Tablo 3-B. Ankara Üniversitesi Evren ve Örneklem Büyüklüğü

Fakülte/ Enstitü	Öğ. Gör.		Arş. Gör.		Yrd. Doç.		Doçent		Profesör		
	Toplam	Tabaka	Toplam	Tabaka	Toplam	Tabaka	Toplam	Tabaka	Toplam	Tabaka	
Eğitim Fak.	10	1	37	4	26	3	20	2	32	3	
Fen Fakültesi	5	1	62	7	21	2	25	3	87	9	
Dil- Tarih –Coğ. Fak.	12	1	76	8	56	6	51	5	115	13	
Mühendislik fak.	3	0	67	7	25	3	21	2	71	8	
Toplam	30	3	242	26	128	14	117	12	305	33	
Toplam büyüklük							822				
Toplam örneklem büyüklüğü							88				

Tablo 3-C. Hacettepe Üniversitesi Evren ve Örneklem Büyüklüğü

<i>Fakülte/ Enstitü</i>	<i>Öğr. Gör.</i>		<i>Arş. Gör.</i>		<i>Yrd. Doç.</i>		<i>Doçent</i>		<i>Profesör</i>		
	<i>Toplam</i>	<i>Tabaka</i>	<i>Toplam</i>	<i>Tabaka</i>	<i>Toplam</i>	<i>Tabaka</i>	<i>Toplam</i>	<i>Tabaka</i>	<i>Toplam</i>	<i>Tabaka</i>	
<i>Eğitim Fak.</i>	16	1	91	12	58	5	33	4	36	3	
<i>Fen-Edebiyat Fakültesi</i>	8+ 17	1+ 2	176+ 109	19+1 2	38+6 5	4+6	36+4 3	4+5	91+6 7	9+7	
<i>Mühendislik fak.</i>	14	1	189	20	58	6	40	4	105	12	
<i>Toplam</i>	55	5	565	63	219	21	152	17	299	31	
<i>Toplam büyüklük</i>							1290				
<i>Toplam örneklem büyüklüğü</i>							137				

Tablo 4. , Tablo 5. , Tablo 6. , Tablo 7. ve Tablo 8.'de örnekleme yönelik genel özellikler ve demografik bilgiler sunulmaktadır;

Tablo 4. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımı

<i>Cinsiyet</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde %</i>
<i>Kadın</i>	184	52,7
<i>Erkek</i>	165	47,3
<i>Toplam</i>	349	100

Araştırmaya katılan 349 katılımcının 184'ü kadın (%52,7) , 165'i (% 47,3) erkek öğretim elemanlarından oluşmaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların unvanlarına göre dağılımı

<i>Unvan</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde %</i>
<i>Profesör</i>	92	26,4
<i>Doçent</i>	42	12,0
<i>Yardımcı Doçent</i>	48	13,8
<i>Araştırma Görevlisi</i>	156	44,7
<i>Öğretim Görevlisi</i>	11	3,2
<i>Toplam</i>	349	100

Araştırmaya katılan katılımcıların 92'si profesör, 42'si doçent, 48'i yardımcı doçent, 156'sı araştırma görevlisi, 11'i ise okutman olan öğretim elemanlarından oluşmaktadır.

Tablo 6. Katılımcıların fakültelerine göre dağılımları

<i>Fakülte</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde %</i>
<i>Eğitim Fakültesi</i>	58	16,6
<i>Fen-Edebiyat Fakültesi</i>	159	45,6
<i>Mühendislik Fakültesi</i>	132	37,8
<i>Toplam</i>	349	100

Araştırmaya katılan 159 öğretim görevlisi Fen-Edebiyat, 132 öğretim görevlisi Mühendislik ve 58 öğretim görevlisi Eğitim fakültelerinde görev yapmaktadırlar. Araştırmaya en fazla Fen-Edebiyat fakültelerinden katılım olmuştur.

Tablo 7. Katılımcıların görev sürelerine göre dağılımları

<i>Görev Süresi</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde %</i>
<i>1-5 yıl</i>	114	32,7
<i>5-10 yıl</i>	85	24,4
<i>10-15 yıl</i>	70	20,1
<i>15 yıl ve üstü</i>	80	22,9
<i>Toplam</i>	39	100

Görev süresi değişkenine bakıldığında, katılımcıların % 32.7 'si 1-5 yıl , %24.4'ü 5-10 yıl, %20.1'i 10-15 yıl % 22.9 'u 15 yıl ve üstü iş tecrübesine sahiptir.

Tablo 8. Katılımcıların idari görevi olup olmamasına göre dağılımları

<i>İdari Görev</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde %</i>
<i>İdari Görevi Var</i>	43	12,3
<i>Yok</i>	306	87,7
<i>Toplam</i>	349	100

Araştırmaya katılan 43 öğretim elemanı yönetimde yer almakta (idari görevli) 306 öğretim elemanı ise hiçbir idari görevi olmadan mesleğini yapmaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak Çakıcı'nın (2007) geliştirdiği 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek sekiz soru, birbirinden bağımsız üç alt ölçekten

oluşmakta, ilk beş soru katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmektedir. Altı, yedi ve sekizinci sorular katılımcıların genel olarak örgütsel sessizlik algısını belirleyebilmek için hazırlanmıştır. Alt ölçekler ise “örgütsel sessizlik” kavramının üç ayrı boyutunu ölçmeye çalışan maddelerden oluşmaktadır. Birinci alt ölçek, 26 maddeden oluşmakta ve katılımcıların ölçekte belirtilen konularda sessiz kalma sıklıklarını belirlemektedir. İkinci alt ölçek, katılımcıların yöneticileriyle konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan etkenlerin etki düzeyini ölçen 31 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü alt ölçek ise sessiz kalmanın olası sonuçlarına yönelik katılım düzeylerini ölçen 29 madde içermektedir. Bu araştırmada, çalışmanın amacı doğrultusunda ölçeğe ait iki alt ölçek kullanılmış; sessiz kalınan konulara yönelik alt ölçek çalışmaya dâhil edilmemiştir. Dolayısıyla çalışmada, sessiz kalma nedenlerine ve sessiz kalmanın olası sonuçlarına ilişkin maddeler içeren iki alt ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçeği geliştiren araştırmacı ile iletişime geçilerek gerekli izinler alınmıştır. İlgili ölçek ve izin belgesi Ek1 ve Ek2’de sunulmaktadır.

Çakıcı (2007) tarafından beş dereceli likert tipinde geliştirilen ölçeklerin, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış; araştırmalarda kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir araç olduğu ortaya çıkarılmıştır. İlgili çalışmada yapılan faktör analizleri sonucu ise ilgili ölçekte yer alan alt ölçeklerin faktör yapıları ve güvenilirlik katsayıları Tablo 9.’da sunulmaktadır (Çakıcı, 2007).

Tablo 9. Çakıcı tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin faktör yapısı ve güvenilirlik katsayıları

<i>Alt Ölçekler</i>	<i>Faktörler</i>	<i>Croanbach Alpha</i>
Sessiz Kalma Nedenleri (Beş Faktör)	<i>Yönetsel ve örgütsel nedenler (4, 9, 10, 14, 15, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 30. maddeler.)</i>	.94
	<i>İşle ilgili korkular (5, 6, 7, 16, 27 ve 28. maddeler)</i>	
	<i>Tecrübesizlik (8, 17, 18,29 ve 31. maddeler)</i>	
	<i>İzolasyon korkusu (1, 2, 3 ve 12. maddeler)</i>	
	<i>İlişkilere zarar verme korkusu (11, 13 ve 23. maddeler)</i>	
Sessizliğin Olası	<i>Verimi ve sinerjiyi engelleme (14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 ve 30. maddeler)</i>	.95
	<i>Gelişme ve ilerlemeyi engelleme (1, 3, 4, 6, 8, 10, 12 ve 21. maddeler)</i>	

İlgili ölçeklerin bu çalışmada da kullanılabilirliğini test edebilmek için geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Her bir alt ölçek için Doğrulayıcı Faktör Analizleri yapılmış, güvenilirliklerini test etmek üzere croanbach alpha katsayıları hesaplanmıştır.

3.3.1. Birinci Alt Ölçek: Sessiz Kalmanın Tercih Edilmesine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyi

Sessizliğe neden olan etkenlerin, sessiz kalmadaki etkililik düzeylerine yönelik ölçek, “çok etkili (5)”, “etkili (4)”, “ne etkili ne de etkisiz (3)”, “az etkili(2)”, ve “hiçbir etkisi yoktur (1)” ifadelerinden oluşmaktadır. 31 maddeden oluşan ölçeğin güvenilirlik çalışmaları yapılmış; geçerlik için ölçeğin beş faktörlü yapısı, doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Lisrel kullanılarak yapılan DFA sonuçlarına göre, iki modafikasyon önerisinin (5 ile 6. maddeler, 9 ile 10. maddeler arasında olmak üzere iki modifikasyon) uygulanmasıyla elde edilen uyum iyiliği sonuçları Tablo 10.’da, ölçeğin güvenilirliğine ilişkin Croanbach Alpha katsayıları ise Tablo 11.’de sunulmaktadır.

Tablo 10. Sessiz kalmanın tercih edilmesine neden olan faktörlerin etki düzeyine yönelik ölçeğin DFA indeksleri.

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	RMR	NFI	CFI	IFI	GFI	AGFI
1301.76	422	3.08	.07	.10	.93	.95	.95	.81	.77

Tablo 10.’da görüldüğü üzere, ölçeğin beş faktörlü yapısına ilişkin oluşturulan modelin uygunluğu öncelikle ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranıyla değerlendirilmiştir. DFA sonucunda uyum iyiliği sonuçları: $X^2=1301.76$; $df=422$; $X^2/df=3.08$; $AGFI= .77$; $GFI= .81$; $NFI= .93$; $CFI= .95$; $IFI= .95$; $RMR= .10$ ve $RMSEA= .07$ olarak hesaplanmıştır. Kline, (2005), ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının 5’ten küçük olması gerektiğini ifade etmektedir. Byrne ve Campbell ise (1999) uyum iyiliği için kabul edilebilir uyum değerlerinin .90 ve üzeri, RMR ve RMSEA için ise .08 ve altı olduğunu belirtmektedirler. DFA sonuçlarına bakıldığında x^2/df oranının beşten küçük bir değer olduğu;

sonuçlar bütün olarak olarak değerlendirildiğinde ise uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ortaya çıkmaktadır. RMSA ve RMR değerlerinin ise bulunması gereken aralıklara yakın ve kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla indekslerin bütününe bakıldığında, ölçeğin bu çalışmada kullanılabilir olduğu, beş faktörlü yapısının doğrulandığı belirtilebilmektedir. (bkz. Şekil 3.)

Tablo 11. Sessiz kalmanın tercih edilmesine neden olan faktörlerin etki düzeyine yönelik ölçeğin Cronbach Alpha değerleri

<i>Alt lekler</i>	<i>Faktörler</i>	<i>Croanbach Alpha</i>	<i>leğin bütününe ait Cronbach Alpha</i>
Sessiz Kalma Nedenleri (Beş Faktör)	Yönetsel ve örgütsel nedenler (4, 9, 10, 14, 15, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 30. maddeler.)	.88	.93
	İşle ilgili korkular (5, 6, 7, 16, 27 ve 28. maddeler)	.80	
	Tecrübesizlik (8, 17, 18,29 ve 31. maddeler)	.65	
	İzolasyon korkusu (1, 2, 3 ve 12. maddeler)	.82	
	İlişkilere zarar verme korkusu (11, 13 ve 23. maddeler)	.72	

Tablo 11.'de ölçeğin bütününe ait güvenirlik katsayısı .936; faktörlerine ait güvenirlik katsayıları ise sırasıyla .88 - .80 - .65 - .82 - .72'dur. Güvenirlik katsayılarının aralık değerlerinin;

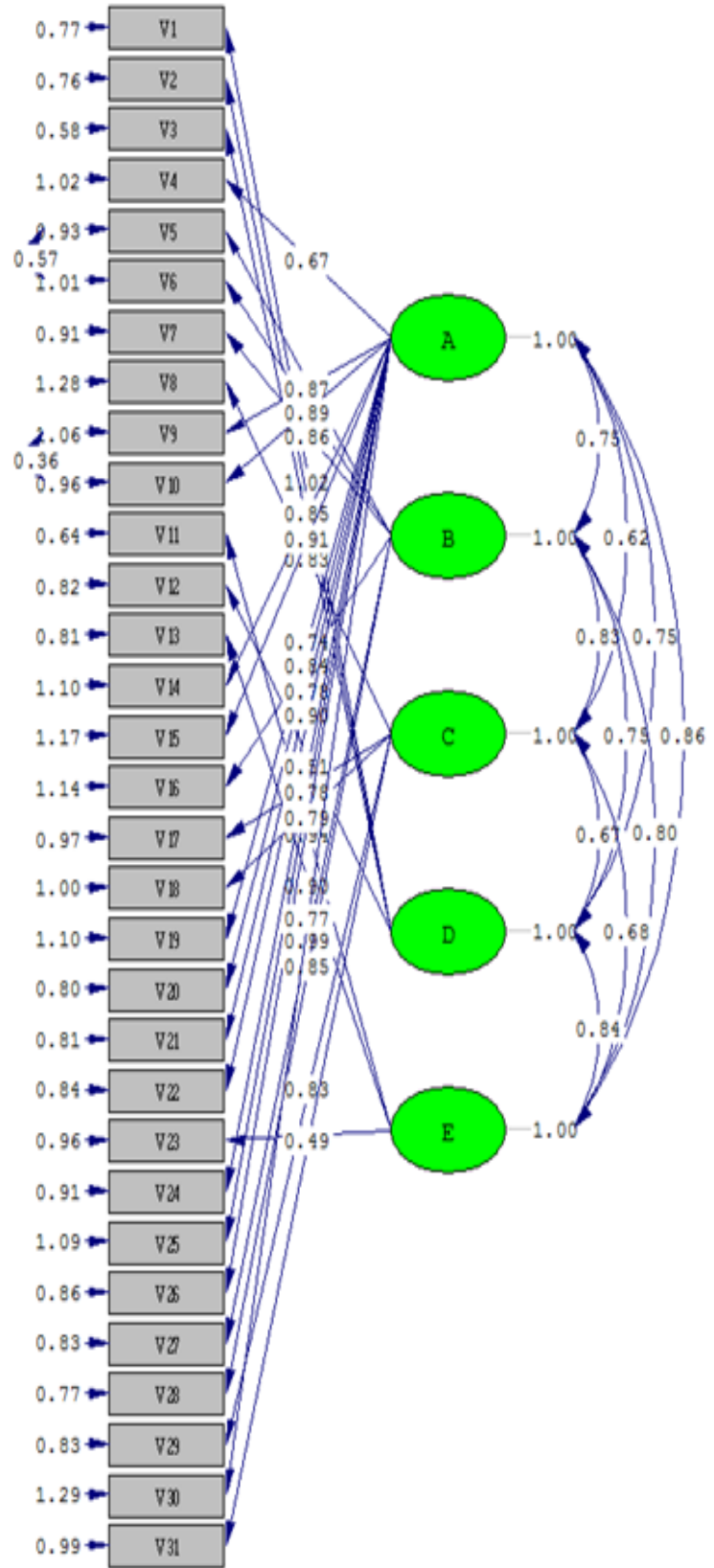
.00 < a < 0.40 ise ölçek güvenilir değil.

0.40 < a < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirlikte

0.60 <a < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir

0.80 < a < 1.00 ise ölçek yüksek güvenilirlikte olduğu kabul edilir.(zdemir,2014) Dolayısıyla ilgili ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir.

Şekil 3. Sessiz kalmanın tercih edilmesine neden olan faktörlerin etki düzeyine yönelik ölçeğin DFA şeması



Chi-Square=1301.76, df=422, P-value=0.00000, RMSEA=0.077

3.3.2. İkinci Alt Ölçek: Sessiz Kalmanın Doğurduğu Olası Sonuçlara Katılma Düzeyi

Sessiz kalmanın doğurduğu olası sonuçlara katılma düzeylerine yönelik ölçek, “kesinlikle katılıyorum (5)”, “katılıyorum (4)”, “kararsızım (3)”, “katılmıyorum(2)”, ve “kesinlikle katılmıyorum (1)” ifadelerinden oluşmaktadır. 29 maddeden oluşan ölçeğin güvenirlik çalışmaları yapılmış; geçerlik için ölçeğin üç faktörlü yapısı, doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Lisrel kullanılarak yapılan DFA sonuçlarına göre, modafikasyon önerisinin (5 ile 7. maddeler, 11 ile 13. Maddeler ve 23 ile 24.maddeler arasında olmak üzere üç modifikasyon) uygulanmasıyla elde edilen uyum iyiliği sonuçları Tablo 12.’de, ölçeğin güvenirliğine ilişkin Croanbach Alpha katsayıları ise Tablo 13.’te sunulmaktadır.

Tablo 12. Sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılma düzeylerine yönelik ölçeğin DFA indeksleri.

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	RMR	NFI	CFI	IFI	GFI	AGFI
1319.49	371	3.55	.08	.07	.95	.97	.97	.79	.76

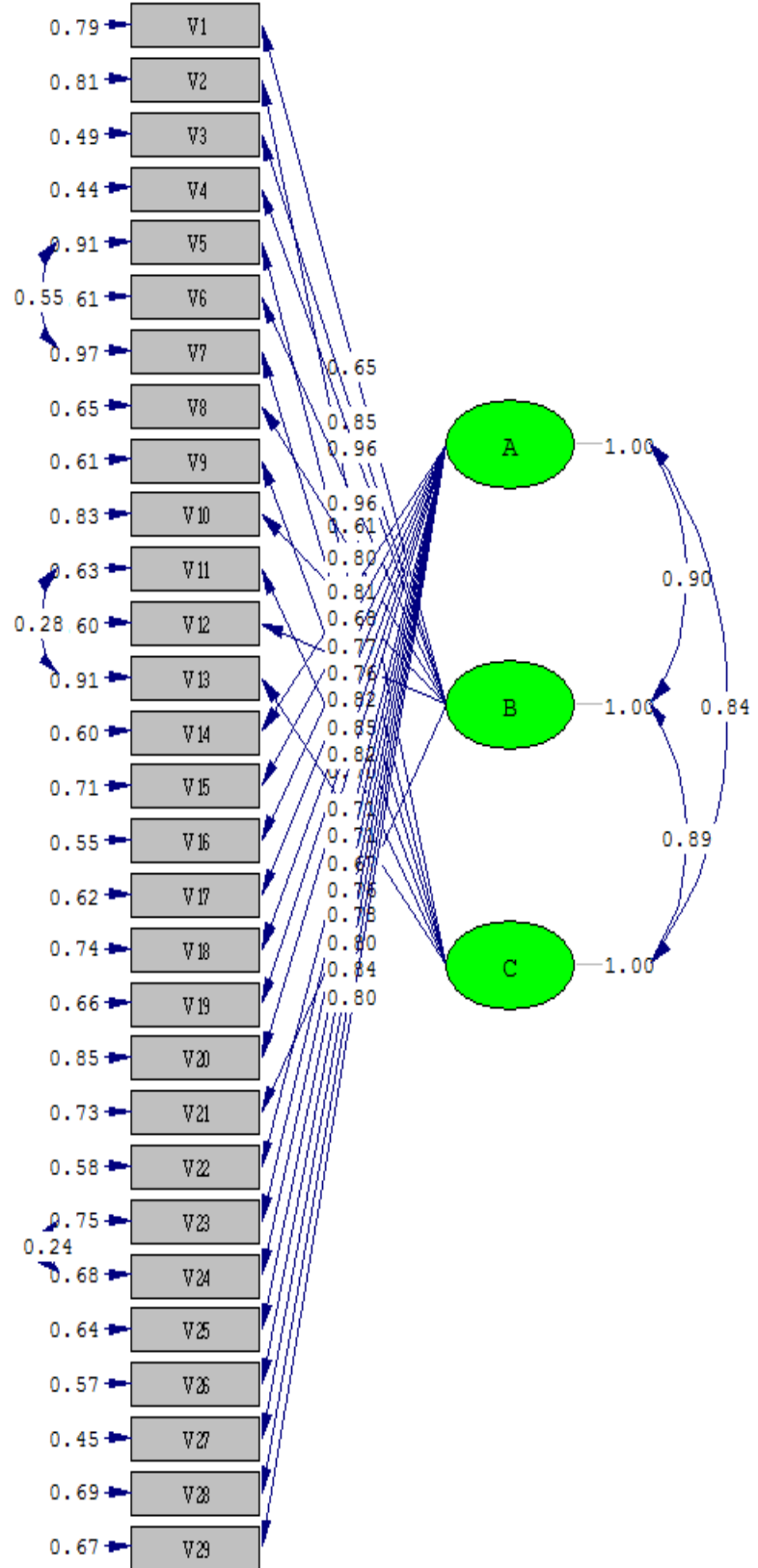
Tablo 12.’de görüldüğü üzere, ölçeğin üç faktörlü yapısına ilişkin oluşturulan modelin uygunluğu, diğer ölçekte olduğu gibi ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranıyla değerlendirilmiştir. DFA sonucunda uyum iyiliği sonuçları: $\chi^2 =$; $sd =$; $\chi^2/sd =$; AGFI =; GFI =; NFI =; CFI =; IFI =; RMR = ve RMSEA = olarak hesaplanmıştır. Sonuçlar değerlendirildiğinde χ^2/df oranının beşten küçük bir değer olduğu; bir bütün olarak incelendiğinde uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ortaya çıkmaktadır. RMSA ve RMR değerlerinin ise kabul edilebilir aralıklarda olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu ölçeğin de kullanılabilir olduğu, üç faktörlü yapısının doğrulandığı belirtilebilmektedir. (bkz. Şekil 4.)

Tablo 13. Sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılma düzeyine yönelik ölçeğin Cronbach Alpha değerleri.

<i>Alt Ölçekler</i>	<i>Faktörler</i>	<i>Croanbach Alpha</i>	<i>Ölçeğin bütününe ait Croanbach Alpha</i>
Sessizliğin Olası Sonuçları (üç Faktör)	Verimi ve sinerjiyi engelleme (14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 ve 30. maddeler)	, 92	,95
	Gelişme ve ilerlemeyi engelleme (1, 3, 4, 6, 8, 10, 12 ve 21. maddeler)	, 88	
	Çalışanı mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme (2, 5, 7, 9, 11 ve 13. maddeler)	,80	

Tablo 13'e göre ölçeğin bütününe ait güvenilirlik katsayısı .95, faktörlerine ait güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla .92 - .88 – ve .80'dir. Dolayısıyla ilgili ölçeğin de, bu çalışma için güvenilir olduğu görülmektedir.

Şekil 4. Sessiz kalmanın doğurduğu olası sonuçlara katılma düzeyine yönelik ölçeğin DFA şeması



Chi-Square=1319.49, df=371, P-value=0.00000, RMSEA=0.086

3.4. Verilerin Çözülmesi ve Yorumlanması

Verilerin analizi için SPSS 17 programı kullanılmıştır. Verilerin parametrik veya parametrik olmayan yöntemlerden hangileri ile çözümleneceğine karar vermek için normallik durumuna bakılmıştır. Büyüköztürk (2007) normal dağılımı test etmek için takip edilebilecek yolları, basıklık ve çarpıklık katsayılarının yorumlanması ya da Kolmogorov Smirnov testinin yapılması olarak ifade etmiştir. Bu çalışmada toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediği, Kolmogorov Smirnov testi ile ortaya çıkarılmıştır. Örgütsel sessizlik nedenlerine yönelik ölçekten elde edilen puanlarla, örgütsel sessizliğin olası sonuçlarına yönelik ölçekten elde edilen puanlardan hesaplanan p-değerlerinin sırasıyla 19 ve .06 olduğu, dolayısıyla puanların normal dağılımdan anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu nedenle verilerin çözümlenmesinde parametrik testler kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen veriler, betimsel istatistikler olan aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzdelik kullanılarak çözümlenmiştir. Ayrıca değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için, t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA testinde farkın kaynağını belirlemek üzere Scheffe testi kullanılmıştır. Anlamlılık testleri .05 düzeyinde yapılmıştır.

Ortalamaların yorumlanmasında Ünver ve Gamgam (2008, s.30), sınıf sayısı belirlenmiş olan verilerin gruplandırılması için Sınıf Aralığı = Ranj / Sınıf Sayısı formülünden yararlanılabileceğini ifade etmektedirler. Örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçlarına yönelik her iki ölçekte de en büyük ortalama değerli 5, en küçük ortalama değeri ise 1'dir. Değerler formülde yerine konulduğunda 0,80 sınıf aralığı değerine ulaşılmıştır. (Sınıf Aralığı = $(5-1) / 5 = 0,80$). Ortalamaların her iki ölçek düzeyinde ne şekilde yorumlandığına ilişkin sayısal sınırlar Tablo 14.'te sunulmaktadır.

Tablo 14. Ortalamaların yorumlanmasında kullanılan sayısal sınırlar

<i>Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Etki Düzeyi</i>	<i>Sessiz Kalmanın Sonuçlarının Katılım Düzeyi</i>	<i>Sınırlar</i>	<i>Ortalamaların Yorumlanması</i>
Çok Etkili - 5	Kesinlikle Katılıyorum - 5	4,21-5,00	Çok Etkili/Kesinlikle katılıyorum
Etkili – 4	Katılıyorum – 4	3,41-4,20	Etkili/Katılıyorum
Ne Etkili Ne Etkisiz – 3	Kararsızım – 3	2,61-3,40	Ne etkili ne etkisiz/Kararsızım
Etkisiz - 2	Katılmıyorum – 2	1,81-2,60	Etkisiz/Katılmıyorum
Hiçbir Etkisi Yoktur – 1	Kesinlikle Katılmıyorum -1	1,00-1,80	Hiçbir etkisi yok/Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 14.'te görüldüğü üzere, örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçlarına yönelik her iki ölçek de bu tablodaki puan aralıklarına göre yorumlanmış ve bulgular ve yorum bölümünde sunulmuştur.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, alt problem sırasına göre verilmiş araştırma bulguları ve bu bulgularla ilgili değerlendirmeler yer almaktadır.

4.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde, Genel Kanıyı Ortaya Koymak İçin Sorulmuş İlk Üç Soruya Verilen Yanıtlara Yönelik Bulgular

4.1.1. “Genel Olarak İş Veya İşyerinizle İlgili Konu, Sorun Ve Endişeleriniz Hakkında Yöneticilerinizle Rahatlıkla Konuşabileceğinizi Hissediyor musunuz?” Sorusuna Verilen Yanıtlara Yönelik Bulgular

“Genel olarak iş veya işyerinizle ilgili konu, sorun ve endişeleriniz hakkında yöneticilerinizle rahatlıkla konuşabileceğinizi hissediyor musunuz?” sorusuna verilen yanıtların frekans ve yüzdeleri belirlenmiştir. Bu sorunun yanıtlarına yönelik betimsel istatistikler Tablo 15.’te sunulmaktadır.

Tablo 15. İlgili soruya verilen yanıtların dağılımı

<i>Verilen Yanıtlar</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Genellikle Evet</i>	119	43,1
<i>Genellikle Hayır</i>	35	10,0
<i>Sadece Belli Kişilerle</i>	133	38,1
<i>Sadece Belli Konularda</i>	33	9,5
<i>Sadece Belli Kişi ve Belli Konularda</i>	29	8,3
Toplam	349	100

Tablo 15.’te görüldüğü üzere, katılımcıların 133’ü (%38,1) sadece belli kişilerle, 119’u (%43,1) kişi sınırlaması getirmeksizin genellikle rahat konuşabileceğini ifade etmektedir. Katılımcıların 35’i (%10) genellikle rahatlıkla konuşamadığını, 33’ü sadece belli konularda rahatlıkla konuşabildiğini, 29’u (%8,3) ise hem kişi hem konu sınırlaması getirerek, sadece belli kişi ve belli konularda rahatlıkla konuşabildiklerini dile getirmişlerdir.

Bulgulara bakıldığında, araştırmaya katılanların %43’ünün genellikle konuşabildiklerini ifade etmesi örgütsel iletişimin var olduğunun göstergesi sayılabilir. Ancak katılımcıların fikirlerini ifade etmede konu veya kişi tercihine yönelmesi, örgütsel sorun ya da konulara dair düşüncelerini rahat ve özgür bir

şekilde ifade edemedikleri anlamını taşıyabilir. Bunun sebebi, mevcut durumla ilgili endişe ve düşüncelerini yöneticilerine iletirken huzursuzluk duymalarına ve sonuçlarından olumsuz etkilenme kaygısına bağlanabilir. Zira Nakone (2006) kişilerin zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak da sessizliği tercih ettiğini ifade etmektedir.

4.1.2. “Yöneticilerinizle İş Veya İşyerinizle İlgili, Endişeli Olduğunuz Bir Konu Veya Sorunu Açıkça Konuşamayıp Sessiz Kaldığınız Oldu mu?” Sorusuna Verilen Yanıtlara Yönelik Bulgular

“Yöneticilerinizle iş veya işyerinizle ilgili, endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kaldığınız oldu mu?” sorusuna verilen yanıtların frekans ve yüzdeleri belirlenmiştir. Bu sorunun yanıtlarına yönelik betimsel istatistikler Tablo 16.’da sunulmaktadır.

Tablo 16. İlgili soruya verilen yanıtların dağılımı

<i>Verilen Yanıtlar</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Evet Sessiz Kaldığım Oldu	269	77,1
Hayır Sessiz Kaldığım Olmadı	80	22,9
Toplam	349	100

Tablo 16.’da görüldüğü üzere, katılımcıların 269’u (%77,1) sessiz kaldığı zamanların olduğunu ifade ederken; 80’i (%22,9) sessiz kalmadığını belirtmektedir.

Bayram (2010) yaptığı benzer bir çalışmada da aynı soru katılımcılara yönelmiş ve katılımcıların %83’nün işyeri ile ilgili sorunları dile getirmek yerine sessizliği tercih ettiğini, % 17’nin sorunlar konusunda düşüncelerini ifade edebildiğini saptamıştır. Yapılan bir diğer çalışmada, katılımcıların %70’nin sessiz kalmayı tercih ettiği, %30’nun açıkça konuşabildiği ortaya çıkarılmıştır (Çakıcı,2007).

Yapılan bu çalışmanın sonuçlarının benzer çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmesi, üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının yüksek oranda sessizliği tercih ettiğini doğrular nitelikte olduğu düşünülmektedir. Milliken (2003) örgütün mevcut durumu ile ilgili görüşlerin açıklanmasının riskli olduğunu, bunun da sessiz kalmayı tetiklediğini ifade etmektedir. Bu bağlamda

sessizliğin, örgüt içinde olumsuz bir sonuçla karşılaşmamak için tercih edildiği düşünülmektedir.

4.1.3 “Yöneticilerinizle Endişeli Olduğunuz Bir Konu Veya Sorunu Açıkça Konuşamayıp Sessiz Kalmayı Tercih Etmeyi Genel Olarak Ne Sıklıkla Yaşadınız?” Sorusuna Verilen Yanıtlara Yönelik Bulgular

“Yöneticilerinizle endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kalmayı tercih etmeyi genel olarak ne sıklıkla yaşadınız?” sorusuna verilen yanıtların frekans ve yüzdeleri belirlenmiştir. Bu sorunun yanıtlarına yönelik betimsel istatistikler Tablo 17.’de sunulmaktadır.

Tablo 17. İlgili soruya verilen yanıtların dağılımı

<i>Verilen Yanıtlar</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Hiçbir Zaman</i>	40	11,5
<i>Çok Nadir</i>	99	28,4
<i>Bazen</i>	132	37,8
<i>Genellikle</i>	67	19,2
<i>Her Zaman</i>	11	3,2
Toplam	349	100

Tablo 17.’de görüldüğü gibi, katılımcıların 132’sinin (%37,8) bazen; 99’unun (%28,4) çok nadir; 67’sinin (%19,2) genellikle; 40’ının (%11,5) hiçbir zaman ve 11’inin (%3,2) her zaman endişeli oldukları bir konu veya sorunda sessiz kalmayı tercih ettikleri ortaya çıkarılmıştır.

Katılımcıların büyük bir kısmının endişeli olduğu bir konuyu dile getirmek yerine sessiz kalmayı tercih etmesinin temelinde, açık iletişime dayalı örgütsel bir ortamın geliştirilememesi yatmaktadır. Bu durumda ölçekte genel kanıyı ortaya koymak için sorulan ilk soruya verilen cevaplarda da, katılımcıların genellikle kişi ve konu sınırlaması yapması, örgütte kısmi bir iletişimin olduğu anlamına gelebilir.

4.2. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyine İlişkin Bulgular

Öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeyleri, katılımcıların verdiği puanların ortalama ve standart sapmaları

belirlenerek ifade edilmiştir. Tablo 18.'de her bir boyut için verilen puanların ortalamaları ve standart sapmaları sunulmaktadır.

Tablo 18. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri

<i>Boyutlar</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
<i>Yönetmel ve Örgütsel Nedenler</i>	2,85	,83
<i>İşle İlgili Korkular</i>	3,15	,89
<i>Tecrübe Eksikliği</i>	2,35	,89
<i>İzolasyon Korkusu</i>	2,44	1,03
<i>İlişkilere Zarar Verme Korkusu</i>	3,15	1,00

Tablo 18.'de görüldüğü üzere öğretim elemanları, sessiz kalmanın tercih edilmesinde en fazla 3,15 ortalamayla “işle ilgili korkular” ve ilişkilere zarar verme” boyutlarının etkili olduğunu; daha sonra sırasıyla 2,85 ortalamayla “yönetmel ve örgütsel nedenlerin”, 2,44 ortalamayla “izolasyon korkusunun”, 2,35 ortalamayla ise “tecrübe eksikliğinin” etki gösterdiğini ifade etmektedirler.

Tablodan anlaşıldığı üzere, işle ilgili korkular ile ilişkilere zarar verme korkusunun katılımcılar üzerindeki etkisi, yönetmel ve örgütsel nedenler, izolasyon korkusu ve tecrübe eksikliğinin etkisinden daha fazladır. Ancak puan aralıklarına göre değerlendirildiğinde tüm boyutların “ne etkili ne etkisiz” (puan aralığı:2.61—3.40) olduğu görülmektedir. Milliken ve Morrison'un (2003) yapmış oldukları bir çalışmaya göre, çalışanlar iş arkadaşlarıyla ilgili olumsuz durumları bahsetmekten kaçınmakta, ilişkilerin bozulmasından korkmaktadırlar. Dolayısıyla ilgili sonuçlar, bu çalışmada ilişkilere zarar verme korkusunun yüksek çıkmasını destekler niteliktedir. İşle ilgili korkuların altında ise terfi edememe, önemli proje veya görevlerden mahrum bırakılma, görev yeri veya pozisyonunun değiştirilmesi, iş yükünün artırılması gibi sebepler yatmaktadır. Katılımcıların bu tür kaygılarının, sessizliği tercih etmelerine neden olduğu düşünülebilir.

4.3. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular

4.3.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri

Öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeylerine ilişkin görüşleri, cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmiş; istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediği t-testi sonuçlarıyla ortaya çıkarılmıştır. Cinsiyet değişkeni açısından her boyut için yapılan t-testi sonuçları Tablo 19.'da sunulmaktadır.

Tablo 19. Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri (t-testi sonuçları)

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Sd.	t	p
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Kadın	184	3,22	,83	347	1,646	,101
	Erkek	165	3,08	,82			
İşle İlgili Korkular	Kadın	184	3,25	1,05	347	1,920	,056
	Erkek	165	3,03	1,00			
Tecrübe Eksikliği	Kadın	184	3,01	1,06	347	1,973	,049*
	Erkek	165	2,80	,93			
İzolasyon Korkusu	Kadın	184	2,58	,90	347	3,138	,002*
	Erkek	165	2,29	,85			
İlişkilere Zarar Verme Korkusu	Kadın	184	2,48	,89	347	2,894	,004*
	Erkek	165	2,21	,86			

*p<.05

Tablo 19.'da görüldüğü üzere, öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeyi; tecrübe eksikliği ($t_{(347)} = 1,973$, $p < .05$), izolasyon korkusu ($t_{(347)} = 3,138$, $p < .05$), ve ilişkilere zarar verme korkusu ($t_{(347)} = 2,894$, $p < .05$) boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir. Buna göre;

- Kadınlar (ort=3,01) sessiz kalmayı tercih etmede tecrübe eksikliğini, erkeklere (ort=2,80) göre daha etkili bir neden olarak görmektedirler.
- Kadınlar (ort=2,58) sessiz kalmayı tercih etmede izolasyon korkusunu, erkeklere (ort=2,29) göre daha etkili bir neden olarak görmektedirler.

- Kadınlar (ort=2,48) sessiz kalmayı tercih etmede izolasyon korkusunu, erkeklere (ort=2,21) göre daha etkili bir neden olarak görmekte-dirler.
- Yönet-sel ve örgütsel nedenler ile işle ilgili korkular boyutlarında cinsiyet de-ğişkenine göre anlamlı bir fark görülmemektedir.

Bulgulara göre, tecrübe eksikliği, ilişkilere zarar verme ve izolasyon korkusu boyutlarının kadın öğretim elemanlarını erkek öğretim elemanlarından daha fazla etkilediği görülmektedir. Kadınların erkeklere göre daha fazla ilişki yönelimli olmalarının, çatışmadan kaçınmayı tercih etmelerinin ve sosyal ilişkileri korumaya yönelik tutumlarının, örgütsel sorunlara yönelik düşüncelerini dile getirmekten alıkoyduğu ve sessizleştirdiği düşünülmektedir. Ayrıca yönetim kademelerinde erkek öğretim elemanlarının sayıca daha fazla olması, kadın öğretim elemanlarını sessizliğe iten sebepler arasında değerlendirilebilir.

Yönet-sel ve örgütsel nedenler ile işle ilgili korkular boyutlarında kadın ve erkek öğretim elemanlarının arasında anlamlı bir fark olmamasına rağmen, bu boyutların sessiz kalmayı tercih etmedeki etki düzeyinin diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yönet-sel ve örgütsel nedenlerin sessiz kalmadaki etkisinin -cinsiyet faktörü gözetmeksizin- örgüt düzeyinde yüksek olduğu, önemli bir bulgu olarak değerlendirilmektedir.

4.3.2. Unvan Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri

Öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeylerine ilişkin görüşleri, unvan değişkeni açısından değerlendirilmiş; istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediği ANOVA ile ortaya çıkarılmıştır. Unvan değişkeni açısından her boyut için yapılan ANOVA sonuçları ve farkın hangi gruptan kaynaklandığı (scheffe testi ile), Tablo 20.'de sunulmaktadır.

Tablo 20. Unvan Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri (ANOVA sonuçları)

<i>Boyutlar</i>	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Gruplararası	8,559	4	2,140	3,144	,15	
	Gruplarıçi	234,139	344	,681			Fark Yok
	Toplam	242,699	348				
İşle İlgili Korkular	Gruplararası	31,348	4	7,837	10,950	,000*	
	Gruplarıçi	246,195	344	,716			Prof-Arş.Gör Doç-Arş.Gör
	Toplam	277,543	348				
Tecrübe Eksikliği	Gruplararası	32,872	4	8,218	11,615	,000*	
	Gruplarıçi	243,397	344	,708			Prof-Arş.Gör Doç-Arş.Gör Yrd.Doç Arş.Gör
	Toplam	276,269	348				
İzolasyn Korkusu	Gruplararası	24,232	4	6,058	5,997	,000*	
	Gruplarıçi	347,483	344	1,010			Prof-Arş.Gör
	Toplam	371,715	348				
İlişkilere Zarar Verme Korkusu	Gruplararası	25,870	4	6,467	6,778	,000*	
	Gruplarıçi	328,218	344	,954			Prof-Arş.Gör Doç-Arş.Gör
	Toplam	354,088	348				

*p<.05

Tablo 20.'de görüldüğü gibi öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeyleri unvan değişkenine göre, yönetsel ve örgütsel nedenler dışındaki tüm boyutlarda anlamlı bir fark göstermektedir. Buna göre;

Öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan “işle ilgili korkular” boyutunun etki düzeyi, unvan değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ($F_{(4-344)} = 10,950$, $p < .05$). Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, araştırma görevlileri (ort=2,64) ile profesörler (ort=2,06) ve doçentler (ort=1,95) arasında araştırma görevlilerin lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle araştırma görevlileri işle ilgili korkular boyutunun sessiz kalmadaki etkililik düzeyini, profesör ve doçentlere göre daha yüksek bulmaktadırlar.

Öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan “tecrübe eksikliği” boyutunun etki düzeyi, unvan değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ($F_{(4-344)} = 11,615$, $p < .05$). Scheffe testinin sonuçlarına göre, araştırma görevlileri (ort=2,75) ile profesörler (ort=2,15),

doçentler (ort=2,05) ve yardımcı doçentler (ort=2,23) arasında, araştırma görevlilerinin lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle araştırma görevlileri tecrübe eksikliği boyutunun sessiz kalmadaki etkililik düzeyini, profesör, doçent ve yardımcı doçentlere göre daha yüksek bulmaktadırlar.

Öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan “izolasyon korkusu” boyutunun etki düzeyi, unvan değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ($F_{(4-344)} = 5,997, p < .05$). Scheffe testinin sonuçlarına göre, profesörler (ort=2,88) ile araştırma görevlileri (ort=3,38) arasında araştırma görevlilerin lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle araştırma görevlileri izolasyon korkusu boyutunun sessiz kalmadaki etkililik düzeyini, profesörlere göre daha yüksek bulmaktadırlar.

Öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan “ilişkilere zarar verme korkusu” boyutunun etki düzeyi, unvan değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ($F_{(4-344)} = 6,778, p < .05$). Scheffe testinin sonuçlarına göre, araştırma görevlileri (ort=3,19) ile profesörler (ort=2,63) ve doçentler (ort=2,52) arasında, araştırma görevlileri lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle araştırma görevlileri ilişkilere zarar verme boyutunun sessiz kalmadaki etkililik düzeyini, profesör ve doçentlere göre daha yüksek bulmaktadırlar.

Yönetimsel ve örgütsel nedenlerin etki düzeyinde, unvan değişkenine göre anlamlı fark bulunmamasına rağmen, öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeyine ilişkin bulgularda bu boyutun etki düzeyi oldukça yüksek ve boyutlar arasında sessizliği tetikleyen en etkili boyut olduğu saptanmıştır. Bu durumda, unvan değişkenine göre katılımcılar arasında fark olmamasına rağmen, yönetimsel ve örgütsel nedenlerin sessiz kalmayı tercih etmede etki düzeyinin yüksek olduğu vurgulanabilir bir bulgudur. Mayhew ve arkadaşlarına (2006) göre örgütsel sessizlik iklimini etkileyen üç boyut bulunmaktadır. Üst yönetim, bölüm yönetimi ve iletişim fırsatları olarak adlandırılan bu boyutlar çalışanların sessizlik algısını etkilemektedir. Yönetim ve örgüt yapısının çalışanların fikirlerini açıklamalarını destekler bir yapıda olmadığına, bu yapı ve kültürden unvanı ne olursa olsun, her çalışanın etkilenebileceği söylenebilir.

Korkuya dayanan sessizliğin araştırma görevlilerinde profesör ve doçent olan öğretim elemanlarına göre daha fazla olması dikkat çekici bir bulgudur. İşle ilgili korkular, tecrübe eksikliği ve ilişkilere zarar verme korkusuna dayanan kaygıların olması ve görev tanımlarının net olmamasının, araştırma görevlilerini diğer unvan sahibi öğretim elemanlarına göre daha fazla sessizliğe ittiği söylenebilir. Durak (2014), Çakıcı (2007), Alpaslan (2010), yaptıkları benzer çalışmalarda da, araştırma görevlilerinin benzer sessizlik algısına sahip oldukları söylenmiştir. Yine, Milliken ve arkadaşlarının (2003) yaptıkları araştırmaya göre de, çalışanların sessizliği tercih etmelerinin temel nedenlerinden başında ilişkilerinin zarar göreceği, cezalandırmalardan korktukları gelmektedir.

4.3.3. İdari Görevi Olup Olmama Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri

Öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeylerine ilişkin görüşleri, idari görevi olup olmama değişkeni açısından değerlendirilmiş; istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediği t-testi sonuçlarıyla ortaya çıkarılmıştır. İdari görevi olup olmama değişkeni açısından her boyut için yapılan t-testi sonuçları Tablo 21.'de sunulmaktadır.

Tablo 21. İdari Görevi Olup Olmama Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri (t-testi sonuçları)

<i>Boyutlar</i>	<i>İdari Görev</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Sd.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Yöneltil ve Örgütsel Nedenler	Var	43	2,90	,82329	346	-2,103	,036*
	Yok	305	3,19	,83051			
İşle İlgili Korkular	Var	43	2,11	,87931	346	-1,876	,061
	Yok	305	2,38	,89033			
Tecrübe Eksikliği	Var	43	2,19	,77452	346	-1,936	,054
	Yok	305	2,47	,89753			
İzolasyon Korkusu	Var	43	2,98	1,02411	346	-1,122	,263
	Yok	305	3,17	1,03414			
İlişkilere Zarar Verme Korkusu	Var	43	2,68	,86799	346	-1,543	,124
	Yok	305	2,94	1,02511			

*p<.05

Tablo 21.'de görüldüğü üzere, öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeyi sadece yönetsel ve örgütsel nedenler ($t_{(346)} = -2,103$, $p < .05$), boyutunda idari görevi olup olmama

değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte; diğer boyutlarda anlamlı bir fark görülmemektedir. Buna göre idari görevi olmayan öğretim elemanları (ort=3,19), sessiz kalmada yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunu, idari görevi olan (ort=2,90) öğretim elemanlarına göre daha etkili bir neden olarak görmektedirler.

İşle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkilere zarar verme korkusunun örgütsel sessizliğe iten temel nedenler olduğu düşünülürse, idari görevi olan öğretim elemanları ile olmayan öğretim elemanlarının bu boyutlarda aynı düzeyde sessiz kalmalarının olağan bir durum olduğu düşünülebilir. Yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunda, idari görevi olan ile olmayan katılımcılar arasında farklar bulunmasının sebebi, yönetimde görevli olan çalışanların yasal yetkilerini bir avantaj olarak kullanmaları sorunları daha rahat dile getirmelerine imkân veriyor olabilir. Ancak idari görevi olmayan öğretim elemanlarının geleceğe dönük mesleki endişelerinin ve beklentilerinin sessiz kalma tercihini kuvvetlendirdiği düşünülebilir.

4.3.4. Görev Süresi Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri

Öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeylerine ilişkin görüşleri, görev süresi değişkeni açısından değerlendirilmiş; istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediği ANOVA ile ortaya çıkarılmıştır. Görev süresi değişkeni açısından her boyut için yapılan ANOVA sonuçları ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığı (scheffe testi ile), Tablo 22.'de sunulmaktadır.

Tablo 22. Görev Süresi Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri (ANOVA sonuçları)

<i>Boyutlar</i>	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
<i>Yönetsel ve Örgütsel Nedenler</i>	Gruplarasası	7,184	3	2,395	3,508	,016*	10-15 yıl ile 15 yıl ve üstü
	Gruplarıçi	235,515	345	,683			
	Toplam	242,699	348				
<i>İşle İlgili Korkular</i>	Gruplarasası	25,855	3	8,618	11,814	,000*	1-5 yıl ile 5-10 yıl 1-5 yıl ile 10-15 yıl 1-5 yıl ile 15 yıl ve üstü
	Gruplarıçi	251,688	345	,730			
	Toplam	277,543	348				

Tecrübe Eksikliği	Gruplararası	19,763	3	6,588	8,860	,000*	1-5 yıl ile 10-15 yıl
	Gruplarıçi	256,507	345	,743			1-5 yıl ile 15 yıl ve üstü
	Toplam	276,269	348				
İzolasyn Korkusu	Gruplararası	13,584	3	4,528	4,362	,005*	1-5 yıl ile 15 yıl ve üstü
	Gruplarıçi	358,130	345	1,038			
	Toplam	371,715	348				
İlişkilere Zarar Verme Korkusu	Gruplararası	19,648	3	6,549	6,756	,000*	1-5 yıl ile 15 yıl ve üstü
	Gruplarıçi	334,440	345	,969			
	Toplam	354,088	348				

*p<.05

Tablo 22.'de görüldüğü gibi öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeyleri görev süresi değişkenine göre tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre;

Öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan “yönetmel ve örgütsel nedenler” boyutunun etki düzeyi, görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ($F_{(3-345)} = 3,508$, $p < .05$). Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, görev süresi 10-15 yıl olanlar (ort=3,30) ile 15 yıl ve üstü olanlar (ort=2,91) arasında, 10-15 yıldır çalışanlar lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle 10-15 yıllık görev süresi olan öğretim elemanları yönetmel ve örgütsel nedenler boyutunun sessiz kalmadaki etkililik düzeyini, 15 yıl ve üstü görev süresi olanlara göre daha yüksek bulmaktadırlar.

Öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan “işle ilgili korkular” boyutunun etki düzeyi, görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ($F_{(3-345)} = 11,814$, $p < .05$). Scheffe testi sonuçlarına göre, görev süresi 1-5 yıl olanlar (ort=2,72) ile 5-10 yıl (ort=2,32), 10-15 yıl (ort=2,13) ve 15 yıl ve üstü (ort=2,06) olanlar arasında, 1-5 yıldır çalışanlar lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle 1-5 yıllık görev süresi olan öğretim elemanları yönetmel ve örgütsel nedenler boyutunun sessiz kalmadaki etkililik düzeyini, 5-10 yıl, 10-15 yıl ve 15 yıl ve üstü görev süresi olanlara göre daha yüksek bulmaktadırlar.

Öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan “tecrübe eksikliği” boyutunun etki düzeyi, görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ($F_{(3-345)} = 8,860$, $p < .05$). Scheffe testi sonuçlarına göre, görev süresi 1-5 yıl olanlar (ort=2,72) ile 10-15 yıl (ort=2,27) ve 15 yıl ve üstü (ort=2,11) olanlar arasında, 1-5 yıldır çalışanlar lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle 1-5 yıllık görev süresi olan öğretim elemanları tecrübe eksikliği boyutunun sessiz kalmadaki etkililik düzeyini, 10-15 yıl ve 15 yıl ve üstü görev süresi olanlara göre daha yüksek bulmaktadırlar.

Bulgulara göre meslekte kıdem arttıkça sessizlik düzeyinin azaldığı görülmektedir. 1-5 yıl arası görev süresine sahip öğretim elemanları örgüte yeni katılmış olduklarından, örgütün kültürüne ve yapısına henüz tam bir uyum sağlayamadıkları ve bu nedenle sessizliği tercih ettikleri düşünülebilir. Örgütteki iletişim kanallarının nasıl çalıştığı ve örgütsel yapının sorunları dile getirmeye elverişli olup olmadığına karar verme sürecinde, sessiz kalmanın daha güvenli olduğunu düşündükleri söylenebilir. Near ve Miceli (1996) tarafından yapılan bir araştırmanın bulgularına göre; çalışanların örgütteki hizmet süreleri arttıkça, sorunları dile getirmeye yönelik eğilimleri de artmaktadır. Ortaya çıkan sonuçlar bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Görev süresi 1-5 yıl arasındaki öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğin nedenlerine ait tüm boyutlarda, kıdemli öğretim elemanlarına göre sessizliği daha çok tercih ettikleri ortaya çıkarılmıştır. Bu durum, örgüte yeni katılanların sorunları paylaşma konusunda yeterince teşvik edilmemesine bağlanabilir.

4.3.5. Fakülte Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri

Öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeylerine ilişkin görüşleri, fakülte değişkeni açısından değerlendirilmiş; istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediği ANOVA ile ortaya çıkarılmıştır. Fakülte değişkeni açısından her boyut için yapılan ANOVA sonuçları ve farkın hangi gruptan kaynaklandığı (scheffe testi ile), Tablo 23.’te sunulmaktadır.

Tablo 23. Fakülte Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmayı Tercih Etmelerine Neden Olan Faktörlerin Etki Düzeyleri (ANOVA sonuçları)

<i>Boyutlar</i>	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	Gruplararası	3,086	2	1,543	2,228	,109	
	Gruplariçi	239,613	346	,693			Fark Yok
	Toplam	242,699	348				
İşle İlgili Korkular	Gruplararası	2,440	2	1,220	1,535	,217	
	Gruplariçi	275,103	346	,795			Fark Yok
	Toplam	277,543	348				
Tecrübe Eksikliği	Gruplararası	2,586	2	1,293	1,635	,197	
	Gruplariçi	273,684	346	,791			Fark Yok
	Toplam	276,269	348				
İzolasyon Korkusu	Gruplararası	2,181	2	1,091	1,021	,361	
	Gruplariçi	369,533	346	1,068			Fark Yok
	Toplam	371,715	348				
İlişkilere Zarar Verme Korkusu	Gruplararası	,947	2	,474	,464	,629	
	Gruplariçi	353,141	346	1,021			Fark Yok
	Toplam	354,088	348				

Tablo 23.'te görüldüğü gibi, öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeyleri fakülte değişkenine göre hiçbir boyutta anlamlı bir fark göstermemektedir.

Fakülte değişkenine göre, sessizliğin öne sürülen nedenleri aynı etki düzeyine sahiptir. Bu da, çalışılan akademik alanın, üniversitelerdeki örgütsel sessizlik algısına etkisinin olmadığı sonucuna ulaştırabilir. Alanda yapılan diğer çalışmalara bakıldığında farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Yaman ve Ruçlar (2014) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, mühendislik fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının en yüksek örgütsel sessizlik algısına; Teknik Eğitim ve Teknoloji fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının ise en düşük örgütsel sessizlik algısına sahip olduğu saptanmıştır.

4.4. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeylerine İlişkin Bulgular

Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılma düzeyleri, katılımcıların verdiği puanların ortalama ve standart sapmaları belirlenerek

ifade edilmiştir. Tablo 24.'te her bir boyut için verilen puanların ortalamaları ve standart sapmaları sunulmaktadır.

Tablo 24. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri

<i>Boyutlar</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
<i>Verimi ve Sinerjiyi Engelleme</i>	3,77	,79
<i>Gelişme ve İlerlemeyi Engelleme</i>	3,75	,85
<i>Çalışanı Mutsuz Kılma ve Onları Tükenmişliğe İtme</i>	3,61	,80

Tablo 24.'te görüldüğü üzere öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri sırasıyla 3,77 ortalamayla “verimi ve sinerjiyi engelleme”, 3,75 ortalamayla “gelişme ve ilerlemeyi engelleme”, 3,61 ortalamayla “çalışanı mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme” boyutlarındadır.

Tablodaki ortalamaların 3,41 – 4,20 puan aralığına denk gelmekte ve “katılıyorum” düzeyini belirtmektedir. Bu durumda öğretim elemanlarının sessiz kalmasının olası sonuçlarına katılım düzeyi, her üç alt boyut (verimi ve sinerjiyi engelleme, gelişme ve ilerlemeyi engelleme, çalışanı mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme) için de aynı olup ölçekte belirtilen sessizliğin olası sonuçlarına katılmaktadırlar. Perlow ve Williams (2003) ‘a göre sessiz bir örgütte yaratıcılık duygusu ve heyecan kaybolacak, performans ve verimlilik olumsuz etkilenecektir. Çalışmaya katılanlar örgütsel sessizliğin olası sonuçlarının bir boyutu olan “verimi ve sinerjiyi engelleme” konusunda da Perlow ve Williams’ın görüşünü destekler yönde cevap verdikleri görülmektedir. Slade’in (2008) yaptığı benzer bir çalışmada ise; örgütsel sessizliğin gelişmeyi ve ilerlemeyi engeller boyutunu desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmasına göre Slade; örgütte mevcut durumun sorgulanması, tartışılması ve gerekli değişim ve iyileştirilmelerin yapılması gerektiğini savunmaktadır.

4.5. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular

4.5.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri

Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri, cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmiş; istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediği t-testi sonuçlarıyla ortaya çıkarılmıştır. Cinsiyet değişkeni açısından her boyut için yapılan t-testi sonuçları Tablo 25.'te sunulmaktadır.

Tablo 25. Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri (t-testi sonuçları)

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Sd.	t	p
<i>Verimi ve Sinerjiyi Engelleme</i>	Kadın	184	3,7986	,76689	347	,592	,555
	Erkek	165	3,7483	,82032			
<i>Gelişme ve İlerlemeyi Engelleme</i>	Kadın	184	3,7785	,83900	347	,578	,563
	Erkek	165	3,7258	,86447			
<i>Çalışanı Mutsuz Kılma ve Onları Tükenmişliğe İtme</i>	Kadın	184	3,6721	,76958	347	1,447	,149
	Erkek	165	3,5475	,83897			

Tablo 25.'te görüldüğü üzere, öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri, hiçbir boyutta cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Buna göre; verimi ve sinerjiyi engelleme ($t_{(347)} = ,592$, $p > .05$), gelişme ve ilerlemeyi engelleme ($t_{(347)} = ,578$, $p > .05$) ve çalışanı mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme ($t_{(347)} = 1,447$, $p > .05$) boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark görülmemektedir.

Bu durumda, hem erkek hem kadın öğretim elemanları, sessizliğin olası sonuçlarına katılım düzeyi aynı olup, tüm boyutlar için ortalamalar 3.41 – 4.20 puan aralığına denk gelmektedir. Bayram (2010) yaptığı bir çalışmada benzer sonuçlara ulaşmış, sessizliğin olası sonuçlarına katılım düzeyleri kadın ve erkek öğretim elemanlarına göre farklılık göstermemiştir. Ancak Çakıcı'nın (2007) yaptığı çalışmada farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmada her üç boyutta da kadınlar, erkeklere göre sessizliğin performans ve sinerjiyi olumsuz

etkileyebileceğine, iyileşmeyi sınırlayabileceğine ve çalışanı mutsuz edebileceğine daha çok inanmaktadırlar.

4.5.2. Unvan Değişkeni Açısından Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri

Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri, unvan değişkeni açısından değerlendirilmiş; istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediği ANOVA ile ortaya çıkarılmıştır. Unvan değişkeni açısından her boyut için yapılan ANOVA sonuçları ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığı (scheffe testi ile), Tablo 26.'da sunulmaktadır.

Tablo 26. Unvan Değişkeni Açısından Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri (ANOVA sonuçları)

<i>Boyutlar</i>	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
Verimi ve Sinerjiyi Engelleme	Gruplararası	13,302	4	3,325	5,583	,000*	Prof-Arş.Gör Doç-Arş.Gör
	Gruplarıçi	204,903	344	,596			
	Toplam	218,205	348				
Gelişme ve İlerlemeyi Engelleme	Gruplararası	17,186	4	4,297	6,305	,000*	Prof-Arş.Gör
	Gruplarıçi	234,434	344	,681			
	Toplam	251,621	348				
Çalışanları Mutsuz Kılma ve Onları Tükenmişliğe İtme	Gruplararası	17,153	4	4,288	7,091	,000*	Prof-Arş.Gör Doç-Arş.Gör
	Gruplarıçi	208,016	344	,605			
	Toplam	225,168	348				

*p<.05

Tablo 26.'da görüldüğü gibi öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri unvan değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı bir fark göstermektedir. Buna göre;

- Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarından “verimi ve sinerjiyi engelleme” boyutuna katılım düzeyleri unvan değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ($F_{(4-344)} = 5,583$, $p < .05$). Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, araştırma görevlileri (ort=3,96) ile profesörler (ort=3,56) ve doçentler (ort=3,48) arasında araştırma görevlilerin lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle araştırma görevlilerinin verimi ve sinerjiyi engelleme boyutunu sessizliğin bir sonucu olarak görme düzeyleri, profesör ve doçentlere göre daha yüksektir.

- Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarından “gelişme ve ilerlemeyi engelleme” boyutuna katılım düzeyleri unvan değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ($F_{(4-344)} = 6,305$, $p < .05$). Scheffe testinin sonuçlarına göre, araştırma görevlileri (ort=3,95) ile profesörler (ort=3,46) arasında araştırma görevlilerin lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle araştırma görevlilerinin gelişme ve ilerlemeyi engelleme boyutunu sessizliğin bir sonucu olarak görme düzeyleri, profesörlere göre daha yüksektir.
- Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarından “çalışanları mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme” boyutuna katılım düzeyleri unvan değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ($F_{(4-344)} = 7,091$, $p < .05$). Scheffe testinin sonuçlarına göre, araştırma görevlileri (ort=3,77) ile profesörler (ort=3,41) ve doçentler (ort=3,21) arasında araştırma görevlilerin lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle araştırma görevlilerinin çalışanları mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme boyutunu sessizliğin bir sonucu olarak görme düzeyleri, profesör ve doçentlere göre daha yüksektir.

Örgütsel sessizliğin verimi ve sinerjiyi etkilediğine yönelik katılım düzeylerinin araştırma görevlilerinde daha yüksek çıkması (profesör ve doçentlerden göre), sessiz kalmaları durumunda performanslarının etkilendiği, sorunları rahatça konuşamadıkları için örgütsel verimin düştüğüne olan inançları olabilir. Sorun, endişe ya da fikirlerini paylaşamadıkları için kendilerini yetersiz, uzun vadede tükenmiş hissetmelerine neden olabileceği ve bu durumun da verimliliklerini etkileyeceği düşünülmektedir. Ehtiyar ve Yanardağ (2008) bu durumu çalışanın kendi fikir ve tercihlerini ortaya koyamadıklarında yılgınlık, vazgeçme, tatminsizlik ve motivasyon eksikliği yaşayabileceği yönünde ifade etmektedir. Araştırma görevlilerinin izolasyon korkusu ve işle ilgili kaygılar nedeni ile sessizleştiği, sonucunda da çalışma verimlerinin etkilendiği düşünülmektedir. Diğer taraftan, mesleki kıdemi yüksek olan profesör ve doçentlerin böyle bir kaygılarının olmadığı; örgütsel veya bireysel olarak

sessizlik davranışı sergilemeler bile, verimliliklerini engellemediği sonucuna ulaşılabilir.

Çalışanları mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme boyutuna katılım düzeylerinin araştırma görevlilerince daha yüksek olmasının nedeni, tecrübe eksikliği ve yönetsel nedenlere dayalı kaygılarının onları mutsuzluğa itmesi olarak değerlendirilebilir.

4.5.3. İdari Görevi Olup Olmama Değişkeni Açısından Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri

Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri, idari görevi olup olmama değişkeni açısından değerlendirilmiş; istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediği t-testi sonuçlarıyla ortaya çıkarılmıştır. İdari görevi olup olmama değişkeni açısından her boyut için yapılan t-testi sonuçları Tablo 27.'de sunulmaktadır.

Tablo 27. İdari Görevi Olup Olmama Değişkeni Açısından Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri (t-testi sonuçları)

Boyutlar	İdari Görev	N	Ortalama	Standart Sapma	Sd.	t	P
Verimi ve Sinerjyi Engelleme	Var	43	3,76	,91828	346	-,097	,923
	Yok	305	3,77	,77514			
Gelişme ve İlerlemeyi Engelleme	Var	43	3,78	,95201	346	,242	,809
	Yok	305	3,74	,83779			
Çalışanı Mutsuz Kılma ve Onları Tükenmişliğe İtme	Var	43	3,58	,90219	346	,207	,836
	Yok	305	3,61	,79255			

Tablo 27.'de görüldüğü üzere, öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri, hiçbir boyutta idari görevi olup olmama değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. İdari görevli olup olmama durumunun, üniversitelerdeki örgütsel sessizlik algısına etkisinin olmadığı sonucuna varılabilir.

4.5.4. Görev Süresi Değişkeni Açısından Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri

Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri, görev süresi değişkeni açısından değerlendirilmiş; istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediği ANOVA ile ortaya çıkarılmıştır. Görev süresi

değişkeni açısından her boyut için yapılan ANOVA sonuçları ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığı (scheffe testi ile), Tablo 28.'de sunulmaktadır.

Tablo 28. Görev Süresi Değişkeni Açısından Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri (ANOVA sonuçları)

<i>Boyutlar</i>	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
Verimi ve Sinerjiyi Engelleme	Gruplararası	12,736	3	4,245	7,128	,000*	1-5 yıl ile 10-15 yıl
	Gruplariçi	205,469	345	,596			5-10 yıl ile 10-15 yıl
	Toplam	218,205	348				
Gelişme ve İlerlemeyi Engelleme	Gruplararası	17,347	3	5,782	8,515	,000*	1-5 yıl ile 10-15 yıl
	Gruplariçi	234,273	345	,679			1-5 yıl ile 15 yıl ve üstü
	Toplam	251,621	348				5-10 yıl ile 10-15 yıl
Çalışanı Mutsuz Kılma Onları Tükenmişliğe İtme	Gruplararası	11,335	3	3,778	6,096	,000*	1-5 yıl ile 10-15 yıl
	Gruplariçi	213,833	345	,620			1-5 yıl ile 15 yıl ve üstü
	Toplam	225,168	348				

*p<.05

Tablo 28'de görüldüğü gibi öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri unvan değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı bir fark göstermektedir. Buna göre;

- Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarından “verimi ve sinerjiyi engelleme” boyutuna katılım düzeyleri, görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ($F_{(3-345)} = 7,128, p < .05$). Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, görev süresi 10-15 yıl olanlar (ort=3,46) ile 1-5 yıl (ort=3,96) ve 5-10 yıl (ort=3,87) olanlar arasında, 1-5 ve 5-10 yıllık görev süresi olanlar lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle 10-15 yıllık görev süresi olan öğretim elemanlarının verimi ve sinerjiyi engelleme boyutunu sessizliğin bir sonucu olarak görme düzeyleri, 1-5 ve 5-10 yıllık görev süresi olanlara göre daha düşüktür.
- Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarından “gelişme ve ilerlemeyi engelleme” boyutuna katılım düzeyleri, görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ($F_{(3-$

$F_{(3-345)} = 8,515$, $p < .05$). Scheffe testi sonuçlarına göre, görev süresi 1-5 yıl olanlar (ort=3,98) ile 10-15 yıl (ort=3,40) ve 15 yıl ve üstü (ort=3,60) olanlar arasında, 1-5 yıldır çalışanlar lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca görev süresi 5-10 yıl olanlar (ort=3,86) ile 10-15 yıl (ort=3,40) olanlar arasında da, görev süresi 5-10 yıl olanlar lehine anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla görev süresi 1-5 yıl olan öğretim elemanlarının verimi ve sinerjiyi engelleme boyutunu sessizliğin bir sonucu olarak görme düzeyleri, 10-15 ve 15 yıl ve üstü görev süresi olanlara göre daha yüksektir. Aynı şekilde, görev süresi 5-10 yıl olanların bu boyutu sessizliğin bir sonucu olarak görme düzeyleri, 10-15 yıllık görev süresi olanlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

- Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarından “çalışanları mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme” boyutuna katılım düzeyleri, görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ($F_{(3-345)} = 6,096$, $p < .05$). Scheffe testi sonuçlarına göre, görev süresi 1-5 yıl olanlar (ort=3,82) ile 10-15 yıl (ort=3,35) ve 15 yıl ve üstü (ort=3,47) olanlar arasında, 1-5 yıldır çalışanlar lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle 1-5 yıllık görev süresi olan öğretim elemanlarının çalışanları mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme boyutunu sessizliğin bir sonucu olarak görme düzeyleri, 10-15 yıl ve 15 yıl ve üstü görev süresi olanlara göre daha yüksektir.

Örgütsel sessizliğin olası sonuçlarına yönelik boyutlarına katılım düzeylerinin farklı olmasında tecrübe ve kıdemin etkisi olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, kıdemin dolayısıyla tecrübenin, çalışanları yaşayabilecekleri olumsuzluklara karşı daha hazırlıklı ve güçlü kılmasından kaynaklanıyor olabilir.

4.5.5. Çalışılan Fakülte Değişkeni Açısından Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri

Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri, fakülte değişkeni açısından değerlendirilmiş; istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediği ANOVA ile ortaya çıkarılmıştır. Fakülte değişkeni

açısından her boyut için yapılan ANOVA sonuçları ve farkın hangi gruptan kaynaklandığı (scheffe testi ile), Tablo 29.'da sunulmaktadır.

Tablo 29. Fakülte Değişkeni Açısından Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeyleri (ANOVA sonuçları)

<i>Boyutlar</i>	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
Verimi ve Sinerjiyi Engelleme	Gruplararası	1,640	2	,820	1,310	,271	
	Gruplariçi	216,565	346	,626			Fark Yok
	Toplam	218,205	348				
Gelişme ve İlerlemeyi Engelleme	Gruplararası	1,510	2	,755	1,045	,353	
	Gruplariçi	250,110	346	,723			Fark Yok
	Toplam	251,621	348				
Çalışanı Mutsuz Kılma Onları Tükenmişliğe İtme	Gruplararası	,478	2	,239	,368	,692	
	Gruplariçi	224,690	346	,649			Fark Yok
	Toplam	225,168	348				

Tablo 29.'da görüldüğü gibi, öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri, fakülte değişkenine göre hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durumda fakülte değişkeni ile sessiz kalmanın olası sonuçları arasında örgütsel sessizliği etkileyecek düzeyde bir bağ olmadığı sonucuna ulaşılabilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar:

Çalışma bulgularından elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmaktadır:

- Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının kişi ve konu sınırlaması yaparak yöneticileriyle konuşabildiklerini ifade etmelerine rağmen % 82 si sessizliği tercih etmiştir.
- Sessiz kalınmasına etki eden başlıca nedenler “işle ilgili korkular “ ve “ilişkilere zarar verme korkularıdır.
- Sessiz kalınmasına etki eden diğer önemli nedenler sırasıyla yönetsel ve örgütsel nedenler, izolasyon korkusu ve tecrübe eksikliğidir. Yapılan analizlerde özellikle araştırma görevlilerinin ilişkileri zedeleme korkusu ve işle ilgili konularda sessiz kaldıkları, profesör ve doçentlerde ise bu endişenin olmadığı görülmüştür.
- Sessizliğin nedenlerinin etki düzeyi “yönetsel ve örgütsel nedenler” ile “işle ilgili korkular” boyutlarında cinsiyet değişkeni açısından fark görülmemiştir. Ancak kadın öğretim elemanları, erkek öğretim elemanlarına göre “ilişkilere zarar verme”, “izolasyon korkusu” ve “tecrübe eksikliği” boyutlarının daha etkili sessizlik nedenleri olduğunu düşündükleri saptanmıştır.
- Araştırmada, unvana göre “yönetsel ve örgütsel nedenler” boyutuna yönelik fark bulunmamakla birlikte, diğer tüm boyutlarda anlamlı farklar bulunmuştur. İstatistiklere göre bulunan farklar araştırma görevlileri ile profesör ve doçentler arasındadır.
- İdari görevi olup olmaması değişkeni açısından öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeyi “yönetsel ve örgütsel nedenler” boyutunda farklılık göstermektedir. Diğer boyutlarda ise öğretim elemanlarının idari görevli olup olmamalarının sessiz kalmalarına etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.
- Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeyi görev süresi değişkenine göre istatistiki olarak anlamlı farklılıklar taşımaktadır. Buna göre; “yönetsel ve örgütsel nedenler” boyutunda 10-15 yıl ile 15 yıl ve

üstü görev süresine haiz öğretim elemanlarında fark tespit edilirken, diğer boyutlardaki etki düzeyi farkı 1-5 yıl ile 10-15 yıl ve üstü arasındadır. Görev süresi arttıkça sessizliği tercih etme oranı azalmaktadır. Sessizlikle görev süresi arasında ters bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

- Araştırmada öğretim elemanlarının çalıştıkları fakültenin, sessizliğin nedenlerine yönelik algılarının farklı olmaması, sessizlik algısının fakülteye göre değişmediğini göstermektedir.
- Araştırma, sessizliğin algılanan sonuçlarını üç boyutta, “verimi ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar”, “ gelişme ve ilerlemeyi engelleyen sonuçlar” ve “ çalışanı mutsuz kılan ve onları tükenmişliğe iten sonuçlar” şeklinde incelemiştir. Sessizliğin algılanan olası sonuçları cinsiyet değişkenine göre fark göstermemektedir. Başka bir ifadeyle; kadın ve erkek öğretim elemanları, sessizliğin olası sonuçlarına katılım düzeyleri aynıdır.
- Araştırma görevlileri, profesörlere ve doçentlere göre sessizliğin iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayabileceği, gelişmeyi ve ilerlemeyi engelleyebileceği ve çalışanları tükenmişliğe itebileceği algısı bakımından daha endişelidirler.
- Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının idari bir görevlerinin olup olmaması, sessizliğin olası sonuçlarına yönelik algılarını etkilememektedir.
- Örgütte yeni çalışmaya başlayan öğretim elemanlarının (1-5 yıl) hizmet süresi daha uzun olan öğretim elemanlarına göre sessizliğin olası sonuçlarına katılım düzeyleri daha yüksektir.
- Fakülte değişkenine göre sessizliğin olası sonuçlarına katılım düzeyleri değişmemektedir. Araştırmadaki her üç fakültede de görev yapan öğretim elemanları sessizliğin olası sonuçlarına aynı düzeyde katılmaktadırlar.

5.2. Öneriler:

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Örgütsel sessizliğin nedenlerini ortadan kaldırmaya ve örgütsel sessizliğin sonuçlarını olumlu yönde etkileyebilecek değişikliklerin neler olabileceği konusunda şu önerilerde bulunulabilir:

1. Örgütsel sorunların veya örgütle ilgili görüşlerin rahatlıkla ifade edilemediği örgütlerde, kapı arkası konuşmalar artabilir. Bunu önlemek adına öğretim elemanlarının kendilerini daha rahat hissedeceği ortamlar ve toplantılar düzenlenebilir. Amerika'daki "happy hour" kavramı böyle bir ihtiyacın giderilmesi amacıyla ortaya çıkmıştır. Daha samimi bir ortam, çalışanların sinerjilerini de etkileyeceği düşünülmektedir.
2. Güç mesafesinin çok ve katı hiyerarşinin egemen olduğu örgütlerde, fikirlerin üretilmesi ve sunulması zorlaşmaktadır. Üniversiteler bu anlayıştan uzak olmalı, unvana göre değer verilmesinin yerine çalışanın fikre değer verilmesi, üniversitelerin arzulan hedefe daha çabuk ulaştırabilir. Bu bağlamda, yönetim tarafından, gerek yönetimde, gerek akademik kadroda bulunan öğretim elemanlarına, sessizliğin sonuçlarının doğurabileceği olumsuz sonuçlara yönelik farkındalıklarını arttıracak eğitimler planlanabilir.
3. Sınırları çizilmiş tam bir görev tanımı olmayışı, mesleki tecrübelerinin yetersiz oluşu, araştırma görevlilerinin sessizliği tercih etmelerine neden olmaktadır. Bu bağlamda, özellikle araştırma görevlilerinin gerek örgütsel, gerek yasal, gerekse bireysel desteğe ihtiyaç duyduklarından, araştırma görevlilerinin bu konudaki zafiyetlerini bertaraf edecek yasal ve örgütsel tedbirler alınabilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Üniversitelerde görev yapan özellikle araştırma görevlilerinin sessizliğin tüm boyutlarından en fazla etkilenenler olduğu düşünüldüğünde, bu unvana sahip kişileri sessizliğe iten sebepler ayrıntılı olarak araştırılabilir.
2. Sessizlik davranışını ortadan kaldırabilmek için önce anlayabilmek gerekir. Bu yüzden sessizliğin kişisel, kültürel, psikolojik boyutlarının da araştırılması uygun olabilir.

3. Bu alışma, sessizliğin nedenlerinin üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının üzerindeki etkisini ve sessizliğin olası sonuçlarına katılım düzeylerinin araştırmak için yapılmıştır. Buna bağlı olarak, sessizliğin olası sonuçlarına karşı alınabilecek tedbirlerin neler olabileceğini araştıracak çalışmalar yapılabilir.

1. KAYNAKÇA

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1973). Attitudinal and normative variables as predictors of specific behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27/1, 41-57.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human processes*, 50, 179-277.
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, Self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, 32/4, 665-683.
- Alpaslan, A. M. (2010). Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Amabile, T. (1983). The social psychology of creativity. New York: Springer-Verlag.
- Ashford, S., Sutcliffe K., & Christianson M.K. (2009). Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations, *Voice and Silence in Organizations, Chapter 8*, Emerald Group Publishing Limited.
- Arslantaş, C. C. (2008). Yöneticiye duyulan güvenin ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. *TISK Akademi*, 1, 101-117.
- Aycan, Z. (1998). Endüstri ve örgüt psikolojisinde toplumsal kültürün yeri, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 21-34.
- Barksdale, K., & Werner M. (2001). Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: Testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, 51(2), 145 – 155.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bies, R.J. (2009). Sounds of silence: Identifying new motives, voice and silence in organizations. 157 – 175. Emerald Group Publishing Limited.
- Botero, I.C., & Dyne L. V. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies* 40 (6), 1393-1417.

- Brinsfield, C.T. (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors dissertation. Unpublished Doctoral Dissertation. Ohio State University.
- Brinsfield, C.T., Edwards, M.S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: historical review and current conceptualizations. *Voice and Silence in Organizations*, 1, 3 – 33. Emerald Group Publishing Limited.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). Sosyal Bilimler için veri analizi el kitabı. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Byrne, B.M., & Campbell, T.L. (1999). Cross-cultural comparisons and the presumption of equivalent measurement and theoretical structure: a look beneath the surface. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 30, 555-574.
- Can, H. (1999). Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Conner, M., & Armitage, C.J. (1998) Extending the theory of planned behavior: A review and avenues for further research. *Journal of Applied Social Psychology*, 28/15, 1429-1464.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145 -162.
- De Maria, W. (2006.) Brother secret, sister silence: Sibling conspiracies against managerial integrity. *Journal of Business Ethics*, 65, 219–234.
- De Mooji M., Hofstede G. (1998) Convergence and divergence in consumer behavior: Implications for international retailing, *Journal of Retailing*, 9, 242 – 252.
- Detert, J.R., Edmondson, A.C. (2005). No exit, no voice: The bind of risky voice opportunities in organisations. *Harvard Business School Working Paper*, 5-49.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18, 407–25.
- Dyne, L.V., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 1359-1392.
- Edmonson, 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.
- Edwards, M.S., Ashkanasy, N.M., & Gardner J. (2009). Deciding to speak up or to remain silent following observed wrongdoing: The role of discrete emotions and climate of silence. *Voice and Silence in Organizations* 4, 83 – 11.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Ekici, E. ve Aydoğdu, M. (2005) . *Planlı davranış teorisi ve eğitim ortamlarındaki davranışların değerlendirilmesi*. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Denizli, 28-30 Eylül 2005.

- Ellis, J.B., Van Dyne, L. (2009). Voice and silence as observers' reactions to defensive voice: Predictions based on communication competence theory. *Voice and Silence in Organizations* 2, 37 – 63. Emerald Group Publishing Limited.
- Eren, E. (2003) . Yönetim Organizasyon, (4.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, H. , Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İş gören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Gamgam, H. , ve Altunkaynak, B. (2008). *Parametrik Olmayan Yöntemler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Gephart, J.J.K., Detert, J.R., Trevin, L.K.E., & Amy, C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, Cilt 29, 1-31.
- Harvey, P., Martinko, M.J., & Douglas Scott, C. (2009). Causal perceptions and the decision to speak up or pipe down. *Voice and Silence in Organizations Chapter 3*, 63-83. Emerald Group Publishing Limited.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (a) (2006), Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Research and Educational Trust, Public Policy and Research Agenda, HSR: Health Services Research* 41:4, 1539 – 1554.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (b) (2006), Organizational silence threatens patient safety. *National Council of Chief Clinical Consultants, CCC Corner*, 5(1) 1 – 16.
- Johannesen, R.L. (1974). The functions of silence: a plea for communication research. *Western Speech*, 38(1), 25–35.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2007). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kline, R.B. (2011). Principles and practice of Structural Equations Modeling. New York: Guilford Press.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınevi: İstanbul.
- Leonard, D., & Swap, W.(1999). *When sparks fly: Igniting creativity in groups*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lepine, J.A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Leslie, A.P., & Nelson, P.R. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior*, Cilt 29, 195-223.

- Lind, A.E., & Kulic, C.T. (2009). Hear me out: Voice and justice. *Voice and Silence in Organizations* Chapter 6, 135 – 157. Emerald Group Publishing Limited.
- Liu, D., Wu, J., & Ma, J. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. *Computers & Industrial Engineering International Conference*, 1647-1651.
- Lustenberger, D.E., & Williams, K.D. (2009). Voice and silence in organizations: historical review and current conceptualizations. *Voice and Silence in Organizations* Chapter 10, 245 – 272. Emerald Group Publishing Limited.
- Milliken, F.J., & 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., & 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.
- Milliken, F. J., & Lam, N. (2009). Making the decision to speak up or to remain silent: Implications for organizational learning. *Voice and Silence in Organizations Chapter 9*, 225 – 245. Emerald Group Publishing Limited.
- Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1353-1358.
- Morrison, E.W., & Rothman, N.B. (2009.) Silence and the dynamics of power. *Voice and Silence in Organizations* Chapter 5, 111 – 135. Emerald Group Publishing Limited.
- Murray, D.C. (1971). Talk, silence and anxiety. *Psychological Bulletin*, Vol. 75, No. 4, 244-260.
- Mayhew, M.J., Grunwald, H.E., & Dey, E.L. (2006). Breaking the silence: Achieving a positive campus climate for diversity from the staff perspective. *Research in Higher Education*, 47(1), 63-88.
- Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2004). Sounds of silence. *Stern Business*, 25, 31-35.
- Nakane, I. (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars. *Journal of Pragmatics*, 38 (11), 1811-1835.
- Neumann, E.N. (1998). *Kamuoyu Suskunluk Kavramının Keşfi*. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları
- Nikolaou, I., Vakola, M. & Bourantas, D. (2008). Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior. *Personnel Review*, 37(6), 666-679.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence, a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24 (2), 43-51.

- Noelle-Neumann, E. (1991). The theory of public opinion: The concept of the spiral of silence. *Communication Yearbook*. Newbury Park, 256–87.
- Noelle-Neumann, E. (1993). *The Spiral of Silence*. London: The University of Chicago Press.
- Özdemir, T. (2013). Güvenirlilik analizi [www.akademikdestek.net/kutuphane/analiz/.../govenirlik_analizi.doc] (Son Erişim Tarihi: 15.06.2014).
- Panteli, N. & Fineman S. (2005). The sound of silence: The case of virtual team organizing. *Behaviour & Information Technology*, 24(5), 347 – 352.
- Perlow, I. A., & Repenning, P. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior*, 20, 1-29.
- Perlow, I. A., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, (May), 3-8.
- Pinder C., Harlos K.P. (2001). Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513 – 563.
- Premeaux, S.F. (2001). *Breaking the silence: toward an understanding of speaking up in the workplace*. Unpublished Doctoral Dissertation. Louisiana State University.
- Premeaux, S.F., & Bedeian, A.G. (2003). Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40:6, 1537 – 1562.
- Rosen, S., & Tesser A. (1974). On reluctance to communicate undesirable information: the mum effect. *Sociometry*, Cilt 33(3), 253-263.
- Saunders, D.M., Sheppard, B. H., Knight, V., & Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 241-261.
- Surgut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. (2. Baskı). Ankara: İmge Kitapevi.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Slade, M.R. (2008). *The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory*. Published Doctoral Dissertation. George Washington University.
- Song, Z., Wanberg, C., Niu, X., & Xie, Y. (2006). Action-state orientation and the theory of planned behavior: A study of job search in china. *Journal of Vocational Behavior*, 68/3, 490-503.

- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2009). The sound of loyalty: Voice or silence, voice and silence in organizations. 8, 203-225. Emerald Group Publishing Limited.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, (April 1) 61, 37–68.
- Tanık, B. (2010). Gelişim Psikolojisi. Ankara: Yedi İklim Yayınları.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz. *Çalışma ve Toplum*, 10, 11- 22.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, I., & Lepine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.
- Wanberg, C.R., Glomb, T.M., Song, Z., & Sorenson, S. (2005). Job-search persistence during unemployment: A 10-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 90/3, 411-430.
- YÖK(Yüksek Öğretim Kurulu). *Yükseköğretim Kanunu*. [Çevrim-içi: <http://www.yok.gov.tr/>], Erişim tarihi: 20 Nisan 2014.
- YÖK(Yüksek Öğretim Kurulu). *Yükseköğretim Kanunu*. [Çevrim-içi: <http://www.yok.gov.tr/content/view/1002/>]. Erişim tarihi: 22 Nisan 2014.
- Zur O. (2007). Personal space, language, silence, clothing, food, lending, and other boundary considerations. *Boundaries in Psychotherapy: Ethical and Clinical Explorations*, 12.

EKLER DİZİNİ

ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ETİK KURUL İZİN BELGESİ

UYGULAMALI ETİK ARAŞTIRMA MERKEZİ
APPLIED ETHICS RESEARCH CENTER



ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
MIDDLE EAST TECHNICAL UNIVERSITY

DUMLUPINAR BULVARI 06800
ÇANKAYA ANKARA/TURKEY
T: +90 312 210 22 91
F: +90 312 210 79 59
ueam@metu.edu.tr
www.ueam.metu.edu.tr

Sayı: 28620816/ 161

004938

06 Mayıs 2013

Gönderilen: Prof. Dr. Gülsün Atanur Baskan
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi

Gönderen : Prof. Dr. Canan Özgen
IAK Başkanı

Canan Özgen

İlgi : Etik Onayı

Danışmanlığını yapmış olduğunuz Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bölümü Yüksek Lisans öğrencisi İlknur Algin'ın "Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik" isimli araştırması "İnsan Araştırmaları Komitesi" tarafından uygun görülerek gerekli onay verilmiştir.

Bilgilerinize saygılarımla sunarım.

Etik Komite Onayı

Uygundur

06/05/2013

Canan Özgen

Prof.Dr. Canan ÖZGEN
Uygulamalı Etik Araştırma Merkezi
(UEAM) Başkanı
ODTÜ 06531 ANKARA

ANKARA ÜNİVERSİTESİ ETİK KURUL İZİN BELGESİ

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURULU
KARAR ÖRNEĞİ

Karar Tarihi : 12/12/2013
Toplantı Sayısı : 159
Karar Sayısı : 924

924-Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencilerinden İlknur Algin'ın "Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik" başlıklı tezi ile ilgili araştırmasını Üniversitemizde uygulamasına ilişkin 03/10/2013 tarihli "İnsan Üzerinde Yapılan Klinik Dışı Araştırmalar Başvuru Formu" Etik Kurulumuzca incelenmiştir.

Yapılan görüşmeler ve incelemeler sonucunda; sözkonusu proje herhangi bir etik sorun içermemekle birlikte projede üç ayrı üniversitedeki öğretim elemanlarından veri toplanmasının planlandığı belirtilmiştir. Bu nedenle Araştırmacının Hacettepe Üniversitesi Etik Kurulundan onay almasının daha uygun olacağı değerlendirilmekle birlikte, Üniversitemiz öğretim elemanlarından veri toplanmasının, araştırma protokolüne uyulmak koşuluyla, uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.

ASLININ AYNI DİR
12/12/2013



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ ETİK KURUL İZİN BELGESİ



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Genel Sekreterlik

Yazı İşleri Müdürlüğü

Sayı : 88600825 / 433-1277

Konu :


03 Mart 2013

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 08.03.2013 tarih ve 1249 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencilerinden İlknur ALGIN'ın öğretim üyesi Prof.Dr. Gülsün ATANUR BASKAN'ın danışmanlığında hazırladığı "Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik" konulu araştırma, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 26 Mart 2013 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgi edinilmesini saygılarımla rica ederim.


Prof. Dr. Ömer UĞUR
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: Tutanak

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Tarih: 09.04.2013
Sayı: 2517

Hacettepe Üniversitesi Genel Sekreterlik, Yazı İşleri Müdürlüğü, 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon: 0 (312) 305 1008 - 1039 - Faks: 0 (312) 310 5552
E-posta: yazimd@hacettepe.edu.tr

Ayrıntılı Bilgi için:

The screenshot displays the iThenticate web application interface. At the top, the browser address bar shows the URL https://app.ithenticate.com/en_us/folder/107687. The navigation menu includes **Folders**, [Settings](#), and [Account Info](#). The iThenticate logo, "Professional Plagiarism Prevention", is prominently displayed. A blue notification box in the center states "Uploaded 1 document successfully". Below the logo, there are input fields for **Search** and **Trash**. The main content area is titled "My Documents" and shows a list of documents. The first document is titled "ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK" with a thumbnail icon. The interface also shows a progress indicator of 20% and a date of November 6, 2014, 9:11:58 AM EET. The bottom navigation bar includes **My Folders**, **My Documents** (selected), and **Trash**. The page number "page 1 of 1" is visible in the top right corner.

ANKET KULLANIM İZİN BELGESİ

Aysehan Akinci <aysehana@yahoo.com>

21 09 2012

Kime:
bana

**Günaydın İlknur Hanım,
Elbette kullanabilirsiniz. Kolaylıklar dilerim.
Ayşehan Çakıcı**

From: İlknur <ilknur.algin@gmail.com>
To: "aysehancakici@mersin.edu.tr" <aysehancakici@mersin.edu.tr>;
"aysehana@yahoo.com" <aysehana@yahoo.com>
Sent: Wednesday, September 19, 2012 8:51 PM
Subject: Örgütsel sessizlik ölçeği

**Değerli hocam,
Öncelikle iyi çalışmalar diliyorum. Ben Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi,Planlaması ve Ekonomisi A.B.D. Da yuksek
lisans ogrencisiyim.su an tez oneri ve calismasi asamasindayim.Tez konusu
önerimi "örgütsel sessizlik" konusunda yapmayi planlıyorum . Araştırmamda
sizin geliştirdiginiz örgütsel sessizlik ölçeğinizi izninizle kullanmak istiyorum.
Saygılarımla**

İlknur ALGIN

KİŞİSEL BİLGİ FORMU ve ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ SORULARI

Sayın Öğretim Elemanı,

Bu araştırma, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim dalı Yüksek Lisans programında yüksek lisans tezi olarak yürütülmekte olup, öğretim üyelerinin çalıştıkları üniversiteyle ilgili konu, sorun ve endişelerini yöneticileri ile açıkça konuşmayıp sessiz kalmaya karar vermelerini etkileyen nedenleri ve sessizliğin olası sonuçları gibi konuları incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için içten ve dürüst cevaplar vermeniz büyük önem taşımaktadır. Anket formuna isminizi yazmanız beklenmemektedir. Verdiğiniz cevaplar GİZLİ tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma ile ilgili gerekli izinler üniversitenizden alınmıştır.

İlknur ALGIN

Hacettepe Üniversitesi

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi A.B.D.

1- Cinsiyetiniz: ()Kadın ()Erkek

2- Unvanınız: ()Prof.Dr. ()Doç.Dr. ()Yrd.Doç.Dr. ()Araş.Gör.
()Öğr.Gör.

3-İdari görev: () Var () Yok

4- Görev süreniz : () 1–5 yıl () 5–10 yıl () 10–15 yıl () 15 yıl ve üstü

5- Genel olarak iş veya işyerinizle ilgili konu, sorun ve endişeleriniz hakkında yöneticilerinizle rahatlıkla konuşabileceğinizi hissediyormusunuz?

() Genellikle Evet () Genellikle Hayır () Sadece belli kişilerle
() Sadece belli konularda () Sadece belli kişilerle ve belli konularda

6- Yöneticilerinizle iş veya işyerinizle ilgili, endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kaldığınız oldu mu?

() Evet () Hayır

7- Yöneticilerinizle endişeli olduğunuz bir konuyu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kalmayı tercih etmeyi genel olarak ne sıklıkla yaşadınız?

() Hiçbir zaman () Çok nadir () Bazen () Genellikle () Her zaman

8- Yöneticilerinizle konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih etmenize **NEDEN OLAN FAKTÖRLERİN** etki düzeyini aşağıda belirtiniz.

#	NEDENLER	Etki Düzeyi				
		Çok Etkili	Etkili	Ne etkili Ne etkisiz	Etkisi az	Hiçbir etkisi yoktur
1	Sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilme korkusu					
2	Yöneticilerin negatif geri bildirimde olumsuz tepki vermesi					
3	Güven ve saygı kaybına uğrama korkusu					
4	Açıkça konuşmanın faydasız olduğu inancı					
5	İşi kaybetmek veya işten atılmak korkusu					
6	Görev yerinin veya pozisyonunun değiştirilmesi korkusu					
7	Sorun bildirenlere iyi davranılmadığı kanısı					
8	Açıkça konuşma konusunda tecrübe eksikliği (işte yeni olmak, genç olmak gibi)					
9	Hiyerarşik (emir-komuta zinciri) yapının katılığı					
10	Yöneticilerin açıkça konuşmayı destekleyici olmamaları					
11	Yöneticilerin hoşuna gitmeyeceği düşüncesi					
12	Ortalığı karıştıran, arabozucu birisi olarak değerlendirilme korkusu					
13	Destek kaybına uğrama korkusu					
14	Yöneticilerin kulak vermeyeceği düşüncesi					
15	Yöneticilerin "en iyiyi ben bilirim" tavrı					
16	Terfi edememe korkusu					
17	İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunların tarafımı ilgilendirmede, bunun yönetimi ilgilendirdiği düşüncesi					
18	Düşük pozisyonda olma (mevki eksikliği)					
19	Yöneticilere güvensizlik					
20	İşyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen kültürün varlığı					
21	İlişkilerin mesafeli olması					
22	Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi					
23	İlişkilere zarar verme korkusu					
24	İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğu kanısı					
25d	Açıkça konuşan kişilerin haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalarak emsal teşkil etmeleri					
26	Yöneticilerin verdikleri sözleri tutmadıkları inancı					
27	Yönetici ve meslektaşların misillemede bulunacakları korkusu					
28	İş yükünün artacağı düşüncesi					
29	Bilgisizliğin ve deneyimsizliğin anlaşılacağı endişesi					
30	Açıkça konuşulabilecek formel bir mekanizmanın olmaması					
31	Yöneticinin her şeyi bilmesi gerektiği inancı					

- 9- İşgörenlerin, kurumla ilgili konu ve sorunları yöneticilerle açıkça konuşmayıp, sessiz kalmayı tercih etmelerinin **NE GİBİ SONUÇLAR DOĞURABİLECEĞİNİ** aşağıda belirtiniz.

	SESSİZ KALMANIN OLASI SONUÇLARI	Katılım Düzeyi				
		Kesinlikle katılıyor	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor
1	Yöneticiler karar verirken bazı önemli bilgi ve verilerden mahrum kalır					
2	Çalışan saldırgan davranışlar gösterir					
3	Kurum olarak, eldeki kaynaklarla daha etkin ve verimli sonuçlara ulaşılmasını engeller					
4	Kurumda istenen değişimlerin hızı yavaşlar					
5	Çalışan işyerini değiştirmeyi düşünür					
6	Kurumun iyileşme ve gelişme hızı yavaşlar					
7	Çalışan birimini/bölümünü değiştirmeyi düşünür					
8	Kurumda hatalar/aksamalar/sorunlar hasır altı edilir					
9	Çalışanlar yöneticilerine güvenlerini kaybederler					
10	Hatalardan ders çıkarma yoluyla örgütsel öğrenme gerçekleşemez					
11	Çalışan strese girer					
12	İlgili fikir ve görüşler sadece kapalı kapılar arkasında kalır, ilgiliye aktarılamaz					
13	Çalışan konuşamadığı için ıstırap duyar, acizlik duygusu yasar					
14	Sorun çözüme konusunda pratik çözümler üretilemez					
15	Çalışanlar yöneticilerine saygılarını kaybederler					
16	Çalışanlar sadece verilen işleri yapan, kuruma katkı sağlamayan bireyler haline dönüşür					
17	Duyarsızlık ve umarsızlık kabul gören bir davranış haline gelir					
18	Çalışanların bölümü/kurumu sahiplenme/benimseme duygusu azalır					
19	Kurumda fikirsel yoksulluk ve farklılık yoksunluğu yaşanır					
20	Çalışan işi konusunda kendini geliştirme çabası göstermez					
21	Kurumda statüko (mevcudun devamı) korunmuş olur					
22	Çalışan işe ve işyerine karşı motivasyonunu yitirir					
23	Olumsuzluklar görmezlikten gelinir					
24	Kurumda "hiçbir şeye karışma, işini yap" anlayışı yerleşir					
25	Sorunlar zamanında çözülemez, büyür					
26	İş süreçleri ve faaliyetlerinin etkinleştirilmesi ve iyileştirilmesine kayıtsız kalınır					
27	İşyerinde açık iletişimi ve yapıcı diyalogları engeller					
28	Bilgi ve deneyimlerin paylaşılması söz konusu olmaz					
29	Çok yönlü perspektif ve seçeneklerden mahrum kalınır					

GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

AÇIKLAMA:

Sayın Öğretim Üyesi,

Bu araştırma, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim dalı Yüksek Lisans programında yüksek lisans tezi olarak yürütülmekte olup, öğretim üyelerinin çalıştıkları üniversiteyle ilgili konu, sorun ve endişelerini yöneticileri ile açıkça konuşmayı sessiz kalmaya karar vermelerini etkileyen nedenleri, nasıl sessiz kalındığı, hangi konularda ve kimlere karşı sessiz kalındığı gibi konuları incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için içten ve dürüst cevaplar vermeniz büyük önem taşımaktadır. Anket formuna isminizi yazmanız beklenmemektedir. Verdiğiniz cevaplar GİZLİ tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır.

Yukarıda yapılan açıklama doğrultusunda araştırmayı kabul edip etmediğinizi lütfen işaretleyiniz.

() Kabul ediyorum

() Kabul etmiyorum

Katkılarınızdan dolayı teşekkürler.

Prof. Dr. Gülsün Atanur BASKAN ve İlkur ALGIN

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

<i>Adı Soyadı</i>	İlknur ALGIN
<i>Doğum Yeri</i>	Akdağmadeni
<i>Doğum Tarihi</i>	1972

Eğitim Durumu

<i>Lise</i>	Erzurum Anadolu Lisesi	1992
<i>Lisans</i>	9 Eylül Üniversitesi – İngilizce Öğretmenliği	1997
<i>Yüksek Lisans</i>		
<i>Yabancı Dil</i>	İngilizce: Çok İyi Almanca: Orta	

İş Deneyimi

<i>Stajlar</i>	Adnan Menderes Havalimanı Milli Eğitim Bakanlığı Kara Kuvvetleri Komutanlığı	1995 1997 1999
<i>Çalıştığı Kurumlar</i>	Çınar English Çelebi Hava Servisi Milli Eğitim Bakanlığı Kara Kuvvetleri Komutanlığı	1992-1995 1995-1997 1997-1999 1999-

İletişim

<i>e-Posta Adresi</i>	illknur.algin@gmail.com

<i>Jüri Tarihi</i>	30.06.2014
--------------------	------------