

**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**  
**2019-YL-086**

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ BAKIŞ AÇISIYLA**  
**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK**

**Hazırlayan**  
**Hasan Ulvi EVREN**

**Tez Danışmanı**  
**Doç. Dr. Pınar YENGİN SARP KAYA**

**AYDIN-2019**



**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Hasan Ulvi EVREN tarafından hazırlanan “Öğretim Elemanlarının Bakış Açısıyla Örgütsel Sessizlik” başlıklı tez, 24/06/2019 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

	<b>Ünvanı, Adı Soyadı</b>	<b>Kurumu</b>	<b>İmzası</b>
<b>Başkan</b>			
<b>Üye</b>			
<b>Üye</b>			

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun ..... tarih ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

A. Can BAKALCI  
Enstitü Müdürü



**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

...../...../2019

Hasan Ulvi EVREN



# ÖZET

## ÖĞRETİM ELEMANLARININ BAKIŞ AÇISIYLA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Hasan Ulvi EVREN

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Pınar YENGİN SARP KAYA  
2019, XXX + 167 sayfa

Bu çalışma, Ege Bölgesindeki bir devlet üniversitesinin farklı birimlerinde görev yapan öğretim elemanlarının sessizlik algılarını, eğer varsa sessizliğe neden olan faktörleri ve sessizliğin muhtemel sonuçlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Öğretim elemanlarının sergiledikleri örgütsel sessizlik türlerini, örgütsel sessizliğin nedenlerini ve sonuçlarını saptamayı ve ayrıntılı olarak açıklamayı amaçlayan bu çalışmada karma araştırma yöntemi izlenmiştir. Araştırmada önce nicel veri toplama yöntemi izlenmiş ve veriler nicel çözümleme tekniklerinden yararlanarak çözümlenmiştir. Daha sonra, elde edilen bulgulardan hareketle görüşme formu hazırlanarak nitel veri toplama yöntemi izlenmiş ve veriler nitel veri çözümleme teknikleriyle çözümlenmiştir. Bu nedenle araştırma “Açımlayıcı Sıralı Desen” olarak tasarlanmıştır.

Araştırmanın evrenini, farklı birimlerde görev yapan 1301 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Örneklem ise küme örnekleme yöntemi ile seçilen 376 öğretim elemanından oluşmuştur. Nitel aşamada amaçlı örnekleme tekniklerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tekniğiyle belirlenen farklı birimlerde görev yapan farklı unvanlarda 12 öğretim elemanı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarını belirlemek için alanyazında yaygın olarak kullanılan ve Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş olan 15 maddelik “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Nicel verilerin değerlendirilmesinden sonra araştırmacı tarafından geliştirilen 6 maddelik görüşme formu hazırlanmıştır. Nitel veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle elde edilmiştir.

Nicel aşamada elde edilen başlıca bulgular şöyledir: Örgütsel sessizliğin genel ortalamasında kadınların erkeklerden; “Araştırma Görevlilerinin” “Profesörlerden” ve “Diğer (Öğretim Görevlileri-Okutmanlar-Uzmanlar)” grubundan, “Korunmacı Sessizlik”

boyutunda 25-32 yaş aralığındaki öğretim elemanlarının diğer bütün yaş gruplarındakilerden daha sessiz oldukları saptanmıştır. Yine “Korunmacı Sessizlik” boyutunda “Araştırma Görevlilerinin” diğer bütün gruplardan; “Yardımcı Doçentlerin (Dr. Öğretim Üyelerinin)” “Profesörlerden ve Diğer (Öğretim Görevlileri-Okutmanlar-Uzmanlar)” grubundan; (1-8 yıl) çalışma aralığındaki öğretim elemanlarının (9-16 yıl) ve (25 yıl ve üstü) çalışma süresine sahip olanlardan daha sessiz oldukları belirlenmiştir.

Hem sessizlik genel ortalamasında hem de “Kabullenici Sessizlik” boyutunda; “Fakültelerde” ve “Yüksekokullarda” çalışan öğretim elemanları “Meslek Yüksekokullarında” çalışan öğretim elemanlarından daha sessiz bulunmuştur.

“Korunmacı Sessizlik” boyutunda; bu üniversitede 6-10 yıl çalışmış olanlar ve 11-15 yıl çalışmış olanların, 16 yıl ve üstü çalışma süresindekilere kıyasla daha sessiz oldukları belirlenmiştir.

Araştırmanın nitel aşamasında elde edilen bulgular ise akademik unvan değişkenine ilişkin nicel aşamada çıkan sonuçları desteklerken, özellikle yaş değişkenine ilişkin nicel aşamada çıkan sonuçlardan farklı bulguları da içermektedir. Nicel aşamada elde edilen bulgulara göre yaşı genç olan öğretim elemanları daha sessiz kalırken, nitel aşamada elde edilen bulgulara göre öğretim elemanlarının yaşı ilerledikçe yaşadıkları öğrenilmiş çaresizlik deneyimlerinden dolayı sessizlik davranışları artmaktadır.

Tüm bulgular değerlendirildiğinde, çalışma kapsamına alınan üniversitede örgütsel sessizlikte, çalışma süresi az olanların, akademik kariyerin başında olanların ve akademik yükselme kaygısı olanların sessiz olduğu akademik kariyer basamaklarının sonunda olanlardaki sessizliğin ise öğrenilmiş çaresizliğe dayandığı bulunmuştur. Çarpıcı bir sonuç ise akademik hiyerarşinin, sessizliği olumsuz etkileyen bir olgu olmasıdır.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:** Sessizlik, Öğretim Elemanı, Karma Yöntem.



## **ABSTRACT**

### **ORGANIZATIONAL SILENCE FROM THE PERSPECTIVE OF INSTRUCTORS**

Hasan Ulvi EVREN

Master Thesis, Institute of Social Sciences Department of Educational Sciences

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Pınar YENGİN SARP KAYA

2019, XXX + 167 pages

This study aims to reveal the organizational silence perceptions of the instructors who work in different academic units of a state university in Aegean Region, factors, if available, causing silence and possible consequences of silence.

In this study, mixed research method was used to determine and elaborate the types of organizational silence seen among instructors, the reasons and consequences of organizational silence. First, quantitative data collection method was used and the data obtained by the researcher was analyzed by using quantitative analyzing techniques. Then, an interview form was prepared by the researcher regarding the findings obtained in quantitative phase and qualitative data collection method was used. The data obtained by the researcher was analyzed by using qualitative analyzing techniques. So, this research was designed as “Sequential Explanatory Design”. The population of study consisted of 1301 instructors working in different academic units. The sample of the study consisted of 376 instructors who were selected by using cluster sampling method. In qualitative phase, 12 instructors who work in different academic units with different titles were determined by maximum variation sampling method, one of the purposive sampling methods, and interviews were conducted.

In this study, Organizational Silence Scale that was developed by Dyne, Ang & Botero (2003) was used to determine organizational silence perceptions of instructors. The scale which is frequently used in literature includes 15 items. After evaluating the quantitative data, an interview form which has 6 items was prepared by the researcher for the qualitative phase. Semi-structured interviews were used to collect qualitative data.

According to the results of the quantitative phase, these findings were identified; regarding the overall results of the scale, “Women” remain silent more than “Men”,

“Research Assistants” remain silent more than “Professors” and “Others (Teaching Assistants- Lecturers- Specialists)” and also the instructors who work in “Faculties” and “Schools” remain silent more than the ones who work in “Vocational Schools”. In “Defensive Silence” dimension of the scale, instructors aged between 25-32 remain silent more than all other age groups, “Research Assistants” remain silent more than all other groups, “Assistant Professors” remain silent more than “Professors” and “Others (Teaching Assistants- Lecturers- Specialists)” and also the instructors who have work experience for between 1-8 years remain silent more than the ones who have work experience for between 9-16 years and for 25 years and more. In “Acquiescent Silence” dimension of the scale, the instructors who work in “Faculties” and “Schools” remain silent more than the ones who work in “Vocational Schools”. In “Prosocial Silence” dimension of the scale, the instructors who have work experience at this university for between 6-10 years and between 11-15 years remain silent more than the ones who have work experience at this university for 16 years and more.

Although the results on academic title occurred in the quantitative phase are supported by the findings obtained in the qualitative phase, the findings on age are completely different between these phases. According to the findings of the quantitative phase, younger instructors remain silent more than the seniors, but the qualitative phase revealed that instructors are getting more silent over the years because of their prior learned helplessness experiences.

When all the findings are evaluated, it can be said that inexperienced instructors, the instructors who have just started their academic career and the ones who are concerned about academic promotion remain silent at the university in question. It is also considered that the silence of senior instructors is based on their prior learned helplessness experiences. One of the most significant results of this study is that academic hierarchy is a phenomenon which has a negative impact on silence.

**KEY WORDS:** Silence, Instructor, Mixed Method

## ÖNSÖZ

Günümüzde örgütlerin niteliklerini ve verimliliklerini arttırmanın yolu çok seslilikten geçmektedir. Bu durum toplumun pek çok alanda öncüsü olan üniversiteler için de geçerlidir. Demokrasinin ve ifade özgürlüğünün her alanda hissedilmesi gereken üniversitelerde öğretim elemanlarının düşüncelerini çekinmeden paylaşabilmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri tarafından da desteklenen EĞF-17023 proje kodlu bu araştırma, öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarını, eğer sessizlik varsa sebeplerini ve sonuçlarını detaylı bir şekilde ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Uzun yıllara yayılmak zorunda kalan bu araştırmanın her aşamasında sabrını, ilgisini, bilgisini ve desteğini benden hiç esirgemeyen, ne zaman ihtiyacım olsa beni geri çevirmeyen değerli danışmanım Doç. Dr. Pınar YENGİN SARP KAYA' ya;

Yüksek lisans öğrenimim süresince bilgi birikimleri ve destekleriyle aslında önümde gidilecek daha çok uzun bir yolun olduğunu ve bu yolda umudumu hep korumam gerektiğini bana öğreten kıymetli hocalarım Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA, Doç. Dr. Bertan AKYOL, Doç. Dr. Erkan KIRAL ve Dr. Öğr. Üyesi Bilgen KIRAL'a; tez savunma sınavımda yer alarak önerileriyle katkıda bulunan Doç. Dr. Türkey Nuri TOK hocama;

Bana her zaman yardımcı olan Arş. Gör. Burcu ALTUN ve Arş. Gör. Tahir YILMAZ' a; Araştırmaya katılıp görüşlerini paylaşan öğretim elemanlarına; Ben daha lisans eğitimimi bile bitirmeden yüksek lisans yapmam için beni ikna etmeye çalışan ve yaşantımın her alanında olduğu gibi eğitim hayatımda da desteğini benden hiç esirgemeyen canım anneme; "Küçük kardeşim yüksek lisans yapıyorsa ben neden yapmayayım?" diyerek bir gece ansızın yüksek lisans yapma kararı alan ve beni her konuda cesaretlendiren canım abime;

Yüksek Lisans öğrenimim boyunca ben ne zaman enerjimi kaybetsem bana benden fazla inanarak yeniden motive olmamı sağlayan, sabrı, özverisi, sevgisiyle hep yanımda olduğunu hissettiren, bu hayatta verdiğim en doğru karar olduğunu düşündüğüm sevgili eşime; Babasının bu yaşta hâlâ neden ders çalıştığını anlamakta zorlanan ve onunla oynamadığım günlerde bana küsen yaşam kaynağım canım kızıma; ve son olarak da göremesem de hep benimle olduğunu bildiklerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hasan Ulvi EVREN



## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	v
ÖZET .....	vii
ABSTRACT .....	ix
ÖNSÖZ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xix
ŞEMALAR DİZİNİ.....	xxi
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	xxiii
TABLOLAR DİZİNİ.....	xxv
EKLER DİZİNİ .....	xxvii
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ.....	xxix
GİRİŞ.....	1
<b>1. BÖLÜM</b> .....	<b>7</b>
1. YÖNTEM.....	7
1.1. Araştırma Modeli.....	7
1.2. Evren.....	9
1.3. Örneklem ve Çalışma Grubu .....	11
1.3.1. Nicel Bölüm.....	11
1.3.2. Nitel Bölüm .....	13
1.4. Veri Toplama Araçları.....	14
1.4.1. Nicel Veri Toplama Formu .....	14
1.4.1.1. Kişisel bilgi formu .....	14
1.4.1.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği .....	15
1.4.2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu.....	18
1.5. Veri Toplama Süreci.....	19

1.5.1. Nicel Veri Toplama Süreci.....	19
1.5.2. Nitel Veri Toplama Süreci .....	20
1.6. Verilerin Analizi.....	21
1.6.1. Nicel Verilerin Analizi .....	21
1.6.2. Nitel Verilerin Analizi.....	25
<b>2. BÖLÜM.....</b>	<b>27</b>
<b>2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>27</b>
2.1. Örgüt Kavramı.....	27
2.2. Örgütsel Sessizlik .....	28
2.2.1. Yöneticileri Etkileme .....	30
2.2.2. Açıkça Konuşma .....	30
2.2.3. Konuyu Benimsetme .....	30
2.2.4. Ses Çıkartma .....	30
2.2.5. Bilgi Uçurma (Whistleblowing).....	31
2.2.6. İlkeli Örgütsel Muhalefet .....	31
2.2.7. Sorumluluk Alma .....	31
2.3. İşgören Sessizliği Türleri.....	31
2.3.1. Prososyal (Örgüt Yararına) Sessizlik .....	32
2.3.2. Savunma Amaçlı Sessizlik .....	32
2.3.3. Kabul Edilen Sessizlik.....	32
2.4. Sessizlik Kavramı.....	33
2.5. Örgütsel Sessizlik Kavramı .....	34
2.5.1. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	36
2.5.1.1. Fayda-maliyet analizi .....	36
2.5.1.2. Bekleyiş teorisi.....	37
2.5.1.3. Sessizlik sarmalı.....	38

2.5.1.4. Kendini uyarlama teorisi .....	39
2.5.2. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri .....	40
2.5.2.1. İşgörenlerin yöneticilerine güvenmemesi.....	40
2.5.2.2. Geçmiş tecrübeler .....	41
2.5.2.3. Dışlanma korkusu .....	41
2.5.2.4. Konuşmanın riskli görülmesi .....	41
2.5.2.5. Mobbing .....	42
2.5.3. Sessizliğin Örgütlerde Gelişim Süreci.....	42
2.5.3.1. Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu.....	43
2.5.3.2. Yöneticilerin işgörelere ve örgüt yönetimine ilişkin ön yargıları.....	43
2.5.3.3. Ulusal ve kültürel normlar .....	44
2.5.3.4. Adaletsizlik kültürü .....	44
2.5.3.5. Sessizlik iklimi .....	44
2.5.3.6. Yöneticinin yapısı.....	45
2.5.4. Örgütsel Sessizliğin Türleri .....	45
2.5.4.1. İşgören itaati (koruma) .....	46
2.5.4.2. Sağır kulak sendromu .....	46
2.5.4.3. Pasif kalma ve razı olma (kabullenme) .....	47
2.5.4.4. Çekilme ve başka davranışlara yönelme (korunma) .....	47
2.5.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	48
2.5.5.1. İşgörenlerin kendilerini değersiz hissetmeleri.....	49
2.5.5.2. İşgörenlerin çevrelerini kontrol etme eksikliği.....	50
2.5.5.3. İşgörenlerin bilişsel uyumsuzluk yaşamaları.....	50
2.6. Üniversitelerde Sessizlik .....	50
2.7. İlgili Araştırmalar .....	55
2.7.1. Örgütsel Sessizlikle İlgili Türkiye’de Yapılmış Araştırmalar.....	55

2.7.2. Örgütsel Sessizlikle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar.....	63
<b>3. BÖLÜM.....</b>	<b>70</b>
<b>3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR.....</b>	<b>70</b>
3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	70
3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	74
3.2.1. Örgütsel Sessizliğin Cinsiyet Değişkenine Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....	75
3.2.2. Örgütsel Sessizliğin Yaş Değişkenine Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....	76
3.2.3. Örgütsel Sessizliğin Medeni Durum Değişkenine Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....	79
3.2.4. Örgütsel Sessizliğin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....	80
3.2.5. Örgütsel Sessizliğin Akademik Unvan Değişkenine Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....	81
3.2.6. Örgütsel Sessizliğin Akademik Birim Değişkenine Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....	84
3.2.7. Örgütsel Sessizliğin İş Yaşamındaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular .....	86
3.2.8. Örgütsel Sessizliğin Bu Üniversitedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular .....	88
3.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	91
3.3.1. Öğretim Elemanlarının Kendi Sessizlikleriyle İlgili Bulgular.....	93
3.3.2. Öğretim Elemanlarının Başkalarının Sessizliklerine İlişkin Görüşleriyle İlgili Bulgular.....	100
3.3.3. Öğretim Elemanlarının Sessizliğe İlişkin Genel Algıları.....	107
3.4. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Yorumlar .....	115
3.5. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Yorumlar .....	116



3.5.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Yorumlar .....	116
3.5.2. Yaş Değişkenine İlişkin Yorumlar .....	117
3.5.3. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Yorumlar .....	119
3.5.4. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Yorumlar .....	120
3.5.5. Akademik Unvan Değişkenine İlişkin Yorumlar .....	121
3.5.6. Akademik Birim Değişkenine İlişkin Yorumlar .....	123
3.5.7. İş Yaşamındaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Yorumlar .....	124
3.5.8. Bu Üniversitedeki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Yorumlar .....	125
3.6. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Yorumlar .....	126
<b>4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>134</b>
<b>5. KAYNAKLAR.....</b>	<b>143</b>
<b>6. EKLER .....</b>	<b>157</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>167</b>



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. 1.Açımlayıcı Sıralı Desen Prototip Modeli .....	8
Şekil 2. 1.Bowen ve Blackmon: Sessizlik Sarmalı Teorisi .....	39





## ŞEMALAR DİZİNİ

Şema 3. 1. Öğretim Elemanlarının Sessizlik Algıları.....	92
Şema 3. 2. Öğretim Elemanlarının Kendi Sessizlikleri.....	94
Şema 3.3. Başkalarının Sessizlikleri .....	101
Şema 3. 4. Öğretim Elemanlarının Sessizliğe İlişkin Genel Algıları .....	109





## ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1.1. Çalışmaya Alınan Üniversitede Faaliyet Gösteren Birimler ve Bu Birimlerde Görev Yapmakta Olan Öğretim Elemanı Sayı ve Oranları .....	10
Çizelge 3.1. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	71
Çizelge 3.2. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Kabullenici Sessizlik Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	72
Çizelge 3.3. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Korunmacı Sessizlik Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	73
Çizelge 3.4. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Korunmacı Sessizlik Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	74
Çizelge 3.5. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-testi) .....	75
Çizelge 3.6. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Mann-Whitney U testi) .....	76
Çizelge 3.7. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Algılarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Anova) .....	76
Çizelge 3.8. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Yaş Grupları ve Puan Ortalamaları .....	77
Çizelge 3.9. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Boyutlarına İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Kruskal-Wallis testi) .....	78
Çizelge 3.10. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t testi) .....	79
Çizelge 3.11. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Boyutlarına İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Mann-Whitney U testi) .....	80
Çizelge 3.12. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Geneline ve Boyutlarına İlişkin Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre	

Karşılaştırılması (Kruskal-Wallis testi).....	81
Çizelge 3.13. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Algılarının Akademik Unvan Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Anova) .....	82
Çizelge 3.14. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Akademik Unvan Grupları ve Puan Ortalamaları.....	82
Çizelge 3.15. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Boyutlarına İlişkin Algılarının Akademik Unvan Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Kruskal-Wallis testi).....	83
Çizelge 3.16. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Geneline ve Boyutlarına İlişkin Algılarının Akademik Birim Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Kruskal-Wallis testi).....	85
Çizelge 3.17. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Algılarının İş Yaşamındaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Anova) .....	86
Çizelge 3.18. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının İş Yaşamındaki Çalışma Süresi Grupları ve Puan Ortalamaları .....	87
Çizelge 3.19. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Boyutlarına İlişkin Algılarının İş Yaşamındaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Kruskal-Wallis testi) .....	87
Çizelge 3.20. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Algılarının Bu Üniversitedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Anova).....	88
Çizelge 3.21. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Bu Üniversitedeki Çalışma Süresi Grupları ve Puan Ortalamaları .....	89
Çizelge 3.22. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Boyutlarına İlişkin Algılarının Bu Üniversitedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Kruskal-Wallis testi).....	90



## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.....	12
Tablo 1.2. Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları ve Yorumları .....	16
Tablo 1.3. KMO Değerleri ve Yorumları .....	16
Tablo 1.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Yapısı .....	17
Tablo 1.5. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ndeki Beşli Derecelendirme Ölçeğinin Sayısal Karşılığı.....	18





## **EKLER DİZİNİ**

Ek 1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kullanım İzni.....	157
Ek 2. Ölçek Uygulama İzin İsteği .....	158
Ek 3. Ölçek Uygulama İzin Onayı .....	159
Ek 4. Veri Toplama Aracı.....	161
Ek 5. Üniversitede Örgütsel Sessizlik Görüşme Formu .....	162





## KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

KMO : Kaiser Mayer Olkin

MYO : Meslek Yüksekokulu

YÖK : Yüksek Öğretim Kurulu

n : Sayı

p : Anlamlılık düzeyi

ss : Standart sapma

$\bar{X}$  : Aritmetik Ortalama

$\alpha$  : Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı



## GİRİŞ

Günümüzde örgütlerde başarı oranının yüksek olabilmesi için işgörenlerin fikirlerine ve deneyimlerine çok fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla işgörenlerin çalıştıkları örgütün hedeflerini benimsemiş, bunun yanında buldukları örgüt içerisinde ihtiyaç duyulan zamanlarda düşüncelerini rahatça ve cesurca paylaşmaya istekli bireyler olmaları beklenmektedir. İşgörenlerin kendilerini rahatça ifade ettikleri bir örgüt yapısının oluşturulabilmesi için yöneticilere büyük iş düşmektedir. Yöneticilerin, işgörenlerinin düşüncelerini ve taleplerini özgürce ifade etmelerinde onlara yardımcı olmaları verimli bir çalışma ortamı sağlanabilmesi açısından son derece önemlidir. Demokratik, iletişime açık örgütlerde işgörenlerin örgüte katkıları artarken, işgörenlerin düşüncelerine önem verilmeyen, iletişim eksikliği olan örgütlerde moral, aidiyet duygusu ve işe odaklanma anlamında olumsuz bir ortam meydana gelmektedir.

Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de örgütün başarısını olumsuz etkileyen bir takım problemler ortaya çıkabilmektedir. Bu problemlerin çözülebilmesi için örgütteki bütün işgörenlerin çözüm sürecinde etkin şekilde rol alması ve fikirlerini beyan etmesi beklenmektedir. Fakat bir örgütte işgörenler çeşitli nedenlerle fikirlerini beyan etmede ve karar alma sürecine katılmada çekingen davranabilirler. İş görenlerin örgüt içerisindeki düşüncelerini, önerilerini üst yönetime karşı dile getirmemeleri sonucunda ortaya çıkan bu davranış biçimi örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sessizlik davranışı yönetim-işgören arası iletişim eksikliği, otoriter yönetim biçimi ya da bireyin kişilik özellikleri gibi çeşitli nedenlere dayanabilmektedir. Bu da o örgütte iletişim kopukluğu, verimsiz çalışma ortamı, işgörenler arasında çatışma gibi sorunlara neden olabilmektedir. Pek çok insan örgütlerin daha verimli ve huzurlu bir çalışma ortamına sahip olabilmesi için işgörenlerin fikirlerine de başvurulmasının ve saygı duyulmasının gerekli olduğunu düşünmektedir. Buna rağmen, işgörenlerin konuşmalar da faydası olmayacağını düşündükleri, düşüncelerini paylaşmalarının olumsuz sonuçları olabileceğinden korktukları veya diğer grupların baskısı altında kaldıkları için konuşmakta ve fikirlerini paylaşmakta çok istekli olmadıkları görülebilmektedir.

Küreselleşen dünyada diğer bireylerle gireceği rekabete hazır, nitelikli insanlar yetiştirilebilmesi ve halkın bütünüyle gelişebilmesi ve ilerleyebilmesi için o toplumda üniversitelere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu hedefleri gerçekleştirebilmesi için üniversitelerin

bilgi üretiminin merkezi olması beklenmektedir. Bu nedenle üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının düşüncelerini özgürce ifade etmeleri, toplumdaki aydınlanmanın ve toplumsal sorunlara ilişkin üretilen çözümlerin birer parçası olmaları, gelişim ve ilerleme konusunda toplumda öncü olmaları gerekmektedir. Öğretim elemanlarının, buldukları üniversite içerisinde yaşadıkları sorunlar hakkında görüşlerini rahatlıkla dile getirememeleri üniversitelerin toplum tarafından ihtiyaç duyulan bilgi üretimine ve aydınlanma sürecine olumsuz yansıtacaktır. Bu doğrultuda, üniversitelerde meydana gelebilecek sessizlik ikliminin, öğretim elemanlarının yaratıcılığına ve dolayısıyla üniversitelerin ve toplumun gelişimine ve yenilenmesine engel olabileceği söylenebilir.

Üniversiteler gelişime en çok ihtiyaç duyan ve gerçekleşen yeniliklere en çabuk uyum sağlaması gereken kurumların başında gelmektedir. Toplumsal anlamda bu derece büyük bir öneme sahip olan üniversitelerde sessizlik davranışının mümkün olduğunca ortadan kaldırılabilmesi için gerekli çözüm yollarının bulunması gerekmektedir. Çünkü olası bir örgütsel sessizlik iklimi, üniversitelerin çağdaş ve özgür yapısına karşı büyük bir tehdit teşkil etmektedir.

Diğer örgütlerdeki işgörenlerde olduğu gibi üniversitelerdeki öğretim elemanlarının da sessiz kalmayı seçmelerinde örgütsel, yönetsel ve bireysel bazı faktörler etken olmaktadır. Üniversitelerde, gerek öğretim elemanlarıyla ilgili, gerekse de kurumun işleyişine ilişkin konularda öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etme nedenlerini tespit etmenin önemli olduğu düşünülmektedir. Farklı görüşlerin rahatlıkla dillendirilebildiği, her kademedeki örgüt çalışanının karar alma sürecinde etkin rol aldığı, bütün fikirlere önem verilen bir örgüt yapısında işgörenlerin daha verimli ve güdülenmiş bir şekilde çalışmaları beklenmektedir. Bu yüzden üniversitelerde de sessizliğin azaltılabilmesi hatta tamamen ortadan kaldırılabilmesi, sessizliğe neden olan faktörlere karşı önlem alınabilmesi amacıyla farklı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmanın sonucunda da öğretim elemanlarının sessizlik algılarını belirlemek ve eğer sessizlik davranışı sergileniyorsa sessiz kalma nedenlerine ilişkin bulgular elde ederek, sessizlik davranışını ortadan kaldırabilecek bazı çözüm yollarının da üretilmesine yardımcı olmak amaçlanmaktadır.



İlgili alanyazın incelendiğinde örgütsel sessizlik üzerine pek çok çalışmaya rastlanırken, öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarına yönelik derinlemesine yapılan çok fazla çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu nedenle, bu çalışmanın öğretim elemanları üzerinde yapılması ve elde edilen nicel verilerin nitel bir araştırma ile de desteklenerek daha kapsamlı bir çalışmaya dönüştürülmesi kararlaştırılmıştır.

Elde edilen verilerle, örgütsel sessizliğin yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanları tarafından nasıl algılandığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın, öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının yanı sıra elde edilen bulgular ışığında öneriler geliştirerek ilgili alanyazına bilimsel bir katkı da sağlayabileceği umulmaktadır

### **Araştırmanın Amacı**

Üniversitelerde örgütsel sessizliğin ortadan kalkması ya da azalması bilim insanlarının görüşlerini daha rahat ifade etmesi, daha demokratik bir topluma ulaşılması ve üniversitelerle özdeşleşen bilgi üretme işlevinin verimli olarak yerine getirilebilmesi açısından son derece önemlidir. Bu çalışma, Ege Bölgesinde bulunan bir devlet üniversitesinin farklı birimlerinde görev yapan öğretim elemanlarının sessizlik algılarını, eğer varsa sessizliğe neden olan faktörleri, sessizliğin muhtemel sonuçlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çalışmadan elde edilen bulgular sayesinde; daha nitelikli bir akademik ortamın oluşturulmasının önündeki engellerin bir kısmının ortaya çıkarılacağı, eleştirel bir ortam yaratılmasına katkıda bulunulacağı ve akademisyenlerin de kendi ortamlarını çalışılan örneklem çerçevesinde görmelerinin sağlanacağı düşünülmektedir.

Bu amaç doğrultusunda araştırmanın problem cümlesi aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

“Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları konular, sessiz kalma nedenleri ve sessizliğin sonuçlarına ilişkin algıları nedir?”

Bu problem cümlesi kapsamında araştırmada yanıt aranacak alt problemler de şu şekilde belirlenmiştir:

1. Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algıları
  - a. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Genelinde,
  - b. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin

- Kabullenici Sessizlik,
- Korunmacı Sessizlik,
- Korunmacı Sessizlik boyutlarında nasıldır?

2. Öğretim elemanlarının sessizlik algıları ölçeğın bütününde ve boyutlarında;

a. cinsiyete,

b. yaşa,

c. medeni duruma,

d. eğitim durumuna,

e. akademik unvana,

f. çalıştıkları birime,

g. iş yaşamındaki çalışma süresine,

h. bu üniversitedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

3. Öğretim elemanlarının üniversitede sessiz kalınan konulara, sessizlik nedenlerine ve sonuçlarına ilişkin görüşleri nasıldır?

### **Araştırmanın Önemi**

Örgütsel sessizliğin, günümüzde pek çok işgörenin başvurduğu bir davranış olduğu söylenebilir. İşyerindeki herhangi bir sorun karşısında veya çalıştığı örgütteki karar alma sürecinde kendi düşüncelerini çeşitli nedenlerden dolayı paylaşmaktan kaçınan işgören sayısı oldukça fazladır. Araştırmacı tarafından, örgütsel sessizliğin en düşük düzeyde olduğu, fikirlerin rahatlıkla beyan edilebildiği, bağımsız ve özgür bir şekilde bilgi üretmesi beklenen örgütlerin başında üniversitelerin gelmesi gerektiği düşünülmektedir. Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sergileyecekleri sessizlik üniversitelerin özerkliği ve demokratiklik açısından sakıncalı bir durum olarak görülmektedir. Bu araştırmanın sonucunda, özerk yapısı ile bilinen ve kendini özgürce ifade edebilen bireyler yetiştirmeyi görev edinmiş eğitim kurumlarının başında gelen

üniversitelerde görevli olan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının ayrıntılı bir şekilde ortaya konması beklenmektedir. Ayrıca bu tez çalışması kapsamında çalışılan üniversitede eğer sessizlik varsa bunun düzeyini ve nedenlerini ortaya koyarak üniversite ile ilgili politika geliştirilmesine yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların hem uygulayıcılar hem de araştırmacılar için önemli olduğu düşünülmektedir. Uygulayıcılar araştırma sonucunda sessizliğin nedenlerine ilişkin ortaya çıkan bulgulardan hareketle üniversitelerdeki öğretim elemanlarının yaşadıkları kaygıları daha iyi anlayarak sessizleşmelerine neden olan durumları ortadan kaldıracak ve böylece kurumlarındaki demokratiklik seviyesini daha da ileri taşıyabilirler. Araştırmacılar ise sessizlik üzerine yapacakları çalışmalarda hangi noktalara yoğunlaşarak hangi konularda veri toplayabilecekleri açısından bir bakış açısı geliştirebilirler. Bu araştırmanın sessizliğe ilişkin hangi nedenlerin ayrıntılı inceleneceği konusunda da araştırmacılara rehber olabileceği düşünülmektedir.

Ayrıca, Türkiye’de yapılan çalışmalar incelendiğinde Kahveci (2010), Yanık (2012) ve Sevgin (2015) gibi Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerine yapılmış pek çok çalışmaya rastlanırken, öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarına yönelik derinlemesine yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu konuda Bayram (2010) ve Algin’ın (2014) çalışmaları gibi sadece nicel boyutta ele alınan çalışmalar mevcut olsa da öğretim elemanlarının sessizliğini karma yöntem ile ele alıp hangi konularda sessiz kaldıklarını, bahsi geçen konulardaki sessizliklerinin nedenlerini ve sonuçlarını detaylı bir şekilde ele alan herhangi bir tez çalışmasına rastlanamamıştır. Eldeki çalışmanın bu alanda bir eksikliği gidermeye çalışması, bu sayede daha sonra yapılacak benzer araştırmalara ışık tutarak bilime katkı sağlaması hedeflenmektedir.

### **Araştırmanın Varsayımları**

Bu çalışmada kullanılan veri toplama araçlarının, araştırmaya katılan öğretim elemanları tarafından yansız ve gerçek görüşlerini yansıtacak şekilde samimi olarak yanıtladığı kabul edilmiştir.

## **Araştırmanın Sınırlılıkları**

1. Bu çalışma, 2016-2017 ve 2017- 2018 eğitim – öğretim yıllarında Ege Bölgesindeki bir devlet üniversitesinin çeşitli birimlerinde (fakülte/yüksekokul/meslek yüksekokulu) görev yapan öğretim elemanlarından araştırmada kullanılan veri toplama araçlarıyla elde edilen verilerden hareketle ulaşılan bulgularla ile sınırlıdır. Sonuçları tüm üniversitelere genellemek uygun olmayabilir.

## **Tanımlar**

**Kabullenici Sessizlik:** İşgörenlerin herhangi bir sorun ya da konu ilgili gelişmelere rıza göstermesi, bilgi ve görüşlerini söylememesi.

**Korunmacı Sessizlik:** İşgörenlerin düşüncelerini açıkça ifade etmeleri durumunda bunun olası sonuçlarından korkması sebebiyle sessizliği tercih etmesi.

**Korumacı Sessizlik:** İşgörenlerin örgüte veya diğer bireylere yarar sağlamak için herhangi bir durum hakkındaki bilgi ve görüşlerini söylememesi.

**Yardımcı Doçent:** Bugün “Dr. Öğretim Üyesi” olarak kabul edilen, doçentlikten önceki kariyer basamağında bulunan üniversite çalışanı.

**Okutman:** Bugün “Öğretim Görevlisi” olarak kabul edilen, üniversitelerde eğitim-öğretim süresince tüm öğretim programlarında ortak zorunlu ders olarak belirlenen derslerden birini okutan veya uygulayan öğretim elemanı.

# 1. BÖLÜM

## 1. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına, verilerin toplanma süreci, analizi ve geçerlik, güvenilirlik sonuçlarına yer verilmiştir.

### 1.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarını betimlemek üzere yapılmıştır. Bu nedenle bu araştırmanın nicel aşaması için en uygun model olarak genel tarama modeli tercih edilmiştir. Bu çalışmada da, belirlenen üniversite öğretim elemanlarının yaşadıkları, gözlemledikleri, algıladıkları örgütsel sessizlik olgusunu var olduğu haliyle ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırmanın nitel aşamasında ise, nitel araştırma desenlerinden biri olan olgubilimden faydalanılmıştır. Olgubilim deseni, farkında olduğumuz ancak hakkında derinlemesine ve detaylı bir bilgi sahibi olmadığımız olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 78). Olgubilim, insanların kendi dünyalarının bilinçli deneyimi; yani günlük hayat ve sosyal eylemidir (Schram, 2003: 71).

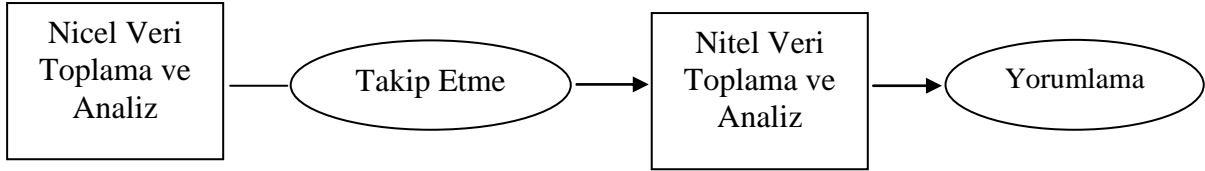
Öğretim elemanlarının sergiledikleri örgütsel sessizlik türlerini, örgütsel sessizliğin nedenlerini ve sonuçlarını saptamayı ve ayrıntılı olarak açıklamayı amaçlayan bu çalışmada elde edilen bulguların hem üniversiteye genellenebilmesi hem de daha ayrıntılı bir şekilde araştırılabilmesi için karma araştırma yöntemi izlenmiştir. Bu araştırmanın problemi sadece öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarını değil, ayrıca sessizliğin sebep ve sonuçlarını da saptamayı amaçlamaktadır. Bu yüzden araştırmanın probleminin karma yöntemle uygun olduğu düşünülmüştür. Karma yöntem araştırmaları, bir araştırmacının nitel ve nicel araştırma yaklaşımlarının çeşitli öğelerini derinlemesine bir anlayışla ve doğrulama amacıyla birleştiren (örneğin: nitel ve nicel bakış açılarının kullanılması, veri toplama, analiz) araştırma çeşitidir (Johnson vd., 2007, s. 123).

Creswell ve Plano Clark (2011: 77) karma yöntem araştırma desenlerini altıya ayırır:

1. Yakınsayan Paralel Desen, 2. Açıklayıcı Sıralı Desen, 3. Keşfedici Sıralı Desen, 4. İç İç Karma Desen, 5. Dönüştürücü Desen ve 6. Çok Aşamalı Karma Desen.

Eldeki çalışma açımlayıcı sıralı desene göre desenlendiğinden aşağıda yalnız bu desenin modeli verilmiştir.

Şekil 1.1’de Açımlayıcı Sıralı Desen tanıtılmıştır:



Şekil 1.1. Açımlayıcı Sıralı Desen Prototip Modeli (Creswell ve Plano Clark, 2011: 77)

Araştırmada önce nicel veri toplama yöntemi izlenmiş ve veriler nicel çözümlene tekniklerinden yararlanarak çözümlenmiştir. Birinci aşama olan nicel kısımda, öncelikle örgütsel sessizliğe ilişkin Türkçe ve yabancı dilde yayımlanmış eserlerin kaynak taraması yapılarak, konu ile ilgili dünyadaki ve Türkiye'deki gelişmeler incelenmiştir. Alanyazın taraması yapılırken özellikle örgütsel sessizliği eğitim alanında araştıran kaynaklara öncelik verilmiştir. Sonrasında, araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” belirlenerek uygulama öncesi uzman görüşleri alınmıştır. Daha sonra da belirlenen ölçeğin gönüllü öğretim elemanlarına uygulanması ile “öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algısı ve çeşitli demografik özelliklere göre bu algının anlamlı bir fark gösterip göstermediği” ortaya konmuştur. Elde edilen bulgular sonucunda, öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının bazı değişkenlere göre anlamlı fark gösterdiği belirlenmiştir. Fakat elde edilen bulgular öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları konular, sessiz kalma nedenleri ve sessizliğin sonuçlarına ilişkin ayrıntılı bilgi vermediği için nitel aşamada hem bunlara ilişkin veri toplanmış hem de nicel aşamanın sonuçlarıyla ilgili ayrıntılı bilgi toplanmaya çalışılmıştır.

Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları konular, sessiz kalma nedenleri ve sessizliğin sonuçlarına ilişkin detaylı bilgi alabilmek için ikinci aşama olan nitel kısma geçilmiştir. Birinci aşamadaki nicel ölçeğin uygulanması ile elde edilen bulgulardan hareketle araştırmacı ve danışmanı tarafından bir görüşme formu hazırlanmıştır. Hazırlanan bu görüşme formu uygulanmaya başlamadan önce uzman görüşleri alınmış, son hali verilerek gönüllü öğretim elemanlarıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde, nitel veri toplama yöntemi izlenmiş ve sonra da veriler nitel veri çözümlene teknikleri yoluyla çözümlenmiştir. Bu nedenle araştırma karma yöntem desenlerinden “Açımlayıcı Sıralı

Desen” olarak tasarlanmıştır. Açımlayıcı sıralı desen, araştırma sorusuna birincil öncelikle karşılık veren nicel verilerin toplanması ve çözümlenmesiyle başlayıp onun sonuçlarını izleyen nitel araştırmanın, bu ilk aşamanın sonuçlarını açıklamaya yardım ettiği araştırma desendir (Creswell ve Plano Clark, 2011: 89).

## **1.2. Evren**

Araştırmanın evrenini 2016-2017 ve 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Ege Bölgesinde bir devlet üniversitesinde görev yapan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Üniversitenin Personel Daire Başkanlığından alınan bilgiye göre, üniversite bünyesinde toplam 3 enstitü, 18 fakülte, 6 yüksekokul, 1 devlet konservatuvarı ve 19 meslek yüksekokulu (MYO) bulunmaktadır (2017). Veri toplama sürecinde, Tıp fakültesindeki öğretim elemanlarının yoğunluklarından dolayı ölçeklerin geri gelmemesi, yine öğretim elemanlarının ölçeceği dikkatli bir şekilde okuyup cevaplamaya yeterince zaman ayıramayacaklarını belirtmeleri gibi durumların araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini olumsuz etkileyebileceği düşünülerek Tıp Fakültesi araştırma evreninden çıkarılmıştır. Ayrıca yukarıda sayıları belirtilen akademik birimlerden bazıları yeni açıldığı için henüz herhangi bir öğretim elemanı bulunmamaktadır. Bu yüzden aşağıdaki çizelgede bu birimler yer almamaktadır.

Araştırmaya konu olan üniversite bünyesindeki birimlerde görev yapan öğretim elemanı sayıları Çizelge 1.1’de verilmiştir.

Çizelge 1.1. Çalışmaya Alınan Üniversitede Faaliyet Gösteren Birimler ve Bu Birimlerde Görev Yapmakta Olan Öğretim Elemanı Sayı ve Oranları

Birimi	Prof.	Doç.	Yrd. Doç.	Öğr. Gör.	Araş Gör.	Okt.	Uzm.	Top. Frek.	Yüzde (%)
Rektörlük	-	-	-	-	-	41	18	59	4.53
İktisat Fakültesi	3	5	7	-	5	-	-	20	1.54
Dış Hekimliği Fakültesi	4	3	24	-	29	-	1	61	4.69
Eğitim Fakültesi	11	16	41	7	24	-	2	101	7.76
Fen Edebiyat Fakültesi	29	33	58	4	62	-	-	186	14.30
İletişim Fakültesi	-	1	7	-	10	-	1	19	1.46
Hemşirelik Fakültesi	4	8	12	3	24	-	-	51	3.92
Mühendislik Fakültesi	5	8	21	1	18	-	1	54	4.15
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	8	8	30	1	30	-	1	78	6.00
İşletme Fakültesi	2	2	17	-	12	-	-	33	2.54
Tıp Fakültesi	112	45	107	-	219	-	1	484	.00
Turizm Fakültesi	3	2	8	3	4	-	1	21	1.62
Veteriner Fakültesi	38	15	20	-	26	-	1	100	7.69
Ziraat Fakültesi	38	17	22	2	38	-	1	118	9.07
BESYO	-	3	10	5	1	10	-	29	2.23
Devlet Konservatuvarı	-	-	2	5	-	-	-	7	.54
Sağlık Yüksekokulu	-	1	7	2	4	-	-	14	1.08
Sağlık Bilimleri Fakültesi	7	3	9	1	16	-	-	36	2.77
Yabancı Diller Yüksekokulu	-	-	-	-	-	51	-	51	3.92
MYO(İlçe-1)	-	-	1	9	-	2	-	12	.92
MYO(Merkez)	-	-	7	36	-	-	-	43	3.31
Sağlık Hizmetleri MYO(Merkez)	-	1	1	12	-	2	-	16	1.23
MYO(İlçe-2)	-	-	-	6	-	-	-	6	.46
MYO(İlçe-3)	-	-	-	9	-	1	-	10	.77
MYO(İlçe-4)	1	-	1	10	-	2	1	15	1.15
MYO(İlçe-5)	-	-	-	9	-	-	-	9	.69
MYO(İlçe-6)	-	-	-	10	-	2	-	12	.92
MYO(İlçe-7)	-	-	-	17	-	1	-	18	1.38
MYO(İlçe-8)	-	-	1	12	-	2	-	15	1.15
MYO(İlçe-9)	-	-	-	12	-	2	-	14	1.08
MYO(İlçe-10)	-	-	1	7	-	-	-	8	.61
MYO(İlçe-11)	-	-	-	13	-	-	-	13	1.00
Sağlık Hizmetleri MYO(ilçe-1)	-	-	-	5	-	-	-	5	.38
MYO(ilçe-12)	-	-	-	20	-	2	-	22	1.69
Sağlık Hizmetleri MYO(İlçe-2)	-	-	-	7	-	1	-	8	.61
MYO(İlçe-13)	-	1	1	14	-	2	-	18	1.38
MYO(İlçe-14)	-	-	-	11	-	-	-	11	.85
Enstitüler	-	3	5	-	-	-	-	8	.61
<b>Toplam</b>	<b>265</b>	<b>175</b>	<b>420</b>	<b>253</b>	<b>522</b>	<b>121</b>	<b>29</b>	<b>1785</b>	<b>100</b>



Çizelge 1.1’de görüldüğü gibi araştırmanın evrenini 2016-2017 ve 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Ege Bölgesinde bir devlet üniversitesinin çeşitli birimlerinde görev yapmakta olan 265 profesör (%14.85), 175 doçent (%9.80), 420 yardımcı doçent (%23.53), 253 öğretim görevlisi (%14.17), 522 araştırma görevlisi (%29.24), 121 okutman (%6.78) ve 29 uzman (%1.63) olmak üzere 1785 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Tıp fakültesindeki 484 öğretim elemanı araştırma evreninden çıkarıldığında geriye kalan öğretim elemanı dağılımı ise 153 profesör (%11.76), 130 doçent (%9.99), 313 yardımcı doçent (%24.06), 253 öğretim görevlisi (%19.45), 303 araştırma görevlisi (%23.29), 121 okutman (%9.30) ve 28 uzman (%2.15) şeklindedir.

### **1.3. Örneklem ve Çalışma Grubu**

Bu bölümde araştırmanın örneklem ve çalışma grubu üzerinde durulmuştur.

#### **1.3.1. Nicel Bölüm**

Araştırmanın nicel bölümünde, Ege Bölgesinde bir devlet üniversitesinin farklı akademik birimlerinde (fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu) görev yapan öğretim elemanlarından örneklem seçebilmek için küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Küme örnekleme yöntemi evren ya da çalışma evreninin, içinde çeşitli elemanları olan, benzer amaçlı kümelerden oluştuğu durumlarda kullanılır. Bu yöntem evrendeki bütün kümelerin tek tek bütün elemanlarıyla birlikte eşit seçilme şansına sahip olduğu durumlarda kullanılır (Karasar, 2014: 114). Küme örnekleme, çalışılması düşünülen evrende doğal olarak oluşmuş veya farklı amaçlarla yapay olarak oluşturulmuş, kendi içinde belirli özellikler açısından benzerlikler gösteren değişik grupların olması durumunda kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 133). Ege Bölgesinde bir devlet üniversitesinde faaliyet gösteren her bir akademik birim bir küme sayılmıştır ve her birimden rastlantılı olarak örneklem seçilmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturabilmek için örneklem büyüklükleri tablosundan yararlanılmış ve araştırmanın 1301 kişiden oluşan evrenini  $\alpha = .05$  anlamlılık düzeyinde 322 kişinin temsil edebileceği görülmüştür (Saunders vd., 2009: 219, Can, 2014: 28). Karşılaşılabilecek sorunlar ve dağıtılan veri toplama araçlarının geri dönüşlerinde yaşanabilecek olası kayıplar nedeniyle, belirlenen sayının %20 fazlası alınarak örneklemin en az 386 kişiden oluşması öngörülmüştür. Öğretim elemanlarına (443) adet veri toplama aracı dağıtılmış ve dağıtılan veri toplama araçlarından (410) tanesi geri toplanmıştır. Yanlış

veya eksik doldurma, boş verme gibi nedenlerle (24) veri toplama aracı örneklemeden çıkartılarak geriye kalan toplam (386) veri toplama aracı değerlendirmeye alınmıştır. Sonuç olarak, veri toplama araçlarının geri dönüş oranı % 87 olarak hesaplanmış ve öngörülen örneklem sayısına ulaşılmıştır. Uygulanan normallik testleri sonucunda belirlenen uç değerler atıldıktan sonra geriye (376) adet veri kalmıştır ve çalışma bu sayı üzerinden yapılmıştır.

Tablo 1.1’de, araştırmaya gönüllü olarak katılan öğretim elemanlarının çeşitli demografik değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, akademik unvan, iş yaşamındaki çalışma süresi, bu üniversitedeki çalışma süresi) dağılımı verilmiştir.

Tablo 1.1. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişken	Değişken Grupları	n	%
Cinsiyet	Erkek	184	48.9
	Kadın	192	51.1
	<b>TOPLAM</b>	<b>376</b>	<b>100</b>
Yaş	25-32 yaş	103	27.4
	33-40 yaş	132	35.1
	41-48 yaş	81	21.5
	49 yaş ve üstü	60	16
	<b>TOPLAM</b>	<b>376</b>	<b>100</b>
Medeni Durum	Evli	264	70.2
	Bekar	112	29.8
	<b>TOPLAM</b>	<b>376</b>	<b>100</b>
Eğitim Durumu	Lisans	47	12.5
	Yüksek lisans	112	29.8
	Doktora	217	57.7
	<b>TOPLAM</b>	<b>376</b>	<b>100</b>
Akademik Unvan	Profesör	44	11.7
	Doçent	39	10.4
	Yard. Doç. (Dr. Öğr. Üyesi)	72	19.1
	Araş. Gör.	101	26.9
	Diğer (Öğr. Gör./ Okt. / Uzman)	120	31.9
	<b>TOPLAM</b>	<b>376</b>	<b>100</b>
İş Yaşamındaki Kıdem	1-8 Yıl	110	29.2
	9-16 Yıl	130	34.6
	17-24 Yıl	77	20.5
	25 Yıl ve Üstü	59	15.7
	<b>TOPLAM</b>	<b>376</b>	<b>100</b>
Akademik Birim	Fakülte	255	67.8
	Yüksek okul	26	6.9
	MYO	75	20
	Diğer (Rek./ Ens./ Kons.)	20	5.3
	<b>TOPLAM</b>	<b>376</b>	<b>100</b>
Çalışmakta Olduğu Üniversitedeki Kıdem	1-5 Yıl	144	38.3
	6-10 Yıl	91	24.2
	11-15 Yıl	62	16.5
	16 Yıl ve Üstü	79	21
	<b>TOPLAM</b>	<b>376</b>	<b>100</b>

Tablo 1.1'e bakıldığında özetle şunlar söylenebilir; Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından %51,1'inin (192 kişi) kadın, %48,9'unun ise (184 kişi) erkek olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının cinsiyet değişkenine göre eşite yakın düzeyde olduğu söylenebilir. Yine araştırmaya katılan öğretim elemanlarının %62,5'inin (235 kişi) 40 yaş ve altı, %37,5'inin ise (141 kişi) 41 yaş ve üstü olduğu, %70,2'sinin (264) evli, %29,8'inin ise (112 kişi) bekâr olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının %57,7'lik büyük bir oranının (217 kişi) doktora mezunuyken, %29,8'inin (112 kişi) yüksek lisans, %12,5'inin de (47 kişi) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Akademik unvan yönünden araştırmaya katılanların %41,2'sini (155 kişi) öğretim üyelerinin, %26,9'unu (101 kişi) araştırma görevlilerinin ve %31,9'unu da (120 kişi) "diğer" grubunun (Öğretim Görevlileri, Okutmanlar ve Uzmanlar) oluşturduğu, iş yaşamındaki kıdemde ağırlığı %63,8 (240 kişi) ile 16 yıl ve altında kıdemi olanların, kalan kısmı ise %36,2 (136) kişi ile 17 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretim elemanlarının oluşturduğu görülmektedir. Yine Tablo 1.1'e bakarak, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının %67,8 (255 kişi) gibi büyük bir çoğunluğunun fakültelerde, kalan %32,2'sinin ise yüksekokullarda, meslek yüksekokullarında ya da (rektörlük, enstitü, konservatuar gibi) diğer birimlerde görev yapmakta oldukları görülmektedir. Tablo 1.1'de son olarak, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının çalışmakta olduğu üniversitedeki (Ege Bölgesinde bir devlet üniversitesi) kıdemi incelendiğinde %62,5 oranında (235 kişi) 10 yıl ve altı kıdeme sahip öğretim elemanı varken, %37,5 oranında (141 kişi) 11 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretim elemanının olduğu görülmektedir.

### **1.3.2. Nitel Bölüm**

Araştırmanın nitel bölümünde ise, Ege Bölgesinde bir devlet üniversitesinin farklı akademik birimlerinde (fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu) görev yapan öğretim elemanlarından örneklem seçebilmek için amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminin seçilmesindeki amaç, görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örneklemede çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 136). Yapılacak olan görüşmelerin sesli kaydının tutulacak olması katılımcılarda bir tedirginliğe neden olmuştur, bu tedirginliğin yaşanmaması adına araştırmacı ses kaydının alınmasına izin veren öğretim elemanları ile görüşme yoluna gidip, bu sorunu aşmıştır.

Nitel bölümde farklı akademik birimlerde görev yapan;

- 1 Profesör (Erkek - BEKİR)
- 2 Doçent (2 Erkek - AKİF ve BORA)
- 2 Dr. Öğretim Üyesi (Yardımcı Doçent) (2 Kadın - DİDEM ve GÜLAY)
- 3 Araştırma Görevlisi (1 Kadın - BİRSEN, 2 Erkek - AKIN ve ERKİN)
- 2 Öğretim Görevlisi (Eski Okutman) (1 Kadın - U MAY, 1 Erkek - KORAY)
- 2 Öğretim Görevlisi (1 Kadın - GÜLÇİN, 1 Erkek - KAYA) ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir

#### **1.4. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada, verileri toplamak için araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” ile öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarını belirlemek için alanyazında yaygın olarak kullanılan ve Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilmiş olan 15 maddelik “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır (Ek 4). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenlerini ve sessizliğin olumlu ve olumsuz sonuçlarını ayrıntılı olarak inceleyebilmek ve katılımcıların sessizliğe nasıl bir anlam yüklediklerini anlayabilmek için de nicel aşamanın bulgularından hareketle, araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış bir görüşme formu geliştirilmiştir.

##### **1.4.1. Nicel Veri Toplama Formu**

Bu bölümde, araştırmada kullanılan Dyne vd.’ne (2003) ait, Türkçe çevirisi konusunda Taşkırın’dan (2010) faydalanılmış Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nden ve bu ölçeğin başına eklenen araştırmacı tarafından hazırlanmış kişisel bilgi formundan bahsedilmiştir.

###### **1.4.1.1. Kişisel bilgi formu**

Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formunda, öğretim elemanlarının sosyo-demografik özelliklerini içeren ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeler; *i. cinsiyet*, *ii. yaş*, *iii. medeni durum*, *iv. eğitim durumu*, *v. akademik unvan*, *vi. iş yaşamındaki çalışma süresi* ve *vii. bu üniversitedeki çalışma süresi* olarak verilmiştir.

#### 1.4.1.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada kullanılan Örgütsel Sessizlik Ölçeği Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilmiştir. Kullanılan ölçeğin çevirisi ile ilgili Taşkiran'ın (2010) doktora tezinden ve "Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim" adlı kitabından faydalanılmıştır (Taşkiran, 2011). Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Taşkiran (2010) tarafından öncelikle İngilizceden Türkçeye çevrilmiş, sonra da gerek İngilizce eğitimi almış çeşitli akademisyenlerin gerekse de aynı ölçeği farklı çalışmalarda kullanmış çeşitli araştırmacıların çevirilerinin de yardımıyla ölçeğe son şekli verilmiştir. Bu araştırmada ölçeği kullanabilmek için Erkan TAŞKIRAN'la e- posta yoluyla iletişim kurulup, gerekli izin alınmış (Ek 1) ve veri toplamak için ölçeğin Taşkiran (2010) tarafından kullanılan çevirisinden yararlanılmıştır. Ölçekte toplam 15 ifade bulunmaktadır. Bu ölçek ile öğretim elemanlarının ne tür sessizlik davranışlarında buldukları ile ilgili bilgiler alınmaya çalışılmıştır.

Dyne vd. (2003) tarafından hazırlanan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" 15 maddeden oluşmakta olup, "Beşli Likert" tipinde hazırlanmıştır. Maddelere verilen yanıtlar "Her zaman", "Çoğu zaman", "Ara sıra", "Nadiren", "Hiçbir zaman" şeklinde tasarlanmıştır (Dyne vd., 2003: 1366).

Ölçek, i. *Kabullenici Sessizlik*, ii. *Korunmacı Sessizlik* ve iii. *Korumacı Sessizlik* olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin 1, 2, 3, 4 ve 5. maddeleri *kabullenici sessizlik* boyutunu; 6, 7, 8, 9 ve 10. maddeleri *korunmacı sessizlik* boyutunu; 11, 12, 13, 14 ve 15. maddeleri ise *korumacı sessizlik* boyutunu oluşturmaktadır. Ölçekte ters kodlu herhangi bir madde bulunmamaktadır (Dyne vd., 2003: 1366). Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin orijinalinde 3 boyut bulunmasına rağmen, Taşkiran kendi çalışmasında incelediği örneklem için alanyazına bire bir uygun bir sonucun gerçekleşmediği gerekçesiyle orijinal ölçekte bulunan "kabullenici" ve "korunmacı" sessizlik boyutlarını "bireysel sessizlik" ( $\alpha= 0.93$ ) adı altında tek bir boyutta toplamış, orijinal ölçekte bulunan diğer boyut olan "korunmacı sessizlik" boyutunu ise "ilişkisel sessizlik" ( $\alpha= 0.89$ ) şeklinde adlandırmıştır. Böylece Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ni iki boyutta kullanmıştır (Taşkiran, 2011: 158). Taşkiran'ın otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasından farklı olarak, eldeki çalışmada Dyne vd. (2003) tarafından hazırlanan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" bir eğitim kurumu olan Ege Bölgesinde bir devlet üniversitesinde uygulanmıştır. Ölçeğin kuramsal temelini eğitim örgütleri için daha uygun olduğu düşünüldüğünden uzman

görüşüne başvurularak bu kuramsal yapıya bağlı kalınmış ve ölçek orijinalindeki gibi “kabullenici sessizlik”, “korunmacı sessizlik” ve “korumacı sessizlik” olarak 3 boyutlu şekilde kullanılmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği’ndeki 15 maddenin genel güvenilirliği  $\alpha = .750$  olarak bulunmuştur. Can’a göre, Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayıları ve yorumları Tablo 1.2’deki şekildedir (Tavşancıl’dan akt. Can, 2014: 369):

Tablo 1.2. Cronbach’s Alpha Güvenilirlik Katsayıları ve Yorumları

$.00 \leq \alpha < .40$ - Güvenilir Değil
$.40 \leq \alpha < .60$ - Düşük Derecede Güvenilir
$.60 \leq \alpha < .90$ - Oldukça Güvenilir
$.90 \leq \alpha < 1.00$ - Yüksek Derecede Güvenilir

Tablo 1.2’ye bakarak, genel güvenilirliği  $\alpha = .750$  olarak bulunan Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin “Oldukça Güvenilir” olduğu söylenebilir.

Bartlett Küresellik Testi (Bartlett’s Test of Sphericity)’ne göre Bartlett değerinin .05 den küçük olduğu, örneklem yeterliğini görmek için yapılan KMO analizi sonucunda ise KMO değerinin .825 olduğu görülmüştür. KMO örneklem yeterliğinin en alt kabul sınırı .50 olarak kabul edilmektedir. Genel kabul görmüş KMO değerleri ve yorumları Tablo 1.3’te verilmiştir (Durmuş vd., 2018: 80: 80, Taşkıran, 2011: 156):

Tablo 1.3. KMO Değerleri ve Yorumları

KMO Değeri	Yorumu
.80 ve yukarısı	Mükemmel
.70 ve .80 arası	İyi
.60 ve .70 arası	Orta
.50 ve .60 arası	Kötü
.50’den aşağısı	Kabul Edilemez

Tablo 1.3 incelendiğinde, elde edilen .825 KMO değeri doğrultusunda faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 59.605 olan 3 faktör oluşmuştur. Oluşan faktör yapısı, faktör yükleri, varyans açıklama oranları ve faktörlere ait güvenilirlik katsayıları Tablo 1.4’te görülmektedir.

Tablo 1.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Korunmacı Sessizlik	10. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	.836	22.945	.872
	6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	.831		
	7. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	.803		
	9. Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	.788		
	8. Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	.670		
Kabullenici Sessizlik	3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	.790	18.348	.786
	2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	.737		
	4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	.716		
	1. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	.652		
	5. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	.635		
Korunmacı Sessizlik	14. Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	.784	18.312	.783
	12. Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	.777		
	11. Bu kurum ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	.752		
	13. Bu kurumla ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	.698		
	15. Bu kurumla ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	.665		
<b>Toplam Varyans % 59.605</b>				

Faktör analizi sonucunda “Korunmacı Sessizlik” faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği  $\alpha = .872$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 22.945 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür. “Kabullenici Sessizlik” faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği  $\alpha = .786$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 18.348 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür. “Korunmacı Sessizlik” faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenilirliği  $\alpha = .783$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 18.312 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin puanlanma biçimi ve yorumlanması (Taşkıran, 2011: 143) Tablo 1.5'te verilmiştir:

Tablo 1.5. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ndeki Beşli Derecelendirme Ölçeğinin Sayısal Karşılığı

Derece	Seçenekler	Sınırlar	Yorum
1	Her zaman	1.00 – 1.79	Çok yüksek
2	Çoğu zaman	1.80 – 2.59	Yüksek
3	Ara sıra	2.60 – 3.39	Orta
4	Nadiren	3.40 – 4.19	Düşük
5	Hiçbir zaman	4.20 – 5.00	Çok düşük

Tablo 1.5 incelendiğinde, Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nden faydalanarak elde edilen bulgular ortalamalarına göre 1.00-1.79 arası değerler “çok yüksek” düzeyde, 1.80-2.59 arasındaki değerler “yüksek” düzeyde, 2.60-3.39 arasındaki değerler “orta” düzeyde, 3.40-4.19 arası değerler “düşük” düzeyde ve 4.20-5.00 arası değerler “çok düşük” düzeyde puanlanmış olarak yorumlanacaktır. Bu derecelendirmeye göre katılımcının puan ortalaması ile sessizlik düzeyi arasında ters orantı vardır. Yani katılımcının puan ortalaması arttıkça, sessizlik düzeyi azalırken, katılımcının puan ortalaması azaldıkça, sessizlik düzeyi artmaktadır.

#### 1.4.2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Öğretim elemanlarının sessizlik nedenlerini ve sessizliğin olumlu ve olumsuz sonuçlarını ayrıntılı olarak inceleyebilmek ve katılımcıların sessizliğe nasıl bir anlam yüklediklerini anlayabilmek için de nicel aşamanın bulgularından hareketle, araştırmacı ve danışmanı tarafından yarı yapılandırılmış bir görüşme formu geliştirilmiştir (Üniversitede Örgütsel Sessizlik Görüşme Formu) (Ek 5). Yarı yapılandırılmış görüşmede araştırmacı sorulacak ana soruları hazırlar. Bu soruları sorar ve mülakat sırasında yeni sorular sorma gereği ortaya çıkarsa onları da sorar ve kayıt altına alır (Erdoğan, 2012: 221). Bu süreçte araştırmacı tarafından önce alanyazındaki benzer içerikli nitel çalışmalar taranmış ve bu çalışmaları yapan akademisyenlerden bazılarıyla e-posta yoluyla iletişim kurularak araştırmalarında kullandıkları nitel görüşme formları temin edilmiştir (Üçok ve Torun, 2015, Küçükler ve Kısa, 2016, Ayduğ vd., 2017). Daha sonra içerisinde sondalar da olan 5 ana soru içeren bir görüşme formu hazırlanmıştır. Taslak görüşme formu eğitim yönetimi alanından 1 Profesör, 2 Doçent, 1 Dr. Öğretim Üyesi ve 2 Araştırma Görevlisine uzman görüşü almak amacıyla sunulmuştur. Uzmanlardan alınan dönütler, görüşme formundaki bazı soruların daha açık ve net bir biçimde ifade edilmesine yönelik öneriler olmuştur.



Ayrıca bu araştırmanın amacına katkı vereceği düşünülen 1 soru da uzmanlardan gelen dönütler sonucunda görüşme formuna eklenmiştir. Bu öneriler doğrultusunda bazı sorular uzmanlar tarafından ifade edildiği şekliyle yeniden düzenlenmiş ve içerisinde sondalar da olan 6 ana sorunun bulunduğu bir görüşme formu ortaya çıkmıştır. Görüşme formunun son şeklinde katılımcıların cinsiyet, yaş, unvan ve yöneticilik görevleri olup olmadığına ilişkin bilgileri elde etmeye yönelik sorular da yer almıştır. Görüşme formunu uygulamaya geçmeden önce araştırmacı tarafından test etmek amacıyla farklı birimlerden 3 öğretim elemanı ile pilot uygulamalar yapılmış ve formun araştırmaya uygun olduğu görülmüştür.

## **1.5. Veri Toplama Süreci**

Bu bölümde nicel ve nitel verilerin toplanma süreci ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

### **1.5.1. Nicel Veri Toplama Süreci**

Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için, öncelikle Ege Bölgesinde bir devlet üniversitesinin her bir akademik biriminden gerekli izinlerin ayrı ayrı alınması gerekmiştir ve izin sürecinde araştırmacı iki temel sorun yaşamıştır. Bunlardan ilki araştırmacı tarafından farklı tarihlerden toplam 4 kez resmi yollarla talepte bulunulmasına rağmen çoğu birimden izin için gerekli geribildirim hiç yapılmamış olmasıdır. Bir diğer sorun ise gerekli izin onaylarını gönderen az sayıdaki akademik birimden her birinin farklı tarihlerde bu onayları göndermeleri şeklindedir. Bu sürecin tam 1 yılı bulması sebebiyle araştırmacı danışman hocasının da yönlendirmesiyle gerekli izni doğrudan rektörlük makamından almış ve ölçeğini uygulamaya başlayabilmiştir. Bu nedenle veri toplama aracı birimlerin bazılarında 2016-2017 eğitim-öğretim yılında uygulanırken, bir kısmında ise 2017-2018 eğitim-öğretim yılında uygulanabilmiştir. Ziyaret edilen her birimde öğretim elemanlarının ofisleri dolaşılmadan önce ölçek uygulama isteği ifade edilerek ilgili birim yönetimine onaylı araştırma izin belgesi gösterilmiştir ve birim yönetimlerinin de onayı alınarak öğretim elemanları ziyaret edilmiştir.

Akademik birimlerdeki ilgili öğretim elemanlarına, ofislerinde araştırma ve veri toplama aracı ile ilgili ön bilgi verilmiştir. Gönüllülük esaslı göz önünde bulundurularak ölçeğin yalnızca araştırmaya katılmaya gönüllü olan öğretim elemanlarına uygulanmasına dikkat edilmiştir. Gerekli durumlarda ilgili öğretim elemanlarının veri toplama aracını doldurması beklenmiştir. Ancak, öğretim elemanlarının iş yoğunluğu nedeniyle, çoğu zaman öğretim elemanlarına veri toplama aracı bırakılmış ve daha sonra teslim alınmıştır.

Daha önceden dağıtılmış olan ölçekleri toplamak için bazı akademik birimlere ikinci kez, bazı akademik birimlere ise üçüncü kez gidilmesi gerekmiştir. Özellikle merkeze uzak birimlere ölçek toplamak amacıyla gidildiği zamanlarda öğretim elemanlarının taahhüt ettiği sürede kendilerine verilen ölçekleri doldurmamış olmaları da araştırmacının bu süreçte çok fazla zaman harcamasına neden olan bir diğer etken olmuştur. Hatta meslek yüksekokullarından birinde öğretim elemanlarının doldurduğu ve araştırmacıya iletilmek üzere toplanıp zarflanan ölçekler maalesef ilgili birim tarafından kaybedildiği için araştırmacı tarafından ölçek o meslek yüksekokulundaki öğretim görevlilerine tekrar uygulanmıştır. Bu süreçte yaşanan bir diğer sıkıntı da tamamen akademik amaçlı bir çalışma olmasına rağmen bazı öğretim elemanlarının kimliklerinin açığa çıkması tedirginliği ile ölçeği doldurmayı reddetmesi sonucu yaşanmıştır. Araştırma gönüllülük esasına dayandığı için ölçeği doldurmayı reddeden öğretim elemanlarına araştırmacı tarafından herhangi bir ısrarda bulunulmamıştır. Veri toplama süreci 2018 yılının Temmuz ayının sonuna doğru sonlandırılmış ve akabinde toplanan veriler SPSS programına girilerek analiz süreci başlamıştır.

### **1.5.2. Nitel Veri Toplama Süreci**

Öğretim elemanlarının sessizlik nedenlerini ve sessizliğin olumlu ve olumsuz sonuçlarını ayrıntılı olarak inceleyebilmek ve katılımcıların sessizliğe nasıl bir anlam yüklediklerini anlayabilmek için de nicel aşamanın bulgularından hareketle, araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu farklı akademik birimlerde uygulanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnektir; iki uç arasında yer almaktadır. Araştırmaya esneklik sağladığı için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler için katılımcılardan randevu alınmış, bu esnada görüşülecek konuya ilişkin katılımcılara herhangi bir açıklama yapılmamıştır. Böylece katılımcıların, araştırılan konuyla ilgili önceden hazırlık yapmaları önlenmiş, mevcut farkındalık düzeylerinin hazırlıksız olarak gerçek durumu yansıtması amaçlanmıştır. Görüşmeler, katılımcıların kendilerini daha rahat hissetmeleri açısından, kendi ofislerinde gerçekleştirilmiştir.

## 1.6. Verilerin Analizi

Çalışma sıralı karma desende yapılandırıldığından aşağıda, önce nicel verilerin analizi sonra da nitel verilerin analizi ile ilgili bilgi verilmiştir.

### 1.6.1. Nicel Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan nicel verilerin çözümlenmesinde SPSS 20 (Statistical Package Program for Social Sciences) kullanılmıştır.

Araştırma verilerinin normal dağılım gösterip göstermediği merkezi eğilim ölçüleri, frekans dağılım grafikleri, çarpıklık ve basıklık katsayıları ile test edilmiştir. Öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe ilişkin algıları ölçeğin bütününde ve boyutlarında bağımsız değişkenlere göre ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Ölçeğin bütününde çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre araştırma verileri -1 ile +1 arasında bir değer aldığından, verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır (Morgan vd., 2004: 49, Can, 2014: 85).

Ölçeğin bütününe ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri aşağıdaki gibidir:

Descriptives		
	Statistic	Std. Error
Mean	3,3144	,02218
95% Confidence Interval for Lower Bound	3,2708	
Mean Upper Bound	3,3580	
5% Trimmed Mean	3,3206	
Median	3,4000	
Variance	,185	
ÖrgSessizlikGenel_ort Std. Deviation	,42999	
Minimum	2,13	
Maximum	4,47	
Range	2,33	
Interquartile Range	,60	
Skewness	-,279	,126
Kurtosis	-,010	,251

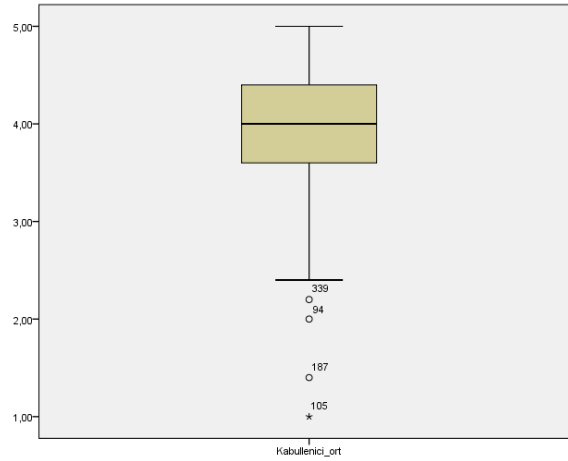
Ölçeğin bütününe ilişkin değerlendirmelerde normal dağılım göstermesi sebebiyle parametrik testler uygulanırken, boyutlar bazında çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre araştırma verileri yine -1 ile +1 arasında bir değer almasına rağmen hâlâ uç değerlere

rastlandığı için, normal dağılım göstermediği varsayılarak non-parametrik testler uygulanmıştır.

Ölçeğin kabullenici sessizlik boyutuna ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri aşağıdaki gibidir:

Descriptives		Statistic	Std. Error
Kabullenici_ort	Mean	3,9399	,03393
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,8732
		Upper Bound	4,0066
	5% Trimmed Mean		3,9689
	Median		4,0000
	Variance		,433
	Std. Deviation		,65784
	Minimum		1,00
	Maximum		5,00
	Range		4,00
	Interquartile Range		,80
	Skewness		-,734
			,126
	Kurtosis		,905
		,251	

Ölçeğin kabullenici sessizlik boyutuna ilişkin ortaya çıkan uç değerler aşağıdaki gibidir:

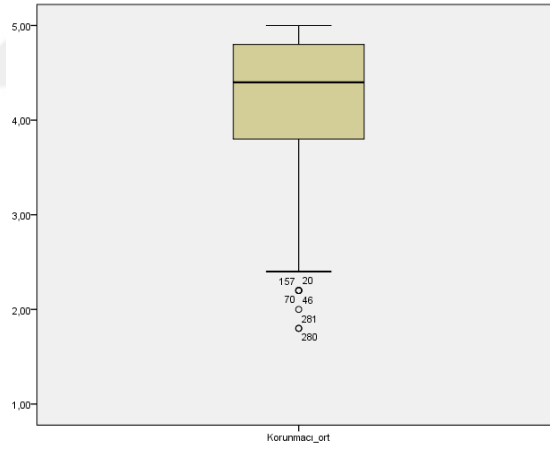


Ölçeğin korunmacı sessizlik boyutuna ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri aşağıdaki gibidir:

### Descriptives

	Statistic	Std. Error
Mean	4,2356	,03745
95% Confidence Interval for Lower Bound	4,1620	
Mean Upper Bound	4,3093	
5% Trimmed Mean	4,2924	
Median	4,4000	
Variance	,527	
Korunmacı_ort Std. Deviation	,72613	
Minimum	1,80	
Maximum	5,00	
Range	3,20	
Interquartile Range	1,00	
Skewness	-,919	,126
Kurtosis	,306	,251

Ölçeğin korunmacı sessizlik boyutuna ilişkin ortaya çıkan uç değerler aşağıdaki gibidir:

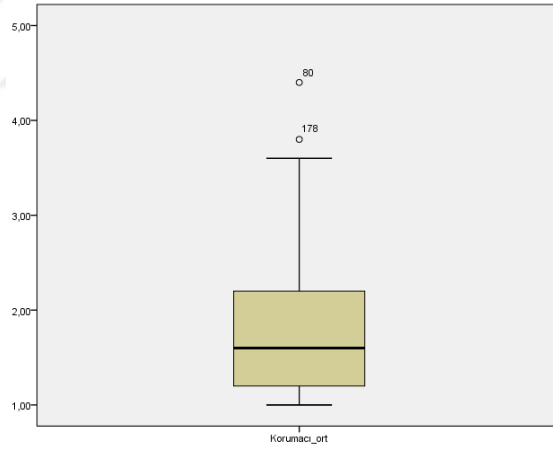


Ölçeğin korunmacı sessizlik boyutuna ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri aşağıdaki gibidir:

### Descriptives

	Statistic	Std. Error
Mean	1,7676	,03579
95% Confidence Interval for Lower Bound	1,6972	
Mean Upper Bound	1,8379	
5% Trimmed Mean	1,7193	
Median	1,6000	
Variance	,482	
Korumacı_ort Std. Deviation	,69398	
Minimum	1,00	
Maximum	4,40	
Range	3,40	
Interquartile Range	1,00	
Skewness	,811	,126
Kurtosis	,078	,251

Ölçeğin korumacı sessizlik boyutuna ilişkin ortaya çıkan uç değerler aşağıdaki gibidir:



Ölçeğin bütününe ilişkin değerlendirmelerde normal dağılıma rastlanılmasına rağmen bazı demografik özelliklerin örneklem gruplarının sayıları arasında ciddi farklar olduğu için yine non-parametrik testler kullanılmıştır.

Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algı düzeyleri betimsel istatistikler (frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma) kullanılarak analiz edilmiştir.

Örgütsel sessizlik algılarının bazı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için parametrik testlerden t-testi ve Anova'dan yararlanılmıştır. Verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, normal dağılım göstermeyen parametrelerin

gruplar arası karşılaştırmalarında non- parametrik testlerden Mann Whitney U testi, ikiden fazla grup durumunda, normal dağılım göstermeyen parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında yine non- parametrik testlerden Kruskal Wallis testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde de Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

İkiden fazla grup oluşturulması gereken yaş, iş yaşamındaki çalışma süresi ve bu üniversitedeki çalışma süresi değişkenlerinin grupları oluşturulurken toplanan veriler arasında en yüksek değerden en düşük değer çıkartılarak oluşturulmak istenen grup sayısına bölünmüştür. Bu sayede her bir gruptaki yaş ya da yıl aralıkları belirlenmiştir.

Örnek (Yaş değişkeninin ilişkin grupların oluşturulması):

Toplanan verilerdeki en yüksek yaş: 57

Toplanan verilerdeki en düşük yaş: 25

Oluşturulmak istenen grup sayısı: 4

$57-25=32$        $32\div 4=8$  (Her gruptaki yaş aralığı)

### 1.6.2. Nitel Verilerin Analizi

Araştırmanın nitel verilerinin analizi sürecinde, öncelikle katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler esnasında alınan ses kayıtları bilgisayar ortamında yazılı metin haline getirilip Word dosyası şeklinde bilgisayara aktarılmıştır. Toplam 72 sayfalık veri girişi yapılmıştır. Görüşme gerçekleştirilen katılımcıların kimliklerinin kendilerine söz verildiği gibi saklı kalması için katılımcı isimlerini temsilen tamamen hayal ürünü isimler kullanılmıştır. Daha sonra bu dosyalar, üzerlerinde gerekli analizleri yapmak için N Vivo 11 Pro programına yüklenmiştir. Elde edilen nitel veriler üzerinde içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi sözel, araştırmacı tarafından toplanan verilerin sistemli bir şekilde ve nesnel olarak incelenmesini sağlayan bilimsel bir yaklaşımdır (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Araştırmacının yaptığı belirli kurallara dayanan kodlamalarla metinlerin bazı sözcüklerinin kategoriler ile özetlendiği sistematik bir teknik olarak da tanımlanabilen içerik analizi, sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılmaktadır. (Sert vd., 2012: 353). İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek bazı kavramlara ulaşmaktır. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli

kategoriler ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 259).

Nitel verilerin analizinde öğretim elemanlarının sessizlik algılarına ilişkin elde edilen bulgular araştırmacı tarafından 1. Öğretim Elemanlarının Kendi Sessizlikleri,

2. Başkalarının Sessizlikleri, 3. Öğretim Elemanlarının Sessizliğe İlişkin Genel Algıları şeklinde üç boyutta incelenmiştir.

Öğretim Elemanlarının Kendi Sessizlikleri boyutu; a. Sessizlik Durumları, b. Sessizlik Nedenleri, c. Sessizlik Yararları, d. Sessizlik Zararları, e. Ses Durumları, f. Ses Nedenleri, g. Seslilik Yararları, h. Seslilik Zararları alt başlıklarında incelenmiştir.

Başkalarının Sessizlikleri boyutu; a. Sessizlik Durumları, b. Sessizlik Nedenleri, c. Sessizliğin Yararları, d. Sessizliğin Zararları, e. Ortak Özellikleri alt başlıklarında incelenmiştir.

Öğretim Elemanlarının Sessizliğe İlişkin Genel Algıları ise a. Sessiz Kalınması Beklenen Konular, b. Kimler Bekliyor, c. Neden Bekleniyor, d. Sessiz Kalınmaması Gereken Konular, e. Neler Değişmeli alt başlıklarında incelenmiştir.

Sesliliğin zararları aslında sessizliğin de nedenleri durumunda olabildiğinden, sessizlik olgusunu ortaya ayrıntılı bir şekilde koyabilmek için ses çıkarılan durumlara ilişkin görüşlerin de değerli olduğu düşünülmüştür. Bu yüzden görüşme gerçekleştirilen öğretim elemanlarının, “Öğretim Elemanlarının Kendi Sessizlikleri” boyutunda sessizlik durumlarına ek olarak ses durumları ile ilgili görüşleri de alınmıştır.



## 2. BÖLÜM

### 2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmanın konusuyla ilgili kuramsal ve kavramsal çerçeveye yer verilecektir.

#### 2.1. Örgüt Kavramı

Birey doğduğu andan itibaren bir örgütün parçasıdır. Doğduğunda ailenin sonrasında okulun ve iş yaşamında da bir örgütün parçasıdır. İnsanlar yaşamları boyunca etkileşim içinde bulunmak zorundadırlar. Bu durum insanoğlunun varlığından bugüne kadar süregelen bir durumdur. Toplumsal yaşam insanların bir arada ve yardımlaşarak ihtiyaçlarını gidermesine göre programlanmıştır. Bulduğumuz örgüte göre ise rollerimiz farklılık gösterir. İşyerinde işçi, ailemizde çocuk ve diğer yönetim birimlerinde daha farklı rollerimiz olmaktadır (Okur, 2016: 5).

Mal ya da hizmet üretmek için birçok insan sürekli çalışmakta ve birçok insan da bu çalışmalarını yönetmek durumundadır. Tüm bu çalışmaların bir işbirliği sistemi içerisinde sürdürüldüğü organizasyona örgüt adı verilir. Bu işbirliği ekonomik, sosyal, kültürel, askeri, dinsel veya siyasi amaçlı olabilir. Örgütlerde mal ya da hizmet üretimi için mevcut çeşitli kaynaklar bulunmaktadır. Bunlar insan kaynakları, finansal ya da materyal kaynakları olabilirler. Sosyal bir sistem olan örgütler, toplumun sosyal yapısından da etkilenirler (Tutar, 2003: 16).

Örgüt sözcüğü dar anlamda; belli bir amaç için yapılması gereken çalışmalarını belirlemek ve bu çalışmalarını yapacak kişilerin ilişkilerini düzenlemektir. Geniş anlamda örgüt ise; kişilerin, sahip oldukları olanaklarını, belli bir amacı gerçekleştirecek biçimde bir araya getiren sistemdir (Genç, 2004: 99). Bu sistemin devamlı ve sağlıklı işleyebilmesi için işgörenlerin ve yöneticilerin, örgütün var olma amaçları ve ihtiyaçların karşılanması arasındaki dengeyi sağlayabilmesi gerekmektedir. Bu denge insanların belli hedeflere ulaşabilmek için güdümlü bir şekilde birlikte çalışabilmelerini mümkün kılacaktır (Gönül, 2012: 35).

Örgütler insanlardan oluşan ve yine insanlar için varlığını sürdüren canlı varlıklardır. Bireyler isteklerini ve ihtiyaçlarını her zaman kendi başlarına karşılayamadıkları için

örgütlere ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle örgütleri toplum içerisinde küçük toplumlar olarak değerlendirmek mümkündür (Yakupoğulları, 2001: 37).

Örgütler belirli bir amacı yerine getirmek için, bilinçli olarak oluşturulmuş ve sistemli bir şekilde işleyen toplumsal birimlerdir. Örgütlerin en temel ögesi insanlardır. Bir yapıya örgüt denilebilmesi için bireylerin çabalarının eşgüdümlemesi gereklidir. Örgüt tanımlarında önemli diğer bir öge de bilinçtir. Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar ve bu amaçlara rastgele davranışlarla değil, bilinçli bir planlamayla ulaşabilirler. Örgütlerin son ögesi de, toplumsal olmalarıdır. Örgütler ancak sosyal bir çevre içinde ortaya çıkarlar ve faaliyette bulunurlar (Tutar, 2003: 16).

Bir örgütün varlığını sürdürebilmesi için birbirleriyle etkileşimde bulunacak bireylere ihtiyacı vardır. Belirlenmiş ortak amaçların gerçekleşebilmesi için bireylerin bu amaçları gerçekleştirmeyi istemeleri gerekmektedir. Örgütlerde görev ve yetkiler net bir şekilde belirlenmiştir ve bir hiyerarşi mevcuttur. Örgütlerde uzmanlık alanlarına göre görev dağılımı da vardır. Böylece örgüt sistemli bir düzen içinde varlığını sürdürmektedir (Gönül, 2012: 36).

Örgüt için yapılan farklı tanımlara ve toplumsallaşma sürecine bakıldığında; öne çıkan ilk ortak noktanın amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bireyler olduğu görülmektedir. Örgüt sosyal bir varlık olduğu için öne çıkan diğer bir ortak nokta da insandır. Diğer varlıklar gibi örgütlerin de bir yaşam süresi vardır. Bu yaşam süresi örgüt içindeki bireylerin ne kadarının ortak bir amaç doğrultusunda toplanıp, bu amacı gerçekleştirmeye yönelik nasıl bir çalışma yürüttüklerine göre çok kısa da olabilir, uzun yıllar da sürebilir. (Emmungil, 2015: 4).

Yukarıda yapılan tanımlardan yola çıkarak örgüt kavramı, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapılar biçiminde ifade edilebilir (Bozdemir, 2012: 10).

## **2.2. Örgütsel Seslilik**

Seslilik terimi alanyazında genel olarak, örgüt içerisinde bir şeyleri değiştirip geliştirebilmek amacıyla işgörenlerin konuşması şeklinde ifade edilir (Dyne vd., 2003: 1369).

İşgörenlerin örgütsel konular hakkındaki düşüncelerini açıkça dile getirmeleri, örgütte gördükleri problemlere çözümler üretmek için fikirlerini yüksek sesle ortaya koymaları örgütsel seslilik olarak ifade edilebileceği gibi örgüt politikalarına olumlu etkiler sağlayacak faydalı konuşmalar olarak da tanımlanabilir (Özdemir, 2015: 10).

Örgütsel ses örgütlerin gelişim gösterebilmeleri açısından çok önemli ve gereklidir. Bir örgütte yönetim işgörenleri dinlemeli, önerilerini dikkate almalı ve örgüt içinde yaşadıkları sorunlar hakkında rahatlıkla konuşabilmeleri için onları cesaretlendirmelidir. Bu sayede işgörenler örgüt içerisinde kendilerini değerli hissedeceklerdir ve örgütün bir parçası olduklarına inanacaklardır. Bu da örgütsel sesin artmasına neden olacaktır (Özdemir, 2015: 10, Bowen ve Blackmon, 2003:1394).

İşgörenlerin sesliliği, yardım etme gibi sadece yakınlık içeren bir davranış değildir. Seslilik kavramı daha çok örgütsel bir vatandaşlık davranışıdır. Örgütte birilerine yardım edildiğinde örgüt içi ilişkiler olumlu yönde geliştirilir, fakat seslilik davranışı işgören tarafından olumlu bir amaçla sergileniyor olmasına rağmen, var olan düzene karşı gelmeyi de içerdiği için örgüt içi ilişkilerin bozulmasına yol açma ihtimali de vardır (Özdemir, 2015: 10, Lepine ve Dyne, 1998: 854).

Brinsfield'a (2009) göre işgören sesliliği örgüt içerisinde aşağıdaki durumlarda ortaya çıkar:

- Örgüt ve işgörenler için devamlılık söz konusuysa,
- Örgütteki işgörenler üst yönetime karar verme konusunda tavsiyelerde bulunabiliyorsa,
- İşgörenler mevcut durumla alakalı bir memnuniyetsizlikleri olduğunda bunu ifade edebiliyorsa,
- İşgörenler seslerinin toplu olarak daha güçlü çıkacağı düşüncesindeyse.

Sessizliğin zıttı olarak ifade edilen işgören sesliliği konusu altında yer alacak başlıklar; yöneticileri etkileme, açıkça konuşma, konuyu benimsetme, ses çıkartma, bilgi uçurma, ilkeli örgütsel muhalefet ve sorumluluk alma şeklinde olacaktır. Bu kavramların kısaca açıklanması sessiz kalma davranışının daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Çünkü farklı ses davranışlarının olmaması durumunda örgütte sessizliğin mevcut olduğu sonucu çıkarılabilir (Okur, 2016: 8, Gökçe, 2013: 7).

### **2.2.1. Yöneticileri Etkileme**

İşgörenlerin örgütsel yapı içerisinde daha üst düzeyde bulunan yöneticilerin dikkatini çekebilmek, kişisel ya da örgütsel hedeflerinin üstlerince kabul görmesini sağlayabilmek için izlediği yoldur (Çakıcı, 2007: 150). İşgörenlerin yöneticilerini etkilemek için ortaya koydukları davranışlarda yöneticilerinin kişilik özellikleri önemli bir rol oynamaktadır. Eğer yöneticiler iletişime açıksa ve astlarının görüşlerine önem veriyorsa işgörenler daha istekli ve rahat olurken, iletişime kapalı, sert tutum sergileyen yöneticilerin olduğu örgütlerde işgörenler daha çekingen ve içine kapanık davranışlar göstermektedirler (Yagil, 2006: 51).

### **2.2.2. Açıkça Konuşma**

İşgörenlerin örgüt içinde karşılaştıkları sorunlara yönelik olarak ürettikleri çözüm yolları varsa bunları çekinmeden üstlerine iletmesidir. Eğer bir işgören açıkça konuşma davranışını sergiliyorsa, bu onun çalıştığı örgütteki sorunları çözme isteğinden kaynaklanmaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009: 306).

### **2.2.3. Konuyu Benimsetme**

Konuyu benimsetme de açıkça konuşmaya benzer bir davranıştır ve örgütün gelişimini amaçlamaktadır. Farkı ise bu davranışın yöneticiler düzeyinde sergileniyor olmasıdır. Konuyu benimsetme yöneticilerin örgütün başarısında rol oynayacak önemli konulara ve gelişmelere dikkat çekebilmek için sergiledikleri stratejik ve sessizliği bozan bir davranıştır (Çakıcı, 2007: 150).

### **2.2.4. Ses Çıkartma**

İşgörenlerin çeşitli yollarla şikayetçi oldukları konuları herhangi bir baskı hissetmeden ortaya koymalarıdır. Örgütün gelişimi ve değişimi için önerilerde bulunmanın yanında işgörenlerin rahatsızlık duydukları hususları da ilgili kişilere bildirmesi sonucu ortaya çıkan davranıştır (Çarıkçı, 2000: 160). Ses çıkartma davranışında işgören öncelikli olarak kişisel probleminin giderilebilmesini umut etmektedir. Ses çıkartma eylemi gerek örgüt içi gerekse de sendikalar ve kitle iletişim araçları gibi örgüt dışı kanallar aracılığıyla gerçekleştirilebilir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 306).

### **2.2.5. Bilgi Uçurma (Whistleblowing)**

Bilgi uçurma üzerine yapılmış farklı tanımlar vardır. Bu tanımlardaki ortak ifadeler şu şekildedir: Bilgi uçurma örgütte çalışmakta olan ya da önceden çalışmış olan biri tarafından algılanan örgütsel suçlar ile ilgili bilgileri yönetimin izni olmadan açığa çıkarmak ve bu problemi çözmek için gerekli adımları atabilecek makamlara bunu iletmektir (Binikos, 2008: 49). Bilgi uçurma genel olarak örgüt içinde ortaya çıkan uygunsuz bir hareketi bu yanlış düzeltereğine inanılan birine duyurmak anlamına gelmektedir. Bir örgütte, yanlışla tanık olan işgören, bu yanlışın düzeltilmesi için, örgüt içindeki bir yetkiliye gidebileceği gibi, başka bir örgüte de başvurabilir (Gökçe, 2014: 262). Burada önemli olan husus işgörenin kişisel çıkarları için değil, kamu yararını gözettiği için bilgi uçurmasıdır.

### **2.2.6. İlkeli Örgütsel Muhalefet**

İşgörenlerin örgüt içerisindeki bazı uygulamaları protesto edip değiştirmek için, mevcut yönetime bilinçli bir şekilde karşı duruş sergileme çabasıdır (Özgen ve Sürgevil, 2009: 307, Çakıcı, 2007: 152). Örgütsel ortamlarda, mevcut yönetime muhalif tavırlar sergilemenin genelde herhangi bir sonuç vermediği ve çoğu zaman tehlikeli olduğu işgörenler arasında benimsenmiş bir anlayıştır. Bu durum örgütsel sessizlik davranışını arttırmaktadır (Çakıcı, 2007: 152).

### **2.2.7. Sorumluluk Alma**

Sorumluluk alma ile açıkça konuşma birbirine benzemektedir. Sorumluluk alma örgütte bir işin yapılma şeklinin değiştirilmesiyle ilgili gösterilen çabaları içerirken, açıkça konuşma ise örgütün mevcut sorunları hakkında işgörenin düşüncelerini açık ve net bir şekilde ifade etmesidir (Çakıcı, 2007: 152). Sorumluluk alma davranışını diğer davranış biçimlerinden ayıran özellikler; örgütsel gelişimi hedeflemesi, davranışın sergilenmesi neticesinde olumlu bir sonuç amaçlanması ve içsel ve örgütsel kabul yöntemleri sonucu ortaya çıkmasıdır. Sorumluluk alma örgüt için yararlıdır ve değişimi temel alır (Durak, 2012: 13).

## **2.3. İşgören Sessizliği Türleri**

Dyne vd.'ne (2003) göre; işgören sessizliği üç türde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; dayanışmayı temel alan “Prososyal Sessizlik”, çekilmeyi temel alan “Kabul Edilen Sessizlik”

ve korkuyu temel alan “Savunma Amaçlı Sesslilik” tir (Dyne vd., 2003: 1370- 1374).

### **2.3.1. Prososyal (Örgüt Yararına) Sesslilik**

Dyne vd.’ne (2003: 1370-1371) göre prososyal sesslilik örgüt içerisinde işgörenlerin dayanışma temelli olarak geliştirici görüşlerini ifade etmeleridir. Prososyal sesslilikte işgörenler, örgütün kendini geliştirmesi ve eğer örgüt içerisinde bir sorun varsa bu sorunun gün yüzüne çıkarılması için konuşurlar. Bu ses davranışı işgörenler tarafından tamamen örgüt yararına gösterilir ve işgörenlerin örgüt tarafından yönlendirilmeden, tamamen kendi istekleri doğrultusunda sergiledikleri bir davranış türüdür. İşgörenler örgütlerinin mevcut problemlerden mümkün olduğunca etkilenmemesi veya örgütlerinin olumlu bir şekilde değişim ve gelişim gösterebilmesi amacıyla konuşur (Budak, 2015: 28). Bu sesslilik türünde asıl amaç, örgütteki herkesin gelişmesini sağlayarak bu sayede örgütün de bütünüyle mesafe kat etmesini sağlamaktır. Bu tip sessliliğin ortaya çıkabilmesi için işgörenlerin dayanışma içinde olması gerekir. Bencil işgörenlerin çoğunlukta olduğu bir örgütte örgüt yararına sesslilik davranışının ortaya çıkması pek mümkün değildir (Dilek, 2014: 15).

### **2.3.2. Savunma Amaçlı Sesslilik**

Dyne vd. (2003: 1371), örgüt içerisinde yapılan işle ilgili düşüncelerin korku temelli olarak, işgören tarafından kendini koruma amacıyla dile getirilmesini savunma amaçlı sesslilik olarak tanımlamaktadırlar. Bu tip sesslilik, işgörenler suistimal edildiklerine inandıklarında ya da haksız bir muameleye maruz kaldıklarında tepki olarak da açığa çıkabilen bir davranıştır ve bu sesslilik türünde işgörenlerin ben merkezci bir anlayışa sahip olduğu söylenebilir (Erdoğan, 2011: 36). İşgörenler, ileride karşılaşmaları muhtemel bazı tehlikelere yönelik olarak çeşitli savunma mekanizmaları geliştirirler ve bu sayede kendilerini güvende tutmaya çalışırlar. Savunma amaçlı sesslilikte bireyin kendi çıkarları her zaman örgütün çıkarlarının önündedir.

### **2.3.3. Kabul Edilen Sesslilik**

Kabul edilen sesslilik, örgütte değişiklik yapabileceğine ilişkin inancını kaybetmiş, yeterli bilgi ve donanıma sahip olmadığı düşüncesiyle kendine olan güvenini yitirmiş ya da örgütte fikirlerine önem verilmediğini hissine kapılmış işgörenlerin çoğunluğa uyup, onların görüş ve fikirlerini kabul etmesine yönelik bir davranıştır (Dyne vd., 2003: 1373).

Bu tip ses davranışını gösteren işgörenler örgüt içinde genellikle grup kararlarına uyarlar (Dilek, 2014: 14).

Kabul edilen seslilik işgörenlerin mevcut düşüncelerini dile getirmeleri yönünden diğer seslilik türleri ile benzerlik gösterse de onlar kadar proaktif bir davranış değildir. Diğer seslilik türlerinde işgören etkin bir konumdayken, bu ses davranışında ise daha çok başkalarından etkilenen (edilgen) bir konumdadır.

Bir örgütün gelişimi için o örgüt içerisinde işgörenlerin mutlaka iletişim halinde olmaları gerekmektedir. İşgören sesliliğindeki temel nokta örgütün yararı için işgörenlerin fikirlerini açıkça ve rahatlıkla beyan edebilmesidir. İşgörenler düşüncelerini ve varsa sorunlarını açıkça dile getirerek örgütün gelişimine katkıda bulunmaya çalışmaktadırlar. Fakat yöneticilerin sorun bildiren personele karşı sergiledikleri olumsuz tutumlar yüzünden işgörenler çoğu zaman sessizlik davranışını benimsemektedirler. Yöneticiler sorun bildirmeyi işe olan sadakatsizlik olarak yorumlamak yerine işgörenlerin görüş ve önerilerini dikkate alsalar örgüt için de daha yararlı bir ortam yaratabilirler (Dilek, 2014: 13).

Bir örgütte işgören sesliliği sağlıklı bir ortam dahilinde sağlanabilirse, örgütün devamlılığı ve gelişimi için istenilen ortam da daha rahat oluşturulabilir. Bu ortamın sağlanmasında da yöneticilere büyük görev düşmektedir. İşgörelere fikirlerini açıkça ifade edebilecekleri bir çalışma ortamı yaratmalı ve onların fikirlerini dikkate almalıdırlar. Fikirlerine önem verilen işgören kendisini hem daha değerli hissedecektir hem de örgütün gelişimi için daha fazla çaba harcayacaktır.

#### **2.4. Sessizlik Kavramı**

Türk Dil Kurumu sözlüğünde sessizlik, sessiz olma durumunu ifade eder. Sessizleşmek ise, sessiz duruma gelmek ve sessiz kalma halidir. Sessizlik sosyolojide toplumsal suskunluk, psikolojide ise içe kapanma, özgüvensizlik belirtisi gibi, genelde olarak bir durum şeklinde nitelendirilmektedir. Aynı zamanda sese dayalı gürültünün olmaması huzur, dinginlik ve sakinleşme için olumlu bir çevresel özellik olarak görülmektedir (Çakıcı, 2007: 147-148).

Sessizlik kavramı en sade haliyle sessiz olma durumunu ifade etmektedir. Kavram ilk bakışta her ne kadar iletişime kapalı olma durumunu çağırırsa da aslında önemli

iletişim tarzlarından biri olarak da değerlendirilmektedir. Nitekim günlük yaşamlarında bireyler ve iş yaşamında işgörenler ,”sessiz kalarak” birçok konuda, mesai arkadaşlarına, yöneticilerine ve çalıştıkları örgütlere çeşitli mesajlar iletmektedirler (Özgen ve Sürgevil, 2009: 303).

Sessizlik; sosyoloji, antropoloji, felsefe gibi disiplinlerde dikkati çeken ve üzerinde durulan bir konudur. Farklı kültürlerde sessizlik farklı anlamlarda yorumlanmıştır. Kültürümüzde yaygın olan “söz gümüşse sükut altındır” düşüncesi Türk toplumunun sessizlik karşısındaki algısını ortaya koyması açısından önemlidir. Sessiz kalma davranışı yorumlanırken farklı anlamlar ortaya çıkabilmektedir. “Sükut, ikrardandır” söylemi buna örnek olarak verilebilir. Sessizlik, sessiz kalma davranışları altında yatan nedenlerle birlikte incelenmeli ve sonuçları üzerinde önemle durulması gerekmektedir (İşleyici, 2015: 29).

Sessizlik; sesin olmama durumu, huzurlu ve herkesin ihtiyaç duyduğu bir olgu olarak algılanır. Çoğu zaman sorunsuzluk ve uyumla eş tutulur. Her durumda doğru olduğu düşünülür ve teşvik edilir. Özellikle bizim toplumumuzda uygun bulunup desteklenen bir kavramdır. “Sen küçüksün konuşma”, “büyükler konuşurken küçükler susar”, “sus sen karışma”, “sus ki adam sansınlar” günlük hayat içerisinde onlarca defa duyulabilecek sözlerdir (Eroğlu vd., 2011: 99).

Sessizlik amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli olabilir. Bu haller sessizlik durumunun kavramsal olarak değerlendirilmesinde ve boyutlandırılmasında oldukça önemlidir (Pinder ve Harlos, 2001: 334).

## **2.5. Örgütsel Sessizlik Kavramı**

Örgütlerde insan faktörü çok önemlidir. Örgütün sürekliliğini sağlayan insandır. İnsan örgüt içinde karar veren, örgütü yöneten, sorunlara çözüm bulan kişi olduğu için günden güne örgütte önemi artmış ve bu konuda çalışmalar yapılmıştır (Özkalp ve Kırel, 2011: 1).

Örgütlerde sessizlik kavramının yapılan araştırmalara bakıldığında eski bir kavram olmadığı görülür. İlk olarak sosyal bilimler alanında yer alan kavram, sesliliğin tartışılması üzerine ortaya atılmıştır (Algın, 2014: 8).



İşgören sessizliği, tanım olarak ilk defa 2000 yılında Morrison ve Milliken'in çalışmasında yer almıştır. Bu çalışmalarında Morrison ve Milliken (2000: 706), "örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir fenomen" olarak değerlendirdikleri örgütsel sessizliğin; süreci, nedenleri ve koşullarını belirlemeye çalışmışlardır.

Pinder ve Harlos (2001: 334) örgütsel sessizlik kavramını, örgüt içinde görev yapan bireylerin, söz konusu örgüt içindeki yöneticilere bilerek ve isteyerek, örgütsel durumlarla ilgili konulara ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini, söylememesi durumu olarak ifade etmektedir.

Araştırmalar örgüt içerisinde en doğru bilgilerin yapıtaşını işgörenler olarak göstermektedir. İşgörenler örgütsel davranışa rehberlik edebilirler. İşgören sesi örgüt kararları üzerinde etkili olarak olumlu değişiklikler sağlayabilir. Bu durum işgörenin motivasyonu üzerinde de pozitif bir etki yaratır. Zorlu rekabet koşulları, müşteri beklentilerinin ve kalite beklentisini yükselmesi neticesinde işgörenlere daha fazla sorumluluk düşmektedir. İşgörenlerden daha fazla konuşması, yöneticisi olduğu takıma ve kendisine güvenmesi, gerektiğinde inisiyatif kullanıp karar vermesi, bilgi ve tecrübe paylaşımı konusunda daha açık olması beklenmektedir. İşgören eğer üst yönetime güvenmiyorsa örgütte bir sorun meydana geldiğinde herhangi bir tartışmaya neden olmamak adına ya kendisi kendi yöntemleriyle çözer ya da çözmek istemez (Alparslan, 2010: 5).

İşgörenlerin herhangi bir sorun ve durum ile ilgili olarak sahip oldukları bilgi ve görüşlerini açıkça ifade etmelerinin, mevcut pozisyonlarını etkileyeceği, sorun yaratan biri olarak görülebilecekleri, öneri ya da fikirlerinin herhangi bir değişikliğe neden olmayacağına ilişkin inançları bulunmaktadır. Bunun yanında işgörenlerin büyük çoğunluğu, diğerlerinin önerilerine rıza gösteren bir yaklaşım sergileyerek topluluğun fikrine uyum gösteren bir yapıda davranışlar göstermektedir. Dolayısıyla tüm bu durumlar çerçevesinde işgörenlerin gösterdikleri bu tip davranışlar, örgütsel sessizlik kavramı ile yerini bulmaktadır (Taşkiran, 2011: 69).

Örgütsel düzeyde ele alındığında sessizlik; örgüt üyelerinin örgütün işleyişi, vb. konularda görüşlerini ifade etmemeleri, sessiz kalmaları olarak tanımlanabilir. Değişimin ve gelişimin eleştirel düşünmekten ve sorunları zamanında tespit ederek erken müdahale ederek

çözmekten olumlu etkilendiği bilinmektedir. Bu gerçekler karşısında örgütlerde işgörenlerin sessizlik davranışı göstermeleri, örgütsel açıdan büyük bir sorundur (İşleyici, 2015: 30).

Örgütteki sessizleşmenin olumlu bir tutum olduğunu öne süren ve bu durumun işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının bir ifadesi olduğuna dikkat çeken araştırmalar da bulunmaktadır (Bryant ve Cox, 2004: 588). Bu noktada farklı düşüncelerin ortaya atılması son derece normaldir. Çünkü sessiz kalan bireyin olan biteni kabullendiği kanısı vardır ki bu da bağlılığın bir boyutu olarak değerlendirilmiştir. Birçok araştırmacıya göre sessizlik karmaşık ve belirsiz bir yapıya sahiptir (Milliken vd., 2003; Çakıcı, 2007). Söz konusu ikilemi Pinder ve Harlos (2001) şu şekilde belirtmiştir:

Sessizlik;

- Hem kişileri bir araya getirebilir hem de uzaklaştırabilir.
- İlişkilere hem zarar verebilir hem de iyileştirebilir.
- Bilgi sağlayabilir veya gizleyebilir.
- Derin düşünceleri ya da hiçbir düşünce olmayışını işaret edebilir.
- Hem onayın hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Görüldüğü gibi sessizlik birbirinden farklı birçok amaca hizmet edebilmektedir.

### **2.5.1. Örgütsel Sessizlik Teorileri**

Örgütlerde işgörenlerin sessizliği seçmeleri ya da sessiz kalmalarını açıklayabilecek çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilere genel hatlarıyla aşağıda değinilmiştir.

#### **2.5.1.1. Fayda-maliyet analizi**

Kaytaz'a (2005: 19) göre fayda- maliyet analizi yapılacak harcamaların ve elde edilecek faydaların hesaplanmasına yardımcı olan, farklı projelerin ekonomik açıdan karşılaştırılmasını sağlayan bir yöntemdir. Ancak fayda maliyet analizini tek başına ekonomik açıdan ele almak doğru bir yaklaşım değildir. Bunun yanında davranış bilimleri, sosyal bilimler ve psikoloji bilimi gibi bireyin başka bireylerle olan ilişkisinde de bu yönteme başvurduğu görülmektedir (Şehitoğlu, 2010: 58).

İşgörenler, sessizleşme veya konuşma kararı alırken, kendi menfaatleri için fayda maliyet analizi yaparlar. İş görenler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini ve ne gibi zararlar görebileceğini düşünerek fayda-maliyet analizi yaparlar. İş görenlere doğrudan etki edebilecek zararlar arasında, enerji ve zaman kaybı vardır. Dolaylı olarak etki edebilecek zararlar ise, azalan imaj, itibar kaybı, görüşüne karşı çıkılanların misillemeye bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır. Terfi edememe ve işini kaybetme de iş görenlerin ödeyebileceği bedeller arasındadır (Çakıcı, 2007: 154).

İşgörenler görev yaptıkları örgütte hangi tür konuşmaların kendilerine fayda sağlayacağını, hangi tür konuşmaların zararlarına olacağını zaman içerisinde öğrenirler. İşgörenler kurumun kültürü hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarında kime ne söyleyeceklerini de önceden planlayıp o plana uygun konuşmalar gerçekleştirirler. Eğer kurum eleştirilere açık ve sağlıklı düzeltme kararlarını uygulayacak bir yönetim disiplinine sahipse işgörenler herhangi bir zararla karşılaşmayacaklarını düşünerek fikirlerini özgürce ifade ederler. Ancak örgüt katı kuralları olan, eleştiriye tahammül edemeyen bir kültüre sahipse işgören olası zararlarla karşılaşmamak için susmayı tercih edecektir (Özdemir, 2015: 26).

### **2.5.1.2. Bekleyiş teorisi**

Victor H. Vroom tarafından geliştirilen Bekleyiş Teorisine göre, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenir. Bireyin dünya görüşü, tecrübeleri, çalışacakları örgütten beklentileri onun psikolojisini etkilemektedir. Tüm bu faktörler işgörenin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler (Eren, 2017: 533).

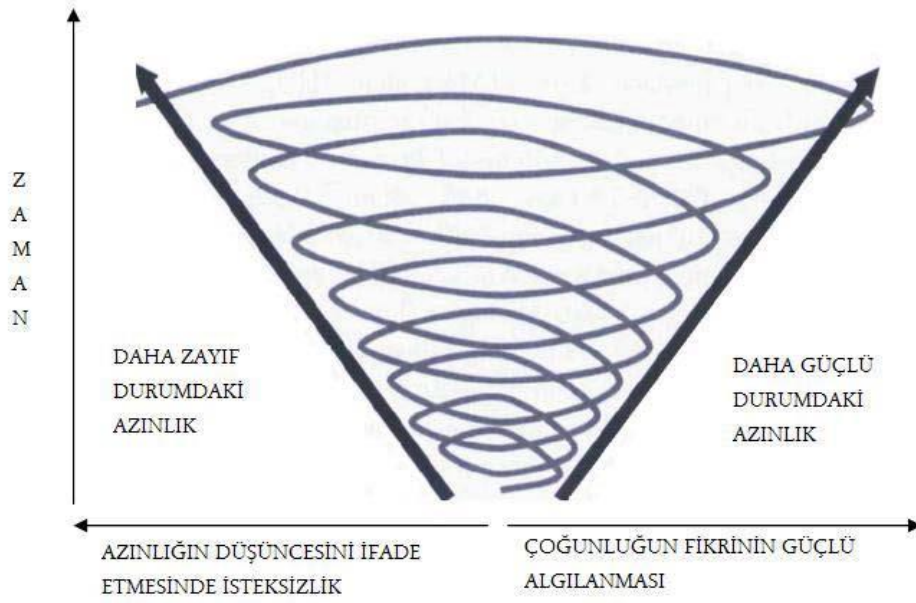
İşgörenler beklentilerinin gerçekleşeceğini ya da olumsuz sonuçların önlenebileceğini düşünüyorsa o konuyla ilgili konuşmayı tercih edecektir. Aksi durumda sessiz kalmayı seçecektir. Eğer işgören konuşmasının kendisi ya da diğer arkadaşları ile ilgili olumlu bir değişime yol açacağı beklentisi içerisinde değilse sessiz kalmayı tercih eder. İşgörenin beklentilerinin oluşmasında en önemli etken geçmişte yaşadığı tecrübeleridir (Özdemir, 2015: 27).

### 2.5.1.3. Sessizlik sarmalı

İşgörenlerin sessiz kalmalarının dayandırıldığı önemli teorilerden birisi de “Sessizlik Sarmalı” teorisi. Sessizlik sarmalı teorisi, Alman Sosyolog E. Noelle-Neumann tarafından 1974 ile 1980 yılları arasında geliştirilmiştir. Bu yaklaşımın özünde düşünce ve fikirlere uygun olarak sessizliğin nasıl ortaya çıktığı ve nasıl devam ettiği hakkında bir görüşten bahsedilmektedir (Tiktaş, 2012: 76).

Bireyler çoğunluğun fikrine uymazlarsa toplum onları dışına iter. Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınma ve hemcinslerinden kabul görme ihtiyacı duyarlar. Hata yapma korkusundan ziyade soyutlanma korkusu, insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmalarını sağlar. Bundan dolayı bireyler, uyum göstermeyle ilgili yüksek bir farkındalık düzeyi edinmek için kişisel olarak ve medya aracılığıyla sürekli olarak kamuoyundaki ‘egemen görüşü’ değerlendirirler. Değerlendirme sonucunda birey, fikrini söyleme veya söylememe yönünde karar alır. Sessizlik sarmalı teorisi, egemen düşüncüyü belirlemek için insanların çevrelerini inceden inceye gözden geçirdiklerini, çoğunluğun desteklediği düşüncenin azınlığından daha kolay bir şekilde ifade edildiğini tartışır. Eğer birey, çoğunluğunki ile aynı fikri taşımıyorsa görüşlerini açıklamada isteksiz davranabilir (Çakıcı, 2007: 153).

Sessizlik sarmalı organizasyonun gelişimi için gerekli olan grup içi tartışmalarda dürüst ve açık olmayı engelleyebilir. Sessizlik sarmalı teorisi, başlangıçta kamu düşüncesinin alanında geliştirildi, insanların çevrelerindeki olaylara karşı azınlığın fikrindense çoğunlukla kabul edilen düşüncüyü ifade ettikleri belirlendi (Bildik, 2009: 36).



Şekil 2.1. Bowen ve Blackmon: Sessizlik Sarmalı Teorisi (Bowen ve Blackmon, 2003: 1397)

Sessizlik Sarmalı süreci dört ana varsayıma ve bunları birbirine bağlayan beşinci bir varsayıma dayanır. Bu dört varsayım şunlardır (Şehitoğlu, 2010: 61-62);

1. Toplum, genel uzlaşmanın dışına çıkan bireyleri dışlamakla tehdit eder.
2. Bireyler sürekli dışlanma korkusu içindedirler.
3. Bireyler dışlanma korkusundan ötürü sürekli kanaat ortamlarını gözlemleyip değerlendirmeye çalışırlar.
4. Bu istatistiksel gözlemlerden çıkardığı sonuçlar, bireyin, özellikle de görüşlerini ifade etme ya da saklama (konuşma veya susma) açısından kamu içindeki davranışları etkiler.

#### 2.5.1.4. Kendini uyarlama teorisi

İşgörenler, örgüte ve ortama uyum gösterme davranışı geliştirirler. Benlik imajının kontrolü olarak da bilinen bu olgu, kişiler arası ilişkilerde, diğerlerine sunulan imajın değişik bir şeklini ifade etmektedir. Bu ilişkilerde, diğerlerinin tepkilerine, geri bildirimlerine göre ve belirli bir etki yaratmak amacıyla benlik sunumu denetlenip ayarlanmaktadır. Kendini uyarlama, iş görenlerin örgüt ortamında kendilerini sunmalarının belirli bir tarzına işaret eder. Bu tarz, diğer insanları ve durumun özelliklerini dikkate

arak kendini diğçerlerine kontrollü bir şekilde göstermeyi iççermektedir. Burada kontrol, konuşmanın tarz ve içeriğı kadar, dış görünüşü ve sözel olmayan davranışları da kapsamaktadır (Kahveci, 2010: 12).

Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, halk içinde iyi izlenim vermek amacıyla, sosyal davranışlarını, bilerek değıştirme yeteneğı olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha aşıkâr konuşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541).

Bu düşüncelerden hareketle bireyin toplumca kabul görme isteğı, düşüncelerini açıkça ifade etmesini engellemektedir. Birey kendi düşüncelerine göre değil, toplumun yani çoğunluğun kabul ettiğı düşüncelere göre hareket edecek ve bu düşünceleri benimsemeyi tercih edecektir (Okur, 2016: 14).

## **2.5.2. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri**

İşğörenlerin örgütsel konularla ilgili bilgi, düşünce ve fikirlerini saklamaları için birçok neden vardır. Bunlardan birkaçı aşağıda açıklanmıştır.

### **2.5.2.1. İşğörenlerin yöneticilerine güvenmemesi**

Yapılan çalışmalarda işğörenlerin teknik ve politik konularda konuşmalarının sıklıkla engellendiğı ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılar, pek çok işğörenin örgüt içindeki belirli konuları ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmadıklarını ve bunun pek çok örgütün yaşadığı bir çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar. ABD’de 22 örgütte 260 işğören üzerinde yapılan bir çalışmada işğörenlerin %70’i işle ilgili konular hakkında açıkça konuşmaya cesaret edemediklerini belirtmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 706).

Özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliğı, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik ve zayıf organizasyon performansı tartışılmayan konular içindedir. İşğörenler bu konularda açıkça konuşmanın bir fark oluşturmayacağına inanırlar ve olumsuz bir yanıt almaktan korkarlar. İnsanlar muhalefet ettikleri takdirde cezalandırılacaklarına inanırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 706).

### **2.5.2.2. Geçmiş tecrübeler**

Yapılan çalışmalarda, işgörenlerin çoğu konuşmaları halinde tehlikeli bir durum oluşacağını farkettilerinde, bilinçli bir şekilde örgütteki sorunlarla ilgili konuşmayı istemediklerini belirtmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 707).

### **2.5.2.3. Dışlanma korkusu**

İşgörenlerin, örgüt sorunları hakkında sessiz kalmalarının başlıca nedenleri arasında dışlanma korkusu gelmektedir.

İnsanları, fikir ve düşüncelerinde açık ve dürüst olmaktan alıkoyan, dışlanma tehdidi ve korkusudur, dışlanma korkusu yaşayan işgörenlerin, işlerinde yüksek düzeyde performans göstermeleri mümkün olamamaktadır. İşgörenlerin korkularını yenerek özellikle yukarı doğru rahatça iletişim kurabilmeleri işgörenin ve dolayısıyla örgütün performansını olumlu yönde etkilemesi muhtemeldir. İşgörenlerin dışlanma korkuları yaşamamaları ve fikirlerini seslendirebilmesi için, örgüt yöneticileri tarafından olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulmasına ihtiyaç vardır (Kolay, 2012: 13-14).

İşgörenlerin korkularını yenerek sorunlarını dile getirmesinin performansını olumlu yönde etkilemesi beklenir. Örgütlerde işgörenlerin dışlanma korkuları yaşamamaları için, örgüt yöneticileri işgörenleri ile açık ve iyi bir iletişim ortamı kurmalıdır (Kahveci, 2010: 15).

### **2.5.2.4. Konuşmanın riskli görülmesi**

İşgörenler gerekli özgüvene ve bilgiye sahip olmalarına rağmen örgütü ilgilendiren bazı konularda fikirlerini açıkça beyan etmenin riskli olduğunu düşünmektedirler. Dünyada her geçen gün artan rekabet koşulları nedeniyle örgütlerde işgörenlerin açıkça konuşma ve sorumluluk alma istekleri de gittikçe artmaktadır. Fakat dışlanma korkusu, istediği pozisyonlara gelememe tedirginliği ve örgütteki arkadaşlarından tepki görme korkusundan dolayı işgörenler fikirlerini açıkça ifade edememektedirler (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014).

İşgörenler giderek “iyi şeyler yapmak” için fikirlerinin paha biçilmez bir kaynak olduğunu kabul etmeye başlamışlardır. Buna göre bunun bilincinde olan birçok örgüt uygulamalarını geliştirmek amacıyla işgörenleri tartışmalara dahil etmek için sayısız uygulamalar ortaya koymuştur. Buna rağmen birçok işgören tartışmalara müdahil olmanın

riskli olduğunu düşünmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537).

İşgörenlerin sessiz kalmayı tercih etmesinin pek çok sebebi olabilmektedir. Davranış bilimleri, sesli ifadeleri bile yorumlarken, insanın karmaşık zihinsel yapısından dolayı zorluk yaşamaktadır ki sessiz kalma davranışının derinlerine inmenin çok daha zor olması son derece doğaldır (Eroğlu vd., 2011: 100).

#### **2.5.2.5. Mobbing**

İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) çalışma yaşamının başından bu yana işgörenlerin yaşadığı, fakat bunu açığa çıkarmaktan kaçtığı çok boyutlu bir konudur. Kişi farkı gözetmeksizin herkesin maruz kalabileceği, sonuçları ağır bir durumdur. Çalışma yaşamında mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeydeki işgörenler veya astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit ya da şiddet olarak tanımlanabilir. Mobbing sürecinin anlaşılabilmesi için mobbinge neden olan davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Bu tip davranışlar eğer tek seferlikse mobbing olarak algılanmayabilir ve duruma göre bir kez için hoş görülebilir. Ancak bu davranışlar, sistematik olarak uzun bir süre içinde tekrarlanırsa kasıtlı tacize dönüşür ve hoş görülemez bir hal alır. İşgörenlerin sessizliğe bürünmelerinde özellikle cinsel taciz önemli bir yer tutmaktadır. Konuşma bu durumlarda riskli görülebilir ve işgören sessizliğe bürünebilir (Tınaz, 2011: 8).

#### **2.5.3. Sessizliğin Örgütlerde Gelişim Süreci**

Morrison ve Milliken'e (2000) göre işgörenler örgütlerde zamanla görüş ve düşüncelerini paylaşma ya da sessiz kalma arasında bir tercih kullanmak durumunda kalırlar. İşgörenlerin, içinde buldukları örgütleri geliştirebilecek fikirlerini neden bilinçli olarak kendilerine sakladıklarını ve sessizlik davranışını tercih ettikleri detaylı olarak araştırılması gereken bir durumdur (Çakıcı, 2007: 154). İşgörenlerin buldukları örgütte sessiz kalmaları gerektiğine ilişkin düşünceleri bir anda oluşmaz. İşgörenlerin dışında gelişen ve onları sessiz kalmaya iten bazı nedenler mevcuttur. Örgüt içinde meydana gelen olaylar işgörenlerin zamanla konuşma veya sessiz kalma kararlarını almalarında etkin rol oynar (Kahveci, 2010: 15).



### 2.5.3.1. Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu

Morrison ve Milliken'e (2000: 712) göre, yöneticiler işgörenlerinden olumsuz geri bildirim aldıklarında, mesaja önem vermemekte, mesajın hatalı olduğunu düşünmekte ya da mesaj kaynağının güvenilirliğini sorgulamaktadır. Yöneticilerin bu davranışlarının arkasında da özgüvenlerini yitirme korkusuna sahip olmaları vardır. Yöneticilerin işgörenlerinden aldıkları olumsuz dönütler, kendilerini beceriksiz hissetmelerine neden olmaktadır (Çakıcı, 2007: 155, Bildik, 2009: 40). Yöneticiler olumsuz bir geri bildirim aldıklarında, öz eleştiri yapıp hatalarını görmeye çalışmak yerine bu durumu ortaya koyan işgörenleri eleştirme ve suçlama yoluna gitmektedirler (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 54-55).

### 2.5.3.2. Yöneticilerin işgörelere ve örgüt yönetimine ilişkin ön yargıları

Örgüt yöneticileri işgörenlerinin düşüncelerini dikkate almaksızın onlara karşı "Her şeyin en iyisini ben bilirim" şeklinde bir tavır takındığında, işgörenler düşüncelerini dile getirmenin bir önemi olmadığına ve karar alma mekanizmasına dahil olamayacaklarına kanaat getirip sessizliği seçerler. Yöneticilerin işgörenlerle ilgili sahip olduğu "Onlar bir şey bilmez" ön yargısı onların sessiz kalma davranışını arttırmaktadır (Morrison ve Milliken 2000: 713, Bildik, 2009: 41).

Ruçlar (2013: 85) yöneticilerin işgörelere ve örgüt yönetimine ilişkin sahip oldukları ön yargıları şöyle özetlemiştir:

- Yöneticiler işgörenlerin çıkarıcı olduklarını ve onlara güvenilmemesi gerektiğini düşünmektedirler. Örgütlerin üst düzey yöneticileri işgörelere bu ön yargıyla yaklaştıklarında yukarıya doğru bilgi akışında işgörelere gerekli cesareti vermezler.
- Yöneticiler örgütün yararına olanı zaten "en iyi" biçimde bildiklerine inanmaktadırlar
- Yöneticiler örgütsel sessizliğin anlaşma ve uzlaşmayı işaret ettiğini buna karşın farklı görüşlerin ifadesi ile ortaya çıkan sesliliğin ise birliği bozduğunu ve örgüt içi çekişmelere neden olduğunu düşünmektedirler.

Örgüt içinde sessizliği seçen işgörenlerin yöneticilerine karşı olan çekimser tavırları arttıkça örgütte var olan problemler birikecek ve küçük olduğu düşünülen sorunlar bile giderek büyüyecektir (Kahveci, 2010: 16).

### **2.5.3.3. Ulusal ve kültürel normlar**

Çakıcı (2007: 155) toplumsal kültürel normların örgütlerdeki sessizlik üzerinde büyük bir etkisi olduğunu ve bilinçaltına kazınmış normları değiştirmenin kolay olmadığını belirtmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu Japonya gibi ülkelerde kişilerin statüsü önemli bir güç göstergesidir ve üstler en iyisini bilir zihniyeti baskındır. Fakat ABD gibi güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde ise durum farklıdır. Bu tarz kültürlerde statü sahibi olmak haklı olmak için yeterli değildir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki insanlar sorunlarını içlerine atıp, sessiz kalma yolunu seçmektedirler (Huang vd.'den akt. Çakıcı, 2007: 155). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değillerdir. Sahip oldukları güç onların haklılık kaynağıdır (Şehitoğlu, 2010: 44). Yöneticileri hakkında kötü şeyler düşündüğünde ya da konuştuğunda onlara karşı nankörlük yapmış olacakları düşüncesine sahip işgörenlerin var olduğu kültürlerde örgütteki sorunlara ilişkin sessizlik artmaktadır (Kahveci, 2010: 17).

### **2.5.3.4. Adaletsizlik kültürü**

Çavuş (2016: 60) bir örgütteki işgörenler arasında örgütsel adalet algısı sağlandığında, örgütün hedeflerine daha kolay ulaşabileceğini belirtmiştir. Yani işgören yöneticilerinin adaletine inanıyorsa örgüte olan bağlılığı ve verimi de artmaktadır. Fakat aksi takdirde, yani işgörenler arasında örgütsel adaletin varlığına inanılmaması durumunda sessizlik davranışı daha da derinleşmekte ve örgüt için büyük bir sorun haline gelmektedir (Kahveci, 2010: 17). Adaletsizlik kültürünün mevcut olduğu örgütlerin bazı ortak özellikleri olarak şunlardan bahsedilebilir (Çakıcı, 2007: 157); yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı, zayıf iletişim.

### **2.5.3.5. Sessizlik iklimi**

Morrison ve Milliken'e (2000: 714) göre, bir örgütte işgörenleri sessizliğe iten bir diğer durum da sessizlik iklimidir. Birçok araştırmacı tarafından sessizlik davranışı bireysel açılardan incelenirken, bazıları da bu davranışı örgüt içinde bireylerin karşılıklı etkilendikleri bir davranış biçimi olarak ele almışlardır. İşgörenler sessizlik davranışını toplu halde sergilediklerinde bu davranış örgütte bir iklim halini alabilmektedir (De Maria, 2006: 219, Soybaş, 2015: 8- 9). Örgütteki işgörenlerin büyük çoğunluğu örgütsel konularla

ilgili sessiz kalmayı tercih ettiklerinde, örgütte sessizlik iklimini oluşturan toplu bir sessizlik hakim olur (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 52).

Sessizlik davranışı; örgütte bir iklim halini aldıkça, işgörenler algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini açıkça paylaşmaktan kaçınırlar veya fikirlerine değer verilmediği düşüncesine kapılırlar. Bir örgütte var olan sessizlik iklimi işgörenlerin hissettiklerini ve bildiklerini söylemelerine engel olmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1400, Alparslan, 2010: 18- 19).

#### **2.5.3.6. Yöneticinin yapısı**

Sahip oldukları ve kendilerini alıştırdıkları konular sebebiyle işgörenleri ile etkili ve sıcak bir ilişki kuramayan yöneticilerin bu tutumları işgörenlerin kendileriyle herhangi bir iletişim kurmalarına ve bazı fikirlere sahip olsalar bile yöneticileriyle paylaşmalarına neden olabilir (Bildik, 2009: 42). Ortalama çalışma süresinin daha uzun olduğu, bireysel güç mesafesinin daha yüksek olduğu, üst yöneticilerle alt düzeydeki işgörenler arasındaki cinsiyet, etnik köken, yaş gibi farklılıkların fazla olduğu örgütlerde sessizlik daha yaygındır (Morrison ve Milliken, 2000: 711- 712, Kahveci, 2010: 18).

Günümüzde işgörenler sessizlik iklimine sahip, ast- üst arasında iletişim kopukluğu olan, örgütsel adaletin olmadığı, yöneticilerin işgörenlerine ilişkin ön yargılı tutumlar sergilediği örgütler yerine duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebilecekleri örgütleri tercih etmektedirler. Çünkü işgörenlerin kendilerini rahatça ifade edebildikleri örgütlerde motivasyonları ve performansları da daha yüksek olmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 52).

#### **2.5.4. Örgütsel Sessizliğin Türleri**

Sessizlik, basitçe konuşmama olarak tanımlanabilecek kadar basit bir eylem değildir. Bireyler sessiz kalsalar da bir görüş sahibi olabilirler. İşgören sessizliği yöneticiler tarafından doğru yorumlanmalıdır. İşgörenlerin sessizliklerini doğru anlayıp yorumlayabilmek için de sessizlik kavramının nasıl sınıflandırıldığına bakmak gerekir (İşleyici, 2015: 50).

Örgütsel sessizliğin nedenleri nasıl farklılık gösteriyorsa, işgörenlerin örgüt içerisinde sessiz kalma davranışları da farklılık gösterebilmektedir. İşgörenler bunu bazen verilen görevleri koşulsuz kabul ederek, bazen de mevcut sorunları görmezden gelerek

kendilerince dikkat çekmeden örgütteki diğer işgörenler gibi olmaya çalışarak gösterirler (Bildik, 2009: 42).

Çakıcı, sessizlik türlerini kabullenici, korunmacı ve korumacı olarak adlandırıp, sessizliğin 3 K'sı olarak alanyazına geçirmiştir. (Çakıcı, 2008).

Bildik ise (2009), çalışmasında derlediği kaynaklara dayanarak dört işgören sessizliği davranışı türünden söz etmiştir. Bunlar (Bildik, 2009: 43-44):

#### **2.5.4.1. İşgören itaati (koruma)**

Yöneticilerine bağlı işgörenler, durumlarının bilincinde olmaksızın az ya da çok gönülsüzce sessizdirler. Diğer işgörelere göre statükoya olan tahammülleri daha yüksektir. Yöneticilerine bağlı işgörelere göre sahip oldukları şartlar normaldir (Pinder and Harlos, 2001: 349–350). Bu tür sessizlik davranışı gösteren işgörenler, örgüt içindeki uyumun bozulmaması için karşıt görüşlerini açıklamamak, arkadaşını koruma amacıyla onun işteki yetersizliğini gizlemek, örgütün aleyhine kullanılacak bir bilgiyi, örgütün zarar görmemesi için dışarıya aktarmamak gibi durumlarda sessiz kalmayı tercih edebilirler (Çakıcı, 2010). Koruma amaçlı sessizlik olarak da adlandırılan bu davranış türünde, işgören örgüt ile ilgili bilgi ve görüşlerini diğer insanların ya da örgütün çıkarlarını dikkate aldığı için başkalarıyla paylaşmamayı tercih eder. Koruma amaçlı sessizlik, isteğe bağlı bir davranış biçimidir, bu yüzden örgüt tarafından dikte edilmesi söz konusu değildir (İşleyici, 2015: 54).

#### **2.5.4.2. Sağır kulak sendromu**

İşgörenler, örgüt içerisinde gördükleri problemleri görmezden gelip sessiz kalabilmektedirler. “Sağır kulak sendromu” olarak ifade edilen bu davranış şekli örgütsel bir norm olarak da yerleşip işgörenleri sessizliğe itebilir (Alparslan, 2010: 40- 41). Bu davranış şekli örgütsel hareketsizlik olarak da tanımlanmaktadır. İşgörenlerin rahatsızlıklarını açık bir şekilde dile getirmekten kaçındığı örgütsel bir norm işlevi görür (Pinder and Harlos, 2001: 346). Peirce vd. (1998: 43) sağır kulak sendromunu ortaya çıkarabilecek üç faktörü şöyle ifade etmişlerdir:

- Niteliksiz örgütsel politikalar; belirsiz bildirim prosedürleri,
- Yöneltil tepkiler; suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, değerli

işgörenlerin sürekli korunması, rahatsızlık veren işgörenlerin görmezlikten gelinmesi, mağdura misilleme yapılması,

- Örgütsel özellikler; aile işletmeleri, düşük düzeyde insan kaynakları fonksiyonları, kırsal bölgelerdeki işletmeler, erkek ağırlıklı işletmeler.

#### **2.5.4.3. Pasif kalma ve razı olma (kabullenme)**

İşgörenler; mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir girişimde bulunmamaktadırlar. İşgörenlerin bu davranışı ya konuşsa bile farklılık yaratamayacağına olan inançtan (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009), ya da söz konusu koşulları değiştirmeye yönelik alternatiflerin var olduğunun farkında olmayıp, örgütsel koşulları olduğu gibi kabullenme eğilimlerinden kaynaklanmaktadır. Koşulları olduğu gibi kabullenmek, işgörene güven vermekte olduğu için işgörenler mevcut koşulları değiştirmeye yönelmemektedirler (Pinder ve Harlos, 2001: 349). İşgören, bir ümitsizlik durumu içinde, bulunduğu durumu kabullenmiş ve tatminsizliğine neden olan bu durumu düzeltmekten vazgeçmiştir. Çünkü işgören, konuşmasının boşuna bir girişim olacağını düşünmesi nedeniyle sessizliği seçmektedir (Brinsfield, 2009: 41). Kabullenici sessizlik olarak da bilinen bu davranış, bizim kültürümüzde insanlar tarafından sıkça kullanılan “böyle gelmiş, böyle gider”, “boşuna çeneni yorma” gibi sözlerle kendini göstermektedir. Dolayısıyla kabullenici sessizlik davranışının öğrenilmiş çaresizlik davranışına benzediği söylenebilir. Daha önceki tecrübelerinde ne yaparsa yaparsınlar çevrelerinde herhangi bir değişikliğe neden olamadıklarını gören işgörenlerin, örgütleriyle ilgili sorunlara ve konulara karşı ilgisizleştikleri görülmüştür (Çakıcı, 2008: 98).

#### **2.5.4.4. Çekilme ve başka davranışlara yönelme (korunma)**

Korunmacı sessizlik olarak da adlandırılmıştır. Sessizlik kendini koruma, çekilme ve işgörenin başka davranışlara yönelmesi şeklinde de kendini göstermektedir (Dyne vd., 2003: 1360). Bireyin konuşması durumunda ortaya çıkabilecek sonuçlardan korkması ve bu nedenle kasıtlı bir şekilde görüşlerini ifade etmemesi olarak tanımlanmaktadır. Korunmacı sessizlik türünde korkuya dayalı kendini koruma düşüncesi ile görüş, düşünce ve fikirlerin ifade edilmemesine dikkat çekilmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009). İşgörenler ve yöneticiler arasında oluşabilecek karşılıklı güvensizlik ortamı en çok örgüte zarar verir. İşgörenlerin konuşmaktan korkması, örgüt yararına olabilecek fikirlerinden bahsetmemesi yaşanan problemlerin çözülmesini engellemekte ve olası yeni fırsatların

kaçırılmasına neden olmaktadır. İşgörenlerin yaşadıkları stres performanslarını da olumsuz etkilemektedir (Bildik, 2009: 44). Örgütsel değişim ve gelişim açısından bakıldığında, korunmacı sessizlik davranışı gösteren işgörenlerin yer aldığı örgütler kendini yenileme ve ilerlemede geri kalacaktır. Modern yönetilen örgütlerde; işverenler sessiz kalan işgörenlerin değil, düşüncelerini açıkça söyleyen ve problem çözen işgörenlerin örgütü geleceğe taşıyacağına farkındadır (İşleyici, 2015: 53).

### 2.5.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Sessizliğin hakim olduğu örgütlerde işgörenlerin huzursuz ve mutsuz olduğu bilenen bir gerçek olmasına rağmen bu davranış bir o kadar da yaygındır. İşgörenler bilerek sessiz kalmayı tercih ettiklerinde ya da istemelerine rağmen konuşamadıkları ortamlarda sinirli ve stresli olurlar. Bu da işgörenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkiler (Brinsfield, 2009: 62). Motivasyonu azalan işgörenler zamanla işlerini aksatmaya başlarlar. Aksatılan işler örgütün maddi olarak zarar görmesine neden olur. Yöneticiler sadece maddi kaybı telafi etme yoluna gidip sessizlik davranışına çözüm aramazsa aynı kayıpla yine karşılaşır ve bu durum bir döngü olarak devam eder (Joinson'dan akt. Alkan, 2016: 35).

İşgörenlerin sessiz olduğu örgütlerde çoğu yönetici her şeyin yolunda olduğunu düşünerek memnun olabilir. Ancak sessiz kalmayı tercih eden işgörenlerin çoğunlukta olduğu örgütlerde pek çok yanlışın hasıraltı edildiği de bir gerçektir. Herkes, sorun yokmuş gibi davranarak, fikirlerini kendisine saklayarak örgüt içinde göze batmamaya çalışır. Oysa sessizlik hiçbir sorunun çözümü değildir, sadece sorunların gizli kalmasına, gün yüzüne çıkmamasına neden olur. Bu tür ortamlarda örgütü değiştirip geliştirecek önemli bilgilerden mahrum kalınır (Çakıcı, 2010: 42).

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için işgörenlerde ihtiyaç duydukları özellikler, çevredeki değişimlere ayak uydurabilmeleri, bilgiyi paylaşmaktan korkmamaları ve hem bireysel hem de grup fikirlerini savunabilmeleridir. Örgütler için işgörenlerin katkıları büyük bir öneme sahiptir. İşgörenlerinin sessiz kalmalarını engelleyemeyen örgütlerin karşılaşılabilecekleri sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 321):

- İşgörenlerin örgüt içinde iletişimsizlik nedeniyle birbirinden uzaklaşması,
- Bireysel sessizleşmelerini yoğun olarak benimsemeleri ve sosyal ortamdan

uzaklaşmaları sonucunda kendilerini örgütten ayıştırmaları,

- Tüm örgüt genelinde, sorunların dile getirilmemesinden doğan sessizliğin, örgüt içinde bir kültür haline gelmesi tehlikesi,
- İşgörenlerin iş tatmininin, örgüte olan bağlılıklarının ve verimliliklerinin azalması,
- İşgörenlerin güven ve motivasyonunun azalması ve işe yabancılaşma, duyarsızlaşma ve stres düzeyinin artması,
- Değişime adapte olamama riski,
- Yaratıcılığı engellemesi.

Örgütsel sessizlik, bireylerin üzerinde yarattığı olumsuz sonuçlarla birlikte, örgüt içinde pek çok soruna neden olmaktadır. Sessizliğin örgütsel sonuçları; işgörenlerin fikri katkılarının kullanılmaması, sorunların hasıraltı edilmesi, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bu gibi davranışlar sağlıklı karar almayı, gelişmeyi ve performans artışı engelleyebilmektedir (Morrison ve Milliken 2000: 720).

Ruçlar (2013: 91- 92) örgütsel sessizliğin işgörenlerin davranışları üzerindeki etkilerini üç başlıkta incelemiştir:

#### **2.5.5.1. İşgörenlerin kendilerini değersiz hissetmeleri**

İşgörenler fikirleri üstleri tarafından dikkate alınmadığında ya da herhangi bir nedenle iş ortamında sessiz kalmayı tercih ettiklerinde kendilerini değersiz hissetmeye başlayabilirler. Bu hisse kapıldıkları zaman onların da örgüte verdikleri değer ve duydukları güven azalabilir. Bunun sonucu olarak da işgörenlerin mesleki tatmini ve motivasyonu azalabilir ya da işgören örgütten ayrılabilir (Durak, 2012: 76). İşgörenlerin örgütteki problemlerle ilgili düşüncelerini açıkça ifade edememeleri kendilerini değersiz hissettirebilir ve bu da onların; örgüte olan bağlılıklarından iş doyumlarına kadar pek çok konuda olumsuz etkilenmelerine neden olabilir. (Çakıcı, 2010: 35-37).

### **2.5.5.2. İşgörenlerin çevrelerini kontrol etme eksikliği**

İşgörenlerin örgüt içerisinde fikirlerini açıkça dile getirebilmeleri onlarda çevreleri üzerinde bir kontrol duygusuna sahip olmalarını sağlar. Kendilerine konuşma fırsatı verilmeyen işgörenler kontrol ihtiyaçlarını karşılayamaz ve bu durumda kendilerini çevrelerini etkileme konusunda yetersiz hissedebilirler (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58). İşgörenlerin kontrol konusunda kendilerini yetersiz hissetmeleri motivasyonun azalması, tatminsizlik, psikolojik geri çekilme gibi olumsuz bazı sonuçlara yol açabilir (Ruçlar, 2013: 91).

### **2.5.5.3. İşgörenlerin bilişsel uyumsuzluk yaşamaları**

İşgörenler içlerinden geldiği gibi davranamadıklarında rahatsızlık duyarlar ve bu da onların bilişsel uyumsuzluk yaşamalarına yol açabilir. Bu durum daha çok işgörenlerin inançları ile davranışları arasındaki farklılıkların sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik işgörenin yaşadığı bilişsel uyumsuzluğun derecesinin artmasına neden olmaktadır. Bu uyumsuzluk işgörende stres ve kaygı yaratacaktır. Bu durumda işgören görev yerinde değişikliğe bile gidebilir (Çakıcı, 2010: 36).

## **2.6. Üniversitelerde Sessizlik**

Üniversiteler örgütsel sessizliğin mümkün olan en az düzeyde olması, en çok konuşması beklenen, bilimsel bilgi üretmesi gereken, değişimi ve gelişimi desteklemesi beklenen örgütlerdir. Bu yüzden gelişime en çok ihtiyaç duyan ve en kısa sürede bu ihtiyaca cevap vermesi gereken örgütlerin başında üniversiteler gelmektedir. Üniversiteler bu kadar büyük bir öneme sahipken, üniversitelerdeki gelişimi ve değişimi engelleyebilecek olan sessizlik davranışına ilişkin araştırmaların yapılması da son derece önemlidir (Bayram, 2010: 3).

Çolakoğlu'nun (2017) Anadolu Üniversitesi ve Onsekiz Mart Üniversitesi öğretim elemanlarının duygusal zekâ, duygusal emek ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı çalışmasında örgütsel sessizliği azaltabilecek etkenler saptanmaya çalışılmıştır. Çolakoğlu'nun (2017) elde ettiği bulgulara göre; yüzeysel duygusal emeğin, kabullenici sessizliği arttırdığı, duygusal zekânın ise kabullenici sessizliği ve korunmacı sessizliği azaltırken, korunmacı sessizliği arttırdığı ortaya konmuştur.



Aydın vd.'nin (2016: 109-118) üniversitelerdeki araştırma görevlilerinin sessizlik davranışı üzerine yaptıkları “Araştırma Görevlilerinin Sessiz Kalma Nedeni” adlı araştırmasında üniversitelerde çalışan araştırma görevlilerinin hangi durumlar karşısında sessiz kaldıklarının belirlenmesi ve sessizlik davranışını göstermelerindeki nedenlerin ve bunlara bağlı sonuçların analiz edilmesi amaçlanmıştır. Yarı yapılandırılmış bir görüşme formu ile nitel olarak yapılan çalışmada 15 araştırma görevlisi ile gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen bulgular “Araştırma görevlilerinin sessiz kaldıkları durumlar”, “Araştırma görevlilerinin sessiz kalma nedenleri” ve “Araştırma görevlilerinin sessiz kalmalarının sonuçları” şeklinde 3 başlık altında toplanmıştır. Buna göre araştırma görevlileri en çok güç mesafesinin söz konusu olduğu durumlarda ve bilgi ve tecrübelerinin yetersiz olduğu durumlarda sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Araştırma görevlilerinin sessiz kaldıkları diğer durumlar ise kendilerini ilgilendirmediklerini düşündükleri konular, karşılaştıkları problemler, politik konular, karşıt görüşlerin mevcut olduğu ortamlar ve araştırmalarla ilgili konular şeklinde ortaya çıkmıştır. Araştırma görevlilerinin sessiz kalma nedenleri incelendiğinde en çok ortaya atılan nedenler ise olumsuz dönüt alma korkusu, konuşmanın herhangi bir işe yaramayacağı inancı ve örgütsel kültür olarak belirlenmiştir. Bunların dışında belirtilen diğer nedenler önyargılar, kişisel nedenler, üstlerin katı tutumları, konuşan insanların kara listeye alınması ve kişiselleştirilen görüşler olarak ortaya çıkmıştır. Son olarak araştırma görevlilerinin sessiz kalmalarının sonuçları analiz edilmiştir ve bu sonuçlar araştırmacılar tarafından örgütsel sonuçlar ve bireysel sonuçlar olmak üzere 2 ana başlık altında toplanmıştır. Araştırma görevlilerinin sessiz kalmalarının örgütsel sonuçları olarak yapılan işin engellenmesi ve verimliliğin azalması, baskıcı yapının devamı ve üniversitelerin pasif bir konuma düşmeleri ön plana çıkarken, bireysel sonuçlar olarak da tükenme, strese yol açma ve kendine saygının azalması durumları görüşmeciler tarafından ortaya konmuştur.

Fapohunda (2016) “Örgütsel Sessizlik: Akademik Personeller Arasındaki Sonuçları” isimli çalışmasında örgütsel sessizliğin temel etkenlerini ve sonuçlarını inceleyip, bunun üstesinden gelinebilmesi için öneriler sunmayı amaçlamıştır. Fapohunda bu çalışmayı Nijerya'nın Lagos şehrinde bulunan üç üniversiteden seçilmiş 321 akademik personel üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre katılımcıların çoğu farklı örgütsel meselelerden kaynaklı olarak sessizlik davranışını sergilemektedir. Bunların arasında en çok öne çıkan neden üniversitelerde akademik özgürlüğün olması yönündeki beklentilere rağmen gerek fakülte gerekse de üniversite yönetimlerinin işgören sasililiği

davranışını desteklemeyen tutumları sebebiyle yönetimsel ve örgütsel uygulamalar olmuştur. Diğer öne çıkan nedenler ise olumsuz bir şekilde etiketlenme korkusu ve örgüt içindeki ilişkilerin zarar görmesi korkusu olmuştur. Diğer bir sonuca göre de akademik personelin örgütsel sessizliği ile duygusal tükenmesi ve mesleki tatminsizliği arasında anlamlı bir ilişki varken, örgütsel sessizlik ile azalan bireysel başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yani; akademik personel arasındaki sessizlik davranışı arttıkça, duygusal yorgunluk ve mesleki tatminsizlik de artmaktadır, fakat sessizlik davranışı akademik personelin bireysel başarısını etkilememektedir. Araştırmacı örgütsel meselelerin sessizliğe gömülmesi yerine rahatça konuşulabildiği bir ortam yaratılabilmesi için yönetimlerin fakülte üyelerinden düzenli olarak dönütler almalarını, sağlıklı bir yukarı doğru iletişim kanalı kurmalarını ve güvene dayalı öğrenme örgütlerini oluşturmalarını önermiştir.

Akın ve Ulusoy (2016) “Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Türkiye’deki Üniversiteler Üzerine Bir Çalışma” isimli çalışmalarında Türkiye’nin 15 farklı ilinde bulunan 17 devlet üniversitesinden 190 akademisyenden “Fakülte Üyelerinin Sessizlik Nedenleri Ölçeği” ve “Maslach Tükenmişlik Ölçeği”ni kullanarak veri toplamışlardır. Akademisyenlerin örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlayan bu araştırmanın sonuçlarına göre akademisyenlerin sessizlik düzeyleri orta, tükenmişlik düzeyleri ise düşük düzeydedir ve örgütsel sessizlik ile tükenmişlik düzeyleri arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Akademisyenlerin sessizlik skorları duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerine ilişkin bilgi vermektedir. Buna göre akademisyenlerin sessizlik düzeyleri arttıkça duygusal tükenme düzeyleri ve duyarsızlaşma düzeyleri de artmaktadır. Sessizlik düzeyleri artan akademisyenler ayrıca kişisel başarı boyutunda da tükenme yaşamaktadır. Araştırmacılara göre üniversitelerdeki tükenmişlik düzeyini en aza indirebilmek için üniversite yöneticileri tarafından akademisyenlerin kendilerini özgür bir şekilde ifade edebildiği bir örgüt kültürü oluşturulması gerekmektedir. Bu da ancak yöneticilerin akademisyenlerin görüş ve önerilerine karşı daha toleranslı ve açık olması ile mümkündür. Araştırmacılar elde ettikleri bulgular ışığında, yöneticiler tarafından oluşturulabilecek iletişime açık bir ortamda akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin düşeceğini belirtmişlerdir.

Algın'ın (2014) Ankara ilindeki üç devlet üniversitesinin Fen-Edebiyat, Eğitim ve Mühendislik fakültelerinde görev yapan 349 öğretim elemanı ile yaptığı “Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik” adlı çalışmada, öğretim elemanlarının genellikle sessiz kaldıkları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının sessizlik algılarında cinsiyet, unvan, idari görev ve çalışma süresi değişkenleri yönünden anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Algın'ın (2014) elde ettiği bulgulara göre, kadın öğretim elemanlarının ilişkilere zarar verme, izolasyon korkusu ve tecrübe eksikliği boyutlarında erkek öğretim elemanlarına göre daha sessiz oldukları. yönetsel ve örgütsel nedenler dışındaki diğer bütün boyutlarda araştırma görevlilerinin profesörler ve doçentlerden daha sessiz oldukları, idari görevi olmayan öğretim elemanlarının yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunda idari görevi olanlara göre daha sessiz oldukları ve ayrıca çalışma süresi arttıkça öğretim elemanlarının sessizliğinin azaldığı saptanmıştır.

Çakınberk vd. (2014) “Örgütsel Güven ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Kamu Üniversitesi Örneği” adlı çalışmalarında örgütlerdeki yöneticileri bilgilendirmek ve örgütlerde gelişim sağlayabilmek için örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemeyi ve bu ilişkinin bir kamu üniversitesi üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu kapsamda Tunceli'deki kamu üniversitesinde çalışan 156 akademik personelden Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Ölçeği” ve Brinsfield tarafından tasarlanan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırmacıların elde ettiği bulgulara göre katılımcıların örgütsel güven algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında negatif yönlü, orta düzeye yakın anlamlı bir ilişki vardır. Yani akademik personelin örgütlerine olan güveni arttıkça sessizlik davranışları azalmaktadır. Örgütüne ve yöneticilerine yeterince güvenmeyen akademik personel, örgüt ile ilgili fikir ve görüşlerini, oluşması muhtemel tepkilerden korunma, problemlili kişi olarak algılanma endişesi veya sorunları dile getirirse bile söylediklerinin herhangi bir etkisinin olmayacağı düşüncesi ile sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Üstün'ün (2014) spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarının yöneticileri ile yaptığı çalışmaya 251 öğretim elemanı dâhil edilmiştir. Yöneticilerin genel liderlik algılarını ve örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmanın sonuçlarına göre; yöneticilerin sessizlik algılarının yüksek olduğu, kadınların erkeklere göre sessizlik algılarının daha yüksek olduğu, bekârların ise evlilere göre okul ortamında sessizlik algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Bayram (2010) “Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik” adlı çalışmasında akademisyenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmasını Türkiye’nin kuzeyinde bulunan bir üniversitenin iki fakültesinde gerçekleştiren araştırmacı etik kurallar nedeni ile üniversitenin adını belirtmemiştir. 315 akademisyenden 187 adet geçerli ölçek toplayan araştırmacının ulaştığı sonuçlara göre akademisyenlerin sahip oldukları unvanlara, çalışma sürelerine, yaşa ve idari göreve sahip olup olmama durumlarına göre anlamlı farklar ortaya çıkmaktadır. En yüksek unvana sahip akademisyenlerin gerek unvanın beraberinde getirdiği güç gerekse de zamanla kazanılan tecrübeler sayesinde sessizlik davranışını daha az sergiledikleri belirlenmiştir. Diğer bir sonuca göre idari göreve sahip olan akademisyenlerin etik ve sorumluluklarla ilgili konularda sessiz kalma oranlarının idari görevi olmayanlara oranla daha düşük olduğu saptanmıştır. İdari görevi olmayan akademisyenlerin ise yönetimle ilgili konularda sessiz kalmayı daha fazla tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Çalışma süresi 1-5 yıl gibi daha az olan akademisyenlerin 5-10 yıl, 10-15 yıl ve 15 yıl ve üstü gibi çalışma süresi daha fazla olan akademisyenlere oranla yönetsel sorunlar hakkında daha çok sessiz kalmayı tercih ettikleri belirlenmiştir. Yaş değişkeni dikkate alındığında 20-30 yaş ve 30-40 yaş grubundaki akademisyenlerin 40-50 yaş grubundakilere oranla çalışma arkadaşlarının düşük performansı, yetersizliği, bilgi ve beceri eksiklikleri ile ilgili olarak daha fazla sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmüştür. Akademisyenlerin işyeri ile ilgili görüşlerinden elde edilen bulgular incelendiğinde örgüt içi iletişimin görünmeyen ama varolan bazı sınırlarının olduğu ve akademisyenlerin bu sınırları göz önünde bulundurarak hareket ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu da örgütsel iletişimin var olduğunu fakat sadece kişiye ya da soruna özel olduğunda yüksek bir oranda gerçekleştiğini göstermektedir. Akademisyenlerin sessiz kaldıkları konular incelendiğinde ise etik ve sorumluluklarla ilgili konularda daha az sessiz kaldıkları, bu konularda taviz vermeden fikirlerini açıkça ortaya koydukları görülmektedir. Akademisyenlerin özellikle izolasyon korkusuyla sessizlik davranışını sergiledikleri belirtilmiştir.

Valls vd. (2016) “İspanyol Üniversitelerinde Sessizliği Kırma” adlı çalışmalarında kadınların şiddete maruz kalıp kalmadıklarını araştırmak için yukarıdakilerden farklı bir çalışma yaparak İspanya’daki üniversitelerde okuyan öğrencilerle nicel bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu kapsamda İspanya’nın farklı bölgelerinde bulunan 6 üniversiteden 726’sı kadın, 357’si erkek olmak üzere toplam 1083 öğrenci ile görüşen araştırmacılar şu sonuçlara varmışlardır: İspanya’daki üniversitelerde kadınlar şiddete

maruz kalmaktadır. Katılımcıların % 62'si ya şiddete maruz kalan birilerini tanımakta ya da bizzat şiddete maruz kalmaktadır, fakat bunların sadece %13'ü bu şiddet durumlarını gerçekleştirir gerçekleştirmez belirleyebilmektedir. Araştırmacıların elde ettikleri bulgulara göre şiddet durumlarını belirleme ve farkına varmada ve bu durumları gerekli mercilere aktarmada eksiklik görülmektedir. Araştırmacılar, kadınların maruz kaldığı her çeşit şiddetle mücadeleyle ve görgü tanıklarının şiddete maruz kalan mağdurlarla dayanışma içinde olmasına yönelik İspanyol üniversitelerince geliştirilebilecek iki temel politikanın bu sorunu çözebileceğini belirtmektedirler.

## **2.7. İlgili Araştırmalar**

Örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili son yıllarda gerek yurt içinde gerek yurt dışında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu kısımda yapılan bu çalışmalardan bahsedilmiştir.

### **2.7.1. Örgütsel Sessizlikle İlgili Türkiye'de Yapılmış Araştırmalar**

Altınışik (2017) ortaokullarda çalışan öğretmenler ile yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 2015-2016 öğretim yılında Uşak ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaokullarda çalışmakta olan 244 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmanın sonucunda öğretmenlerin korumacı sessizlik algılarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarının cinsiyet, yaş, branş, okuldaki çalışma süresi, öğrenim durumu, ekonomik durum ve TEOG ortalaması değişkenlerine göre incelendiği bu çalışmada sadece ekonomik durum, okuldaki çalışma süresi ve TEOG ortalaması değişkenlerine göre anlamlı farka rastlanmıştır. Altınışik'in (2017) elde ettiği bulgulara göre, ekonomik durumu düşük olan ortaokullarda çalışan öğretmenlerin kabullenici ve korumacı sessizlik algıları ekonomik düzeyi orta olan okullardakilere göre daha yüksek düzeydedir. Çalışmanın diğer bir sonucuna göre öğretmenlerin okuldaki kıdemi arttıkça kabullenici sessizlik algıları düşmektedir. Altınışik'in (2017) araştırmasında TEOG başarısı düşük olan okulların, TEOG başarısı orta olan ve yüksek olan okullardan daha yüksek düzeyde korumacı sessizlik davranışı sergilediği saptanmıştır. Çalışmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt kültürü ortalamaları arasında boyutlar bazında kuvvetli bağlar olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre okullarda destek kültürünün artması öğretmenlerin kabullenici sessizlik davranışını azaltmaktadır. Ayrıca okulda öğretmenler tarafından algılanan destek kültürü ve başarı kültürünün artması

sonucunda korunmacı sessizlik davranışının azaldığı belirtilmiştir.

Dönmez (2016) ilköğretim okulu öğretmenleri ile yaptığı çalışmada örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 454 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmanın sonucunda genel ortalamalar ve alt boyutların hepsinde öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Yine bu çalışmaya göre idari görevi olmayan öğretmenlerin örgütsel sessizliğin genelinde ve okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve yönetici boyutlarında idari görevi olan öğretmenlerden daha yüksek sessizlik algısına sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak; öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ölçeğinin bütünü ve tüm alt boyutlarına ilişkin algıları ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin bütünü ve tüm alt boyutlarına ilişkin algıları arasında negatif yönlü ve çok zayıf bir ilişkinin olduğu yani örgütsel sessizlik yükselirken örgütsel sosyalleşmenin azaldığı belirlenmiştir.

Apak (2016) 257 sınıf öğretmeniyle yaptığı çalışmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre katılımcılar örgütsel sessizliğin alt boyutlarında korunmacı sessizliği yüksek düzeyde, kabullenici ve korunmacı sessizliği zayıf düzeyde hissetmektedirler. Katılımcıların korunmacı sessizlik ile ilgili görüşleri yaşa göre farklılaşmaktadır. Buna göre 31-35 yaş arası katılımcılar 41 yaş ve üzeri katılımcılara göre daha çok korunmacı sessizlik ortaya koymaktadırlar. Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinden algıladıkları örgütsel gücün boyutları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında düşük düzeylerde çeşitli ilişkiler vardır. Bu sonuca göre araştırmacı tarafından; zorlayıcı güç ile korunmacı, kabullenici ve genel örgütsel sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yasal güç ile korunmacı sessizlik arasında pozitif, korunmacı ve kabullenici güç arasında negatif yönlü; ödül gücü ile korunmacı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Çakal (2016) ortaöğretim kurumlarında görev yapan 501 öğretmenden veri toplayarak öğretmenlerin okul yönetimine katılma hakkındaki algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik davranışı algılarının orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Ayrıca, genel olarak öğretmenlerin okul yönetimine katılması ile örgütsel sessizlik davranışları arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yenel (2016) ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüştürücü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Gerekli verileri toplayabilmek için 330 öğretmene ölçek uygulamıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; öğretmenler örgütsel sessizliği az düzeyde yaşamaktadırlar. Öğretmenlerin algıları örgütsel sessizlik konusunda yönetsel boyutta yoğunlaşmaktadır. Ayrıca araştırma sonucuna göre; işlemci liderlik tarzı, örgütsel vatandaşlık davranışının ve örgütsel sessizliğin güçlü bir belirleyicisi olarak ortaya konmuştur. Buna göre; birlikte çalışılan okul yöneticileri işlemci liderlik davranışları sergiliyorsa, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığa yönelik algıları artmakta ve örgütsel sessizliğe yönelik algıları azalmaktadır. Dönüştürücü liderlik tarzının ise her iki örgütsel davranışla da anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı saptanmıştır.

Sevgin (2015) liselerde çalışan öğretmenlerde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin saptanması amacıyla okul yöneticilerini ve öğretmenleri içeren 260 kişi üzerinde bir çalışma yapmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre; örgüt içinde kadın işgörenlerin erkeklere oranla daha fazla sessiz kaldığı, branşları bakımından Dil (Türk Dili ve İngilizce) öğretmenlerinin diğer branşlardaki öğretmenlere oranla daha çok sessiz kaldığı belirlenmiştir. Yaşları ve mesleki çalışma süreleri bakımından ise öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

İşleyici (2015) öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik düzeylerini tespit ederek, iki değişken arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla Zonguldak il merkezinde bulunan okullarda görev yapan 474 öğretmen ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasında yaş, cinsiyet, kıdem, yöneticiyle çalışma yılı ve mezun olunan okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarının (okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon) tamamı arasında ise orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Paşa (2015) öğretmenlerin, yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda, Konya il merkezinde yer alan, özel okullarda görev yapan 380 öğretmen tarafından doldurulan ölçekleri değerlendirerek ulaşılan sonuçlara göre; öğretmenlerin en çok, okullarındaki pek çok çalışanın örgüt

içerisindeki belirli konuları ve sorunları bildiği halde bunu dile getirmediğini düşündükleri belirlenmiştir. Yine öğretmenlerin, kendilerini ilgilendiren sorunlarla ilgili olarak yöneticileriyle konuşma konusunda kendilerini genellikle rahat hissettikleri fakat yöneticileriyle fikir ayrılığı içerisinde olduklarında genellikle sessiz kalmayı tercih ettikleri ortaya konmuştur. Araştırma sonuçlarına göre ayrıca, yöneticiye duyulan güven ve yönetici tarafından sergilenen etik liderlik davranışı arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı saptanmıştır.

Yüksel'in (2015) Kocaeli ili İzmit ilçesindeki ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan 198 okul çalışanlarının örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek, okul çalışanlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasının sonuçlarına göre; okul çalışanlarının orta düzeyde örgütsel bağlılığa, düşük düzeyde örgütsel sessizliğe sahip oldukları belirlenmiştir. Bir diğer sonuç okul çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu yönündedir. Yönetimsel ve örgütsel nedenler sessizlik boyutu ile örgüte duygusal ve normatif bağlılık ve amire duygusal bağlılık arasında negatif yönlü ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Okul çalışanlarının demografik özelliklerine göre de örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılaşmalar olduğu tespit edilmiştir.

Özdemir (2015) çalışmasında sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemenin yanı sıra öğretmenlerin sessizlik ve bağlılık davranışlarının; yaş, cinsiyet, medeni durum, mezun olunan fakülte, kıdem, okulda çalışılan süre gibi değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini de incelemiştir. Bu kapsamda İstanbul ili, Ümraniye ilçesinde bulunan 11 ilkokulda görev yapan toplam 360 kadrolu öğretmenden veri toplamıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; çalışmaya katılan sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları orta düzeye yakın olarak belirlenmiştir ve bu da üst yönetim tarafından görüş ve önerilerinin dikkate alındığını düşünen öğretmenlerin daha az sessizlik davranışı gösterme eğiliminde olduğu yönünde yorumlanmıştır. Ayrıca örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik alt boyutları ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sonuç da araştırmacı tarafından bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih eden öğretmenlerin, görev yaptıkları okula karşı kendilerini borçlu hissettikleri



şeklinde yorumlanmıştır.

Ünlü (2015) Balıkesir ili Bandırma ilçesinde görev yapan 350 öğretmene uyguladığı ölçek ile ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin yanı sıra öğretmenlerin demografik özellikleri ile örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, çalıştıkları süreye, görev yaptıkları okullara, öğrenim durumlarına ve algıladıkları yönetim tarzlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yine bu çalışmaya göre öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ölçeklerinden aldıkları puanlar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Daşçı (2014) Aksaray ili Merkez ilçede bulunan devlet ilköğretim kurumlarında görev yapan 395 öğretmen ile ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla bir çalışma yapmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını orta düzeyde gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik davranışları söz konusu olduğunda, öğretmen algılarının en fazla okul yöneticisinde odaklaşmakta olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticileri dönüştürücü ve işlemci liderlik davranışları sergilediklerinde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin azaldığı saptanmıştır.

Öztürk (2014) ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık algılarını belirlemek ve örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla yaptığı çalışmada, Konya ili merkez ilçelerinde yer alan ortaokullarda görev yapan 467 öğretmene ulaşmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; katılımcıların örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık faktörü ile örgütsel sessizliğin yönetici faktörü arasında negatif bir ilişki varken, öğretmen ve ortam faktörleri arasında pozitif bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık faktörü ile örgütsel sessizliğin öğretmen faktörü arasında negatif bir ilişki varken, yönetici ve ortam faktörleri arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Algın (2014) Ankara ilinde bulunan üç devlet üniversitesinin belirli fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarının, sessizliğin nedenleri ve olası sonuçlarına yönelik düşüncelerini ortaya koyabilmek için bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma kapsamında 349 öğretim elemanına ölçek uygulamıştır. Veri toplama aracı olarak Çakıcı'nın (2007) geliştirdiği "Örgütsel Sessizlik Ölçeği"ni kullanmıştır. 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. Ölçülmeye çalışılan boyutlar 1. Öğretim elemanlarının sessiz kalma sıklıkları, 2. Öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan etkenler, 3. Sessiz kalmanın olası sonuçları şeklinde belirtilmiştir. Araştırmacının elde ettiği bulguların sonuçlarına göre; öğretim elemanlarının genellikle sessiz kaldıkları ancak konu ve kişi sınırlaması yaparak konuşmayı tercih ettikleri belirlenmiştir. Araştırmacı tarafından ayrıca; sessiz kalınmasına etki eden başlıca nedenlerin işle ilgili korkular ve ilişkilere zarar verme korkuları olduğu ortaya konmuştur. Özellikle araştırma görevlilerinin ilişkileri zedeleme korkusu ve işle ilgili konularda sessiz kaldıkları, profesör ve doçentlerde ise bu endişenin olmadığı, bunun yanında araştırma görevlilerinin, profesörlere ve doçentlere göre sessizliğin gelişmeyi kısıtlayabileceği ve çalışanları tükenmişliğe itebileceği algısı bakımından daha endişeli oldukları saptanmıştır. Ayrıca, üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olan faktörlerin etki düzeyi ile görev süresi değişkeni arasında negatif bir ilişki belirlenmiştir. Buna göre; öğretim elemanlarının görev süresi arttıkça sessizliği tercih etme oranı azalmaktadır.

Çavuşoğlu'nun (2014) örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak adına yaptığı çalışmada Manisa ve İzmir' deki devlet ve vakıf üniversitelerindeki 719 akademisyene ölçek uygulanmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre; örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik türleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca akademisyenlerin çalıştıkları kurum türlerine göre örgütsel sessizlik türlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin örgüt yararına sessizlik davranışı ortalamasının devlet üniversitelerinde çalışanlara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu da araştırmacı tarafından vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin iş garantisine sahip olmaması düşüncesinden kaynaklandığı şeklinde yorumlanmıştır.

Köse (2013) Çankırı il ve ilçe merkezi sınırları içinde yer alan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenleri temel alarak yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmacı tarafından elde edilen bulgular doğrultusunda; dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ters yönde, yine örgütsel sessizlik ile örgütsel öğrenme arasında da ters yönde anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar da araştırmacı tarafından okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışları sergiledikçe, örgütsel sessizliğin azaldığı ve sessizlik kültürünün öğrenme sürecini dondurduğu şeklinde yorumlanmıştır.

Ruçlar (2013) Sakarya Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarını sorgulamak ve örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapmıştır. Bu kapsamda araştırmacı tarafından Sakarya Üniversitesi'nde seçilen 6 fakültede görev yapan 253 öğretim elemanına ulaşılarak gerekli veriler toplanmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının yaş gruplarına, görev yaptıkları fakültelere, öğretim elemanlarının çalıştıkları örgütlerde algıladıkları yönetim tarzına, yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıklarına ve yöneticileriyle açıkça konuşabilme düşüncelerine göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Bu çalışmada; 21-30 yaş grubunun "Tecrübe Eksikliği" alt boyutuna göre en yüksek, 41 ve üzeri olan yaş grubunun en düşük sessizlik algısına sahip olduğu saptanmıştır. Öğretim elemanlarının görev yaptıkları fakülteler dikkate alındığında da en yüksek örgütsel sessizlik algısına Mühendislik Fakültesi'ndeki, en düşük örgütsel sessizlik algısına da Teknik Eğitim ve Teknoloji Fakültesi'ndeki öğretim elemanlarının sahip olduğu belirlenmiştir. Diğer bir sonuca göre; en düşük örgütsel sessizlik algısına çalıştığı kurumda "Demokratik" bir yönetim tarzının hakim olduğunu düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu, en yüksek örgütsel sessizlik algısına ise çalıştığı kurumdaki yönetim tarzının "Otokratik" olduğunu düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu ortaya konmuştur. Öğretim elemanlarının yöneticileriyle açıkça konuşabilme düşüncelerine göre örgütsel sessizlik algıları değerlendirildiğinde; yöneticileriyle açıkça konuşma sıklığı düşük olan öğretim elemanlarının en yüksek, yöneticileriyle her zaman açıkça konuştuklarını belirtenlerin ise en düşük sessizlik algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algıları ve örgüt kültürü algıları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Gökçe (2013) liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek amacıyla İstanbul ili Maltepe ilçesindeki 17 devlet ve 5 özel lisede görevli 292 öğretmene “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” uygulamıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre; öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumlarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin nedenleri sırasıyla 1) ilişkileri koruma, 2) kendini koruma ve korkma, 3) ilgisizlik ve boyun eğme şeklinde ortaya çıkmıştır.

Kolay (2012) endüstri meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık düzeylerini tespit etmek ve Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymak amacıyla İstanbul ili Esenyurt ilçesi endüstri meslek liselerinde bir çalışma yapmıştır. Öğretmenlerden ve yöneticilerden oluşan 144 katılımcı ile gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre; katılımcıların örgütsel sessizlik algıları orta düzeye yakın çıkmıştır. Bu sonuç araştırmacı tarafından endüstri meslek liselerinde görev yapan idareci ve öğretmenlerin sorunlarını rahatça ifade edemedikleri, duruma ve şartlara bağlı olarak sessiz kalmayı tercih ettikleri şeklinde yorumlanmıştır.

Yanık (2012) örgütsel sessizlik ve güven arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkinin eğitim örgütlerindeki etkisini görmek amacıyla İstanbul ili, Küçükçekmece ilçesindeki tüm resmi Endüstri meslek liseleri ile Ticaret meslek liselerinde görev yapan 148 öğretmeni ele alan bir çalışma yapmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; iletişim düzeyinin arttığı örgütlerde savunmacı sessizlik davranışının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan diğer bir sonuç da öğretmenlikte 21 yıl ve üstü süre geçirenlerde savunmacı sessizlik davranışının daha fazla görüldüğü yönündedir. Ayrıca örgüt yöneticilerinin öğretmenlere karşı duyarlılık düzeyi arttığında öğretmenlerin prososyal sessizlik davranışlarında azalma olduğu belirlenmiştir.

Kutlay (2012) araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterlilik düzeylerinin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla Akdeniz Bölgesi’ndeki üniversitelerde görev yapmakta olan 291 araştırma görevlisine anket uygulamıştır. Bu araştırma; araştırma görevlilerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin, örgütsel adanmışlık ve öz-yeterlilik düzeylerinden istatistiksel olarak etkilendiğini ortaya koymuştur. Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin; örgütsel sessizlik düzeyleri ile öz yeterlilik boyutlarından gayret boyutu arasında paralel yönde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Araştırmacı tarafından yeterli gayrete sahip bir araştırma görevlisinin örgütte

sessiz kalma boyutlarında yüksek bir rol aldığı sonucu ortaya konmuştur. Elde edilen bulgulardan çıkan diğer bir sonuca göre de; araştırma görevlileri korunma ve kabullenme boyutunda düşük örgütsel sessizliğe sahipken, koruma boyutunda ise yüksek düzeyde örgütsel sessizliğe sahiptirler. Bu sonuçlar araştırmacı tarafından Akdeniz Bölgesi'ndeki Üniversitelerde görev yapan araştırma görevlilerinin etkin ve verimli bir ölçüde çalışmakta oldukları şeklinde yorumlanmıştır.

### **2.7.2. Örgütsel Sessizlikle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar**

Spigner (2016) "Sessizlik Sözlerden Daha Yüksek Sesle Konuştuğunda: Örgütsel Sessizliğin Mevcut Olduğu İnanç Temelli Örgütlerde Çalışan Kadınların Algılarını ve Tecrübelerini Araştırma" adlı çalışmasında Güney Karolina'da 8 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirmiştir. Bu görüşmelerde inanç temelli örgütlerde çalışan kadın katılımcıların iş yerindeki örgütsel sessizliği nasıl algıladıkları ve tecrübe ettikleri araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre bu örgütlerde çalışan kadınların çok derin ve duygusal bir sessizlik algısına sahip oldukları saptanmıştır. Diğer bir sonuca göre kadınların sessizliği örgütlerde meydana gelen dikkate alınmama, gerçekleri görüp hayal kırıklığına uğrama durumları şeklinde algılayıp, tecrübe ettikleri ifade edilmiştir. Bu algı ve tecrübelerin sonucunda da örgüt tarafından yönlendirilen sessizliği seçtikleri öne sürülmüştür.

Dembeck (2013) "Mikroblog Teknolojisini Kullanan Bir Örgütte Gayri Resmî Konuşmanın Doğası Üzerine Bir Durum İncelemesi" isimli çalışmasında örgütsel mikrobloglarda ortaya çıkan konuşmaların doğasını saptamayı ve bunları geleneksel gayri resmi konuşmalar ile kıyaslamayı amaçlamıştır. Araştırmacı mikroblog ifadesini çalışmasında kullanıcıların sınırlı sayıda karakter kullanarak kısa cümlelerle kendilerini ifade ettikleri, anlık fotoğraflar, videolar, haberler gibi küçük içerikli paylaşımlar yaptıkları bir blog yayın biçimi olarak tanımlamaktadır (Örnek: Twitter). Gayri resmi konuşmalar değişime verilen tepkiler ile yakından ilişkili olduğu için, bu çalışma örgütsel mikroblog konuşmalarının örgütsel değişimden kaynaklı çıktılardan nasıl etkilendiğini incelemiştir. Kuzey Virginia'da sağlık hizmetleri yenilik birimindeki 100 işgören bu çalışmanın odağında bulunmaktadır. Elde edilen bulgulardan çıkan sonuçlara göre; Mikroblog gayri resmi konuşmalar için harika bir araç olmasına rağmen, gerek gözlenebilirliği gerekse de güvenlik gereklilikleri yüzünden işgörenler tarafından şikayet, dedikodu, şüphe gibi olumsuz içerikli konuşmalar için pek tercih edilmemektedir. Katılımcılar örgütte

oluşturulan korku kültürü ve güvensiz ortam nedeniyle örgütsel sessizlik davranışına ilişkin güçlü bir direnç göstermektedir. Liderler tarafından aşırı derecede güç kullanımı mevcuttur ve bu da örgütte korku ve kararsızlık yaratmaktadır. Örgütteki liderlerin yarattığı korku ve güvensizlikten dolayı işgörenlerin duygularını ifade etmeleri pek mümkün olamamaktadır. Yukarıdan aşağıya doğru bir liderlik anlayışı benimsenen örgütlerde işgörenler tarafından mikrobloklar sınırlı olarak kullanılmaktadır.

Shin (2013) “Örgütsel Değişiklik Sırasında İşgörenlerin Ses Davranışı” isimli çalışması için Güney Kore’de yer alan ve geniş çaplı bir değişikliğe gitmekte olan elektronik endüstrisinden bir örgütte 192 işgören ve 27 lider üzerinde araştırmasını yürütmüş ve işgörenlerin değişimlerin uygulanması süreçlerine nasıl tepki verdiğini incelemeyi amaçlamıştır. Shin işgörenlerin değişime karşı ortaya koyduğu iki temel ses davranışından bahsetmiştir; destekleyici (promotive) ve engelleyici (prohibitive) davranış. Araştırmanın sonuçlarına göre işgörenler liderleri güçlendirici tutum ve davranışlar sergilediğinde daha çok yapıcı önerilerde bulunmaktadırlar (destekleyici ses davranışı sergilemektedirler). Değişim uygulama süreçlerinden memnun olmayan işgörenler ise sadece değişime güçlü bir adanmışlık gösterdiklerinde ya da değişime karşı koyamayacaklarına inandıklarında destekleyici ses davranışı sergilemektedirler. İşgörenlerin değişim etkisine ilişkin düşünceleri olumsuz ise ya da değişimden sonra iyi performans sergileyemeyeceklerine inanıyorlarsa bu sefer engelleyici ses davranışını sergilemektedirler. Elde edilen diğer bir sonuca göre de değişim sürecinde destekleyici ses davranışı ortaya koyan işgörenler değişime bağlı görevlerde daha iyi performans sergilemektedirler.

Ward (2013) “Kültürler Arası Ses: İletişim Şeklinin Rolü ve İşgören Sesi ile Sonraki Etkisinin İlişkisi” adlı araştırmasında farklı iletişim normlarına sahip astların kendilerini nasıl ifade ettiklerini ve yöneticilerin bu sesli mesajların içeriklerini nasıl kullandıklarını (ya da kullanıp kullanmadıklarını) incelemiştir. Ward bu çalışmasını 107 katılımcı (yöneticiler ve astları) ile yapmıştır. Bu katılımcıları seçerken bazılarının aynı kültürel özelliklere sahip olmasına, bazılarının ise farklı kültürel özelliklere sahip olmasına önem vermiştir. Araştırmacı engelleyici (prohibitive) ve destekleyici (promotive) ses davranışlarından yola çıkarak astların iletişim şekilleri ve astların yöneticilerin kararları üzerindeki etkisi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmacıya göre astların iletişim şekilleri engelleyici ses davranışı üzerinde doğrudan bir etkiye sahipken,

destekleyici ses davranışı üzerindeki etkisi yönetici- işgören arasındaki diyalogun niteliği ile ilişkilidir. Bulgulara göre, yönetici- işgören arasındaki diyalogun niteliği ve yöneticinin iletişim şekli; her bir ses davranışı ile bunun yönetici kararlarna etkisi arasındaki ilişkiyi belirlemektedir. Araştırmacı, önceki araştırmaların aksine, işgörenlerin iş yerlerinde kendilerini ifade etmelerinde sahip oldukları kültürel farklılıklardan, norm ve davranışlardan ziyade ast-üst arasında oluşturulan yüksek nitelikli ilişkinin etkili olduğunu belirtmektedir.

Kostiuk (2012) “Sessizlik: İnsanların İletişim Kuramama Nedenleri” isimli çalışmasında endüstriyel bir örgütte bilgi akışının olmamasının nedenlerini iki gazete şirketindeki işgörenlerle görüşme tekniğini kullanarak araştırmıştır. Kostiuk yeterli sayıda işgörenle görüşmeyi planlayıp bu görüşmelere de artık yeni bir bilgi edinemediğini fark edene kadar devam etmiştir (saturation theory). Araştırmacı, işgörenlerin birbirleriyle iyi geçinme isteğinden, yönetsel güvensizlikten, zihinsel sınırlarından ve algısal engellerinden dolayı sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır.

Liang (2011) “Beş Büyük Faktör Kuramının Etkisi ve Örgütsel Sessizliğe Karşı Algılanan Müdür Desteği” isimli çalışmasında müdürlerin örgütsel sessizliğe desteği ile ilgili işgörenlerin algılarını araştırmış, bu doğrultuda 331 işgörene ölçek uygulamıştır. Araştırmacı elde ettiği sonuçlara göre sessizliğin “Kayıtsız Sessizlik”, “Kabullenici Sessizlik”, “Korunmacı Sessizlik” ve “Prososyal Sessizlik” olarak sınıflandırılabilceğini belirtmiştir. Algılanan müdür desteğini ise “Duygusal Destek”, “Bilgi Desteği”, “İlgi Odağı” ve “Değer Tanımlama” olarak sınıflandırmıştır. işgörenlerin fikirlerinin dikkate alınmadığı algısı ya da yönetim tarafından misillemeye maruz kalma endişesiyle örgütlerindeki problemlere dair düşünceleri olsa da sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmiştir. Kişiliğin içsel ve sabit bir özellik olduğunu ve bireyin dışa yansıyan davranışlarını etkilediğini belirten araştırmacı, sessizlik davranışının işgörenlerin içsel özellikleri ile çalışma çevrelerinin bir etkileşimi olduğunu öne sürmüştür. Araştırmacı son olarak kişiliği etkileyen beş büyük faktörden “Dürüstlük” ve “Dışadönüklük” özelliklerinin örgütsel sessizliği azaltmada önemli bir etkisi olduğunu ifade etmiştir.

Bogosian (2011) “Örgütsel Sesi Teşvik: İşgörenlerin Çalışma Gruplarında Yaşadıkları Sessizlik Tecrübeleri Üzerine Fenomenolojik Bir Çalışma” adlı araştırmasında sessizlik kavramının bireylere özgü duygusal etkileri olduğunu fakat bu yönünün mevcut sessizlik literatüründe çok fazla yer bulmadığını ve açık bir şekilde anlaşılmadığını

belirtmiştir. Önceki yapılan çalışmaların daha çok teorik olduğunu düşünen ve işgören sessizliğine ilişkin yaşanan deneyimlerin üzerinde durmayı amaçlayan araştırmacının ulaştığı sonuçlara göre; Sessizlik otokratik liderlerin işgörelere uyguladığı olumsuz güç ve sergilediği adaletsizlik karşısında verilen bir tepkidir. Sessizlik genellikle işgörelen çalışma isteğinde bir azalmayı da beraberinde getirmektedir. Otokratik liderlik davranışları işgörelenler üzerinde kendilerini koruma mekanizması olarak sessizlik davranışı sergilemelerine neden olan bir tehdit algısı oluşturmaktadır. İşgörelenler liderlerinin davranışlarında algıladıkları adaletsizliğe bir tepki olarak saldırgan ya da savunmacı sessizlik davranışı sergilemektedir.

Du (2011) “Örgütsel Sessizliğin Çin’deki İşletmelerdeki Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma” isimli araştırmasında Çin’deki işletmelerde örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmacının elde ettiği bulguların sonucunda örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkisi olduğu saptanmıştır. Yani bir işletmedeki örgütsel sessizlik arttıkça oradaki örgütsel bağlılığın azaldığı bulunmuştur. Araştırmacı elde ettiği sonuçlara dayanarak yöneticilere işletmelerindeki örgütsel bağlılığı geliştirebilmeleri için işgörelen sessizliğini mümkün olduğunca azaltmalarını önermiştir.

Klonsky (2010) “Tartışılamayanları Tartışmak: Adaptif Liderliği Uygulama” adlı çalışmasında işgörelenler arasında tartışılamayan konuların liderler tarafından yönetilebilmesi için liderlerin hangi özelliklere sahip olmaları gerektiği üzerinde durmuştur. Araştırmacı 10 liderle yüz yüze görüşme gerçekleştirip, 14 kişiden de doğrudan rapor yoluyla veri toplamıştır. Araştırmacıya göre tartışılamayan konuları yönetebilmek için liderlerin insanları gözlemleyebilme ve iyi okuyabilme, kişisel farkındalık ve sürekli iç gözlem, alçakgönüllülük ve öğrenmeye açıklık, kendi hatalarını ve verimsizliğini görebilme, kendine güven, tecrübe ve temel değerlere sahip olma gibi özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Araştırmacı kendine güven, kişisel farkındalık, alçakgönüllülük gibi doğuştan gelen özelliklerin yanında tecrübe gibi sonradan kazanılan özellikler sayesinde daha etkili bir liderlik sergilenebileceğini ve bunun da örgüt içindeki işgörelen sessizliğini azaltıp, tartışılamayan konuların da tartışılabilir hale geleceğini belirtmiştir.

Li (2010) “Psikolojik Güvenlik İklimi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Ampirik Bir Çalışma” adlı araştırmasında psikolojik güvenlik iklimi ile örgütsel sessizlik arasında çok yakın bir ilişki olduğunu belirterek örgütlerde bu ilişkiyi daha



derinlemesine incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmacının elde ettiği sonuçlar temel olarak şu şekildedir: İşgörenlerin cinsiyetleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Örgütlerde kadınlar erkeklere göre daha çok sessiz kalma eğilimindedir. Psikolojik güvenlik iklimi ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Psikolojik güvenlik iklimi arttıkça örgütsel sessizlik azalmaktadır. Örgütsel sessizliğin “Kayıtsız Sessizlik”, “Kabullenici Sessizlik”, “Korunmacı Sessizlik” ve “Prososyal Sessizlik” boyutları arasında psikolojik güvenlik kültürünün negatif yöndeki anlamlı ilişkisi en çok kabullenici sessizlik boyutu üzerinde görülmektedir.

Brinsfield (2009) “İşgören Sessizliği: Boyutluluğun Araştırılması, Önlemlerin Geliştirilmesi ve İlgili Faktörlerin İncelenmesi” isimli çalışmada işgören sessizliği kavramını önceki araştırmalardan da yola çıkarak daha da derinlemesine incelemeyi amaçlamıştır. Sessizliğin sadece sesin olmama durumu değil çok boyutlu bir kavram olduğunu belirten araştırmacı yaptığı çalışmayla bu üstü kapalı ve belirsiz olduğu düşünülen sessizlik kavramının güvenli bir şekilde ölçülebilir olduğunu öne sürmüştür. Araştırmanın sonuçları işgören sessizliğinin kolayca yayılabilir, çok boyutlu, güvenilir bir şekilde ölçülebilir ve diğer örgütsel davranışlarla önemli derecede bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Liang (2009) “Örgütlerde Çalışanların Sessizliğinin Yapısı ve İlişkisel İncelemesi Üzerine Bir Araştırma” adlı araştırmasında örgütsel sessizliğin örgütteki karar alma, hata düzeltme gibi süreçlere ve örgütün gelişimine zarar verebileceğini belirterek örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmaların analizlerini yapmayı ve bu konuyu daha ayrıntılı bir şekilde incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmacı şu sonuçlara ulaşmıştır: İşgörenler Çin’in kültürel özellikleri ile bağlantılı sorunlar hakkında sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Çin’deki işgören sessizliği dört boyuttan oluşmaktadır: “Korunmacı Sessizlik”, “Geri Çekilmeci Sessizlik”, “Kaçınmacı Sessizlik” ve “Prososyal Sessizlik”. “Korunmacı Sessizlik”, “Geri Çekilmeci Sessizlik” ve “Kaçınmacı Sessizlik” ile psikolojik aidiyet arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki varken “Prososyal Sessizlik” ile psikolojik aidiyet arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yani psikolojik aidiyet arttıkça “Prososyal Sessizlik” de artmakta fakat “Korunmacı Sessizlik”, “Geri Çekilmeci Sessizlik” ve “Kaçınmacı Sessizlik” azalmaktadır.

Slade (2008) “Örgütsel Sessizliğin Uyarlanabilir Doğası: Gizli Fabrikanın Siberetik Bir Araştırması” adlı araştırmasında örgütsel sessizlik üzerine daha önceden yapılan

çalışmalarda sıklıkla bireylerin psikolojik davranışlarına ve karar alma sürecinde yönetimin etkisi ve rolü üzerine odaklanıldığını, fakat resmi verimlilik geliştirme programına ilişkin bir örgütün uyarlanabilir özelliklerinin ve sessizliğin yararlı rolünün ihmal edildiğini belirtmiştir. Araştırmacı bu çalışmasıyla da örgüt resmi verimlilik geliştirme programına dahil olduğunda, bireylerin örgütsel sessizliği nasıl kullanacağına ilişkin yapılandırılmış bir açıklama sağlamayı amaçlamıştır. Çalışmasında “Gizli Fabrika” kavramına vurgu yapan araştırmacı, örgütsel sessizlik ile ilgili var olan parayı ve performansı boşa harcayan yetersiz bir örgütsel süreç olduğuna ilişkin görüşün bu çalışma ile aksini ortaya atmıştır. Araştırmanın katılımcılarını örgütsel sessizlikle ilgili tecrübesi ve bilgisi olan ve ayrıca araştırmaya katılmakta gönüllü olanlardan seçen Slade, iyi çalışan örgütsel aktivitelerin çevrenin ihtiyaçlarını etkili bir biçimde karşılayabileceğini ve verimli örgütsel rutinler sağlayabileceğini belirtmiştir. Araştırmacı elde ettiği bulgular sonucunda örgütlerin gelişimlerini sürdürebilmesi ve örgüt içindeki çatışmaların en aza indirgenebilmesi için bir takım rutinlere ihtiyaç olduğunu, bu rutinlerin de işgörenlerin sergileyeceği sessizlik davranışı ile daha kolay sağlanabileceğini ifade etmiştir. Yani örgütsel sessizliğin sadece örgütlerdeki iletişime, adaptasyona ve performansa zarar veren bir davranış olmadığını, gerekli şekilde uyarlandığında örgütteki çatışmaları azaltıp, örgütün gelişimine yardım edebilecek bir davranış olduğunu belirtmiştir.

Yukarıdaki araştırmaların sonuçları incelendiğinde örgütsel sessizliğin işgörenler arasında kolayca yayılabilecek bir davranış olduğu ve diğer örgütsel davranışlarla da çok sıkı bağlantılı olduğu görülmektedir. Örneğin bir örgütteki psikolojik güvenlik iklimi, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet gibi kavramların sessizlik davranışını etkilediği belirtilmektedir. Yukarıdaki araştırmalardan ulaşılan diğer bir sonuç da örgütlerdeki yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları sonucu örgütlerde oluşan ortamların işgörenlerin ses ya da sessizlik davranışını seçmelerinde etkili olduğu yönündedir. Yöneticiler demokratik bir yönetim şekli gösterdiklerinde örgütteki ses davranışının arttığı, otokratik liderlik sergilendiğinde ise örgütte oluşan korku kültürü ve güvensiz ortamdan dolayı işgörenlerin sessizlik davranışına yöneldikleri saptanmıştır. İşgörenlerin çalışma ortamındaki ilişkilerinin bozulmasından ya da konuştuklarında yönetim tarafından misillemeye maruz kalmaktan korkmaları sonucu sessizlik davranışını seçmeleri de yukarıdaki araştırmalar ile ulaşılan diğer bir önemli sonuçtur. Eldeki çalışmada elde edilen sonuçlara göre de üniversitede sergilenen örgütsel sessizlik davranışının kıdemi düşük öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık eksikliğiyle, kıdemi yüksek öğretim elemanlarının

ise öğrenilmiş çaresizlik deneyimleri ile ilişkili olabileceği saptanmıştır. Akademik unvan açısından ise özellikle Yardımcı Doçent'lerin (Dr. Öğretim Üyeleri'nin) ve Araştırma Görevlileri'nin sessizliğinin de akademik yükselme kaygıları ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca üniversitedeki anti demokratik yönetim anlayışının da öğretim elemanlarını sessizliğe iten en önemli etken olduğu ortaya konmuştur.



## 3. BÖLÜM

### 3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmanın problem cümlesi olan “Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları konular, sessiz kalma nedenleri ve sessizliğin sonuçlarına ilişkin algıları nedir?” sorusunun ve “araştırmanın amacı” bölümünde belirtilen alt problemlerin çözümlenmesi için toplanan verilerin analiz bölümünde açıklanan betimsel ve istatistiksel analizleri ile içerik analizi sonucu elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

#### 3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algıları a. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Genelinde, b. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Kabullenici Sessizlik, Korunmacı Sessizlik ve Korumacı Sessizlik boyutlarında nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Bu alt probleme yanıt vermek amacıyla araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin maddelerine verdikleri yanıtlara göre, aldıkları puanların betimsel istatistikleri (aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları) Çizelge 3.1'de verilmiştir.

Çizelge 3.1. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	İfade	n=376	
		$\bar{X}$	ss
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	4.37	.81
7	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	4.32	.83
9	Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	4.26	.81
4	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmektan çekinirim.	4.18	.84
6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	4.17	.94
3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	4.16	.85
5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmektan kaçınırım.	4.06	.91
8	Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	4.03	1.02
2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	3.67	.90
1	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	3.59	.95
12	Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	2.13	1.14
11	Bu kurum ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1.92	1.05
13	Bu kurumla ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1.83	.98
14	Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1.56	.84
15	Bu kurumla ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	1.37	.61
SESSİZLİK TOPLAM		3.31	.42

Çizelge 3.1’de de görülebileceği gibi araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarına ilişkin ölçek maddeleri arasında en üst düzeyde algılanan ifadeler sırasıyla ölçeğin (10) numaralı maddesi “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.” ( $\bar{X}=4.37$ ), (7) numaralı maddesi “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.” ( $\bar{X}=4.32$ ) ve (9) numaralı maddesi olan “Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.” ( $\bar{X}=4.26$ ) ifadeleridir. Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarına ilişkin ölçek maddeleri arasında en düşük düzeyde algılandığı maddeler sırasıyla ölçeğin (15) numaralı maddesi “Bu kurumla ve iş arkadaşlarımla ilgili

gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.” ( $\bar{X}=1.37$ ), (14) numaralı maddesi “Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.” ( $\bar{X}=1.56$ ) ve (13) numaralı maddesi olan “Bu kurumla ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.” ( $\bar{X}=1.83$ ) şeklindedir. Genel olarak bakıldığında ise araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde ( $\bar{X}=3.30$ ) olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin *kabullenici sessizlik* boyutuna ilişkin algıları ile ilgili betimsel istatistikler Çizelge 3.2'de verilmiştir.

Çizelge 3.2. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Kabullenici Sessizlik Algılarına İlişkin

Betimsel İstatistikler

Madde No	İfade	n=376	
		$\bar{X}$	ss
4	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	4.18	.84
3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	4.16	.85
5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	4.06	.91
2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	3.67	.90
1	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	3.59	.95
KABULLENİCİ SESSİZLİK		3.93	.65

Çizelge 3.2'de de görülebileceği üzere, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin *kabullenici sessizlik* boyutuna ilişkin algıları ile ilgili ölçek maddeleri arasından en üst düzeyde algılanan madde ölçeğin (4) numaralı maddesi olan “Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.” ( $\bar{X}=4.18$ ) ifadesidir. Kabullenici sessizlik boyutuna ilişkin ölçek maddelerinden en düşük düzeyde algılanan madde ise ölçeğin (1) numaralı maddesi olan “Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.” ( $\bar{X}=3.59$ ) ifadesidir. Genel olarak bakıldığında, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin kabullenici sessizlik boyutuna

ilişkin algılarının ( $\bar{X} = 3.93$ ) düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin *korunmacı sessizlik* boyutuna ilişkin algıları ile ilgili betimsel istatistikler Çizelge 3.3'te verilmiştir.

Çizelge 3.3. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Korunmacı Sessizlik Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	İfade	n=376	
		$\bar{X}$	ss
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	4.37	.81
7	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	4.32	.83
9	Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	4.26	.81
6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	4.17	.94
8	Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	4.03	1.02
KORUNMACI SESSİZLİK		4.23	.72

Çizelge 3.3'te de görülebileceği gibi, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin *korunmacı sessizlik* boyutuna ilişkin algıları ile ilgili ölçek maddeleri arasından en üst düzeyde algılanan madde ölçeğin (10) numaralı maddesi olan “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.” ( $\bar{X} = 4.37$ ) ifadesidir. Korunmacı sessizlik boyutuna ilişkin ölçek maddelerinden en düşük düzeyde algılanan madde ise ölçeğin (8) numaralı maddesi olan “Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.” ( $\bar{X} = 4.03$ ) ifadesidir. Genel olarak bakıldığında, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin korunmacı sessizlik boyutuna ilişkin algılarının ( $\bar{X} = 4.23$ ) çok düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin *korunmacı sessizlik* boyutuna ilişkin algıları ile ilgili betimsel istatistikler Çizelge 3.4'te verilmiştir.

Çizelge 3.4. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Korumacı Sessizlik Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	İfade	n=376	
		$\bar{X}$	ss
12	Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	2.13	1.14
11	Bu kurum ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1.92	1.05
13	Bu kurumla ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1.83	.98
14	Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1.56	.84
15	Bu kurumla ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	1.37	.61
KORUMACI SESSİZLİK		1.76	.69

Çizelge 3.4’te de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin korumacı sessizlik boyutuna ilişkin algıları ile ilgili ölçek maddeleri arasından en üst düzeyde algılanan madde ölçeğin (12) numaralı maddesi olan “Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.” ( $\bar{X} = 2.13$ ) ifadesidir. Korunmacı sessizlik boyutuna ilişkin ölçek maddelerinden en düşük düzeyde algılanan madde ise ölçeğin (15) numaralı maddesi olan “Bu kurumla ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.” ( $\bar{X} = 1.37$ ) ifadesidir. Genel olarak bakıldığında, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin korumacı sessizlik boyutuna ilişkin algılarının ( $\bar{X} = 1.76$ ) çok yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

### 3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe ilişkin algıları ölçeğin bütününde ve boyutlarında *i. cinsiyet, ii. yaş, iii. medeni durum, iv. eğitim durumu, v. akademik unvan, vi. çalıştıkları birim, vii. iş yaşamındaki çalışma süresi, viii. bu üniversitedeki çalışma süresi* değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu bölümde, öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe ilişkin algıları ölçeğin bütününde ve boyutlarında bağımsız değişkenlere göre ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Ölçeğin bütününe ilişkin değerlendirmelerde normal dağılım göstermesi sebebiyle parametrik testler uygulanırken, boyutlar bazında normal dağılım göstermediği için non-parametrik testler uygulanmıştır.



### 3.2.1. Örgütsel Sessizliğin Cinsiyet Değişkenine Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının genel ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik bağımsız örneklem için t-testi sonuçları Çizelge 3.5’te verilmiştir.

Çizelge 3.5. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-testi)

Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
SESSİZLİK TOPLAM	ERKEK	184	3.36	.43	374	2.257	.025*
	KADIN	192	3.26	.41			

\* $p < .05$  düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 3.5 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının genel ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan ilişkisiz örneklem için t testinde “Erkek Öğretim Elemanlarının” genel sessizlik ortalaması ile ( $\bar{X} = 3.36$ ) “Kadın Öğretim Elemanlarının” genel sessizlik ortalaması ( $\bar{X} = 3.26$ ) arasında anlamlı bir fark görülmüştür [ $t_{(374)} = 2.257$ ;  $p < .05$ ]. Test sonucu hesaplanan etki büyüklüğü ( $\eta = 0.2$ ) bu farkın düşük düzeyde olduğunu göstermektedir (Green ve Salkind, 2016: 157, Can, 2014: 121). Buna göre kadın öğretim elemanları erkek öğretim elemanlarına göre daha sessizlerdir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik Mann-Whitney U testi sonuçları Çizelge 3.6’da verilmiştir.

Çizelge 3.6. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Mann-Whitney U testi)

Boyut	Cinsiyet	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
<b>Kabullenici Sessizlik</b>	ERKEK	184	189.91	34943.50	17404.50	.805
	KADIN	192	187.15	35932.50		
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	ERKEK	184	198.35	36496	15852	.082
	KADIN	192	179.06	34380		
<b>Korumacı Sessizlik</b>	ERKEK	184	198.79	36576.50	15771.50	.070
	KADIN	192	178.64	34299.50		

$p < .05$  düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 3.6'da da görülebileceği üzere, öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre “Erkek Öğretim Elemanları” ile “Kadın Öğretim Elemanları” arasında hiçbir boyutta anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

### 3.2.2. Örgütsel Sessizliğin Yaş Değişkenine Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının genel ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları Çizelge 3.7'de verilmiştir.

Çizelge 3.7. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Algılarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Anova)

Değişken	Boyut	Var. Kay.	Kare. Top.	sd	Kare. Ort.	F	p	Anl. Fark
<b>YAŞ</b>	SESSİZLİK TOPLAM	Gruplar Arası	1.426	3	.475	2.605	.052	-
		Grup İçi	67.909	372	.183			
		Toplam	69.336	375				

$p < .05$  düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 3.7’den de anlaşılabilceği gibi, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının genel ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre, öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği ortaya çıkmıştır [ $F_{(3,372)}=2.605; p> .05$ ].

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının yaş grupları, her bir gruptaki örneklem sayısı, puan ortalamaları ve standart sapmaları çizelge 3.8’de verilmiştir.

Çizelge 3.8. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Yaş Grupları ve Puan Ortalamaları

Boyut	Yaş Grupları	n	$\bar{x}$	Ss	Sd
Sessizlik	25-32 yaş	103	3.21	.460	3;372
	33-40 yaş	132	3.35	.418	
Toplam	41-48 yaş	81	3.35	.385	
	49 yaş ve üstü	60	3.34	.440	

Çizelge 3.8 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretim elemanlarından 25-32 yaş arası olanların puan ortalamalarının ( $\bar{X}=3.21$ ), 33-40 yaş arası olanların puan ortalamalarının ( $\bar{X}=3.35$ ), 41-48 yaş arası olanların puan ortalamalarının ( $\bar{X}=3.35$ ) ve 49 yaş ve üstü olanların puan ortalamalarının ( $\bar{X}=3.34$ ) şeklinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik Kruskal-Wallis testi sonuçları Çizelge 3.9’da verilmiştir.

Çizelge 3.9. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Boyutlarına İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Kruskal-Wallis testi)

Boyut	Yaş	n	Sıra Ort.	$\chi^2$	sd	p	Anlamlı Fark
<b>Kabullenici Sessizlik</b>	1-25-32 yaş	103	175.36	2.943	3	.400	-
	2-33-40 yaş	132	198.15				
	3-41-48 yaş	81	193.83				
	4-49 yaş ve üstü	60	182.63				
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	1-25-32 yaş	103	151.05	17.404	3	.001*	1 ile 2,3,4 arasında
	2-33-40 yaş	132	199.51				
	3-41-48 yaş	81	205.80				
	4-49 yaş ve üstü	60	205.21				
<b>Korunmacı sessizlik</b>	1-25-32 yaş	103	188.54	.604		.896	-
	2-33-40 yaş	132	186.88				
	3-41-48 yaş	81	184.22				
	4-49 yaş ve üstü	60	197.78				

\*-p< .05 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 3.9'da da görülebileceği gibi, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik yapılan Kruskal-Wallis testi sonucuna göre, “Kabullenici Sessizlik” [ $\chi^2_{(3)} = 2.94$ ;  $p > .05$ ] ve “Korunmacı Sessizlik” [ $\chi^2_{(3)} = 0.60$ ;  $p > .05$ ] boyutlarında yaş grupları arasında anlamlı bir fark yokken, “Korunmacı Sessizlik” boyutunda yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunduğu ortaya çıkmıştır [ $\chi^2_{(3)} = 17.40$ ;  $p < .05$ ].

Çizelge 3.9'da görüldüğü üzere, öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin “Korunmacı Sessizlik” boyutuna ilişkin algıların hangi yaş grupları arasında anlamlı bir fark gösterdiğini bulmaya yönelik Mann-Whitney U testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar sonunda bu farkın, (25-32 yaş) ile (33-40 yaş), (41-48 yaş) ve (49 yaş ve üstü) grupları arasında olduğu belirlenmiştir. Test sonucu hesaplanan etki büyüklükleri (sırasıyla  $U = 5018$ ,  $\eta = -0.22$ ,  $U = 2947$ ,  $\eta = -0.25$ ,  $U = 2237$ ,  $\eta = -0.23$ ) bu farkların düşük düzeyde olduğunu göstermektedir (Green ve Salkind, 2016: 386, Can, 2014: 161). Buna göre (25-32 yaş) aralığındaki öğretim elemanları diğer bütün yaş gruplarına kıyasla daha sessizdir.

### 3.2.3. Örgütsel Sessizliğin Medeni Durum Değişkenine Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının genel ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik bağımsız örneklem için t-testi sonuçları Çizelge 3.10’da verilmiştir.

Çizelge 3.10. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t testi)

Boyut	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
SESSİZLİK TOPLAM	EVLİ	264	3.31	.42	374	.142	.887
	BEKÂR	112	3.30	.44			

*p < .05 düzeyinde anlamlıdır.*

Çizelge 3.10’da da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının genel ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan ilişkisiz örneklem için t testinde “Evli Öğretim Elemanlarının” genel sessizlik ortalaması ( $\bar{X} = 3.31$ ) ile “Bekâr Öğretim Elemanlarının” genel sessizlik ortalaması ( $\bar{X} = 3.30$ ) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür [ $t_{(374)} = 0.142$ ;  $p > .05$ ]. Bu durumda medeni duruma göre öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik Mann-Whitney U testi sonuçları Çizelge 3.11’de verilmiştir.

Çizelge 3.11. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Boyutlarına İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Mann-Whitney U testi)

Boyut	Medeni Durum	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
<b>Kabullenici Sessizlik</b>	EVLİ	264	185.88	49071	14091	.470
	BEKAR	112	194.69	21805		
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	EVLİ	264	188.26	49701.50	14721.50	.948
	BEKAR	112	189.06	21174.50		
<b>Korumacı Sessizlik</b>	EVLİ	264	188.11	49662	14682	.915
	BEKÂR	112	189.41	21214		

Çizelge 3.11'de de görülebileceği üzere, öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre “Evli Öğretim Elemanları” ile “Bekâr Öğretim Elemanları” arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Medeni durum değişkenine göre evli öğretim elemanları ile bekâr öğretim elemanları arasında kabullenici sessizlik algıları yönünden ( $U=14091$ ;  $p > .05$ ), korunmacı sessizlik algıları yönünden ( $U=14721.50$ ;  $p > .05$ ) ve korumacı sessizlik algıları yönünden ( $U=14682$ ;  $p > .05$ ), anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

### 3.2.4. Örgütsel Sessizliğin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının genel ortalamalarının ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik (Kruskal-Wallis) testi sonuçları Çizelge 3.12'de verilmiştir.

Çizelge 3.12. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Geneline ve Boyutlarına İlişkin Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Kruskal-Wallis testi)

Boyut	Eğitim Durumu	n	Sıra Ort.	$\chi^2$	sd	p	Anlamlı Fark
<b>Sessizlik Toplam</b>	Lisans	47	207.16	3.631	2	.163	-
	Y.lisans	112	173.93				
	Doktora	217	191.98				
<b>Kabullenici Sessizlik</b>	Lisans	47	188.37	1.257		.533	-
	Y.lisans	112	197.83				
	Doktora	217	183.71				
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	Lisans	47	213.43	4.648		.098	-
	Y.lisans	112	173.97				
	Doktora	217	190.60				
<b>Korunmacı sessizlik</b>	Lisans	47	190.88	2.445	.294	-	
	Y.lisans	112	175.31				
	Doktora	217	194.79				

Çizelge 3.12 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının genel ortalamalarının ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik yapılan Kruskal-Wallis testi sonucuna göre, örgütsel sessizlik genel ortalamasında ve boyutlar bazında istatistiksel açıdan anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Çizelge 3.12'de de görülebileceği gibi öğretim görevlilerinin örgütsel sessizliğin genel ortalamasına ilişkin algıları [ $\chi^2_{(2)} = 3.63$ ;  $p > .05$ ]; kabullenici sessizlik boyutuna ilişkin algıları [ $\chi^2_{(2)} = 1.25$ ;  $p > .05$ ]; korunmacı sessizlik boyutuna ilişkin algıları [ $\chi^2_{(2)} = 4.64$ ;  $p > .05$ ] ve korunmacı sessizlik boyutuna ilişkin algıları [ $\chi^2_{(2)} = 2.44$ ;  $p > .05$ ] eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

### 3.2.5. Örgütsel Sessizliğin Akademik Unvan Değişkenine Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının genel ortalamalarının akademik unvan değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları Çizelge 3.13'te verilmiştir.

Çizelge 3.13. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Algılarının Akademik Unvan Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Anova)

Değişken	Boyut	Var. Kay.	Kare. Top.	sd	Kare. Ort.	F	p	Anl. Fark
Akad. Unvan	SESSİZLİK TOPLAM	Gruplar Arası	2.997	4	.749	4.190	.002*	4 ile 1, 5 arasında
		Grup İçi	66.339	371	.179			
		Toplam	69.336	375	0			

\*p < .05 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 3.13'ten de anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının genel ortalamalarının akademik unvan değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre, öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının akademik unvan değişkenine göre anlamlı bir fark gösterdiği ortaya çıkmıştır [ $F_{(4-371)}=4.190$ ;  $p < .05$ ]. Test sonucu hesaplanan etki büyüklüğü ( $\eta^2 = 0.04$ ) bu farkın orta düzeyde olduğunu göstermektedir (Green ve Salkind, 2016: 157, Can, 2014: 157).

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için yapılan Post Hoc (Scheffe) testi sonuçlarına göre bu farkın “Araştırma görevlileri” ile “Profesörler” ve “Araştırma Görevlileri” ile “Diğer (Öğretim Görevlileri-Okutmanlar-Uzmanlar)” grubu arasında olduğu belirlenmiştir. Buna göre “Araştırma Görevlileri” hem “Profesörlerden” hem de “Diğer (Öğretim Görevlileri-Okutmanlar-Uzmanlar)” grubundan daha sessizdirler.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının akademik unvan grupları, her bir gruptaki örneklem sayısı, puan ortalamaları ve standart sapmaları çizelge 3.14'te verilmiştir.

Çizelge 3.14. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Akademik Unvan Grupları ve Puan Ortalamaları

Boyut	Akademik Unvan	n	$\bar{x}$	Ss	Sd
Sessizlik Toplam	1-Profesör	44	3.43	.418	4;371
	2-Doçent	39	3.27	.487	
	3-Dr. Öğr. Üyesi	72	3.33	.411	
	4-Araş. Gör.	101	3.18	.429	
	5-Diğer (Öğr.Gör./Okt./Uzm)	120	3.38	.402	



Çizelge 3.14 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretim elemanlarından “Profesörlerin” puan ortalamaları ( $\bar{X}=3.43$ ), “Doçentlerin” puan ortalamaları ( $\bar{X}=3.27$ ), “Doktor Öğretim Üyelerinin” puan ortalamaları ( $\bar{X}=3.33$ ), “Araştırma Görevlilerinin” puan ortalamaları ( $\bar{X}=3.18$ ) ve “Diğerlerinin” puan ortalamaları ( $\bar{X}=3.38$ ) şeklindedir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının akademik unvan değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik Kruskal-Wallis testi sonuçları Çizelge 3.15’te verilmiştir.

Çizelge 3.15. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin Boyutlarına İlişkin Algılarının Akademik Unvan Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Kruskal-Wallis testi)

Boyut	Akad. Unvan	n	Sıra Ort.	$\chi^2$	sd	p	Anlamlı Fark
<b>Kabullenici Sessizlik</b>	1-Profesör	44	207.07	6.454	4	.168	-
	2-Doçent	39	194.59				
	3-Dr. Öğr. Üyesi	72	172.97				
	4- Araş. Gör.	101	173.85				
	5-Diğer (Öğr. Gör./Okt./Uzm.)	120	201.36				
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	1- Profesör	44	229.42	28.838	4	.000*	4 ile 1,2,3,5 arasında – 3 ile 1,5 arasında
	2- Doçent	39	195.37				
	3- Dr. Öğr. Üyesi	72	181.92				
	4- Araş. Gör.	101	145.09				
	5- Diğer (Öğr. Gör./Okt./Uzm.)	120	211.74				
<b>Korunmacı sessizlik</b>	1- Profesör	44	193.17	4.425	4	.352	-
	2- Doçent	39	172.15				
	3- Dr. Öğr. Üyesi	72	209.24				
	4- Araş. Gör.	101	188.24				
	5- Diğer (Öğr. Gör./Okt./Uzm.)	120	179.88				

Çizelge 3.15'ten de anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının akademik unvan değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik yapılan Kruskal-Wallis testi sonucuna göre, "Kabullenici Sessizlik" [ $\chi^2_{(4)}= 6.45$ ;  $p> .05$ ] ve "Korumacı Sessizlik" [ $\chi^2_{(4)}= 4.42$ ;  $p> .05$ ] boyutlarında akademik unvan grupları arasında anlamlı bir fark yokken, "Korumacı Sessizlik" boyutunda akademik unvan grupları arasında anlamlı bir fark bulunduğu ortaya çıkmıştır [ $\chi^2_{(4)}=28.83$ ;  $p< .05$ ].

Yine çizelge 3.15'te görüldüğü üzere, öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin "Korumacı Sessizlik" boyutuna ilişkin algılarının hangi akademik unvan grupları arasında anlamlı bir fark gösterdiğini bulmaya yönelik Mann-Whitney U testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar sonunda bu farkın, "Araştırma Görevlileri" ile "Profesörler", "Doçentler", "Yardımcı Doçentler (Dr. Öğretim Üyeleri)", "Diğerleri" arasında olduğu ve hesaplanan etki büyüklüklerine göre (sırasıyla  $U= 1277.5$ ,  $\eta= -0.34$ ,  $U= 1470$ ,  $\eta= -0.20$ ,  $U= 2848$ ,  $\eta= -0.19$ ,  $U= 3908$ ,  $\eta= -0.30$ ) bu farkların düşük düzeyde olduğu görülmektedir (Green ve Salkind, 2016: 386, Can, 2014: 161). Diğer bir anlamlı farkın da "Yardımcı Doçentler (Dr. Öğretim Üyeleri)" ile "Profesörler" ve "Diğerleri" arasında olduğu belirlenmiştir. Yapılan hesaplamalar sonucu elde edilen etki büyüklükleri (sırasıyla  $U= 1159$ ,  $\eta= -0.22$ ,  $U= 3580.5$ ,  $\eta= -0.14$ ) bu farkların düşük düzeyde olduğunu göstermektedir (Green ve Salkind, 2016: 386, Can, 2014: 161). Buna göre "Yardımcı Doçentler (Dr. Öğretim Üyeleri)" "Profesörlere" ve "Diğerlerine" kıyasla daha sessizken, "Araştırma Görevlileri" de "Profesörlere, Doçentlere, Yardımcı Doçentlere (Dr. Öğretim Üyelerine) ve Diğerlerine" kıyasla daha sessizdirler.

### **3.2.6. Örgütsel Sessizliğin Akademik Birim Değişkenine Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının genel ortalamalarının ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının çalıştıkları akademik birim değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik (Kruskal-Wallis) testi sonuçları Çizelge 3.16'da verilmiştir.

Çizelge 3.16. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Geneline ve Boyutlarına İlişkin Algılarının Akademik Birim Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Kruskal-Wallis testi)

Boyut	Akad. Birim	n	Sıra Ort.	$\chi^2$	sd	p	Anlamlı Fark
<b>Sessizlik Toplam</b>	1- Fakülte	255	183.84	13.242	3	.004*	3 ile 1,2 arasında
	2- Y.okul	26	141.52				
	3- MYO	75	223.33				
	4-Diğer (Rek./Ens./Kons.)	20	178.40				
<b>Kabullenici Sessizlik</b>	1- Fakülte	255	185.41	9.841	3	.020*	3 ile 1,2 arasında
	2- Y.okul	26	140.94				
	3- MYO	75	215.31				
	4-Diğer (Rek./Ens./Kons.)	20	189.25				
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	1- Fakülte	255	181.85	7.507	3	.057	-
	2- Y.okul	26	164.42				
	3- MYO	75	216.19				
	4-Diğer (Rek./Ens./Kons.)	20	200.80				
<b>Korunmacı sessizlik</b>	1- Fakülte	255	190.88	1.020	3	.796	-
	2- Y.okul	26	176.63				
	3- MYO	75	189.40				
	4-Diğer (Rek./Ens./Kons.)	20	170.25				

\*p < .05 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 3.16'da da görülebileceği gibi, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının genel ortalamalarının ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının çalıştıkları akademik birim değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik yapılan Kruskal-Wallis testi sonucuna göre, öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutuna ilişkin algıları [ $\chi^2_{(3)} = 7.50$ ;  $p > .05$ ] ve korunmacı sessizlik boyutuna ilişkin algıları [ $\chi^2_{(3)} = 1.02$ ;  $p > .05$ ] akademik birim değişkenine göre anlamlı bir fark göstermezken, genel ortalamasına ilişkin algıları [ $\chi^2_{(3)} = 13.24$ ;  $p < .05$ ] ve kabullenici sessizlik boyutuna ilişkin algıları [ $\chi^2_{(3)} = 9.84$ ;  $p < .05$ ] akademik birim değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir.

Yine çizelge 3.16'da görüldüğü üzere, öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin geneline ilişkin algılarının hangi akademik birim grupları arasında anlamlı bir fark gösterdiğini bulmaya yönelik Mann-Whitney U testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar sonunda bu farkın, "MYO'lar" ile "Fakülteler"/"Yüksekokullar" arasında olduğu ve hesaplanan etki büyüklüklerine göre (sırasıyla  $U = 7595.5$ ,  $\eta = -0.15$ ,  $U = 490.5$ ,  $\eta = -0.38$ ) bu farkların düşük düzeyde olduğu görülmektedir (Green ve Salkind, 2016: 386, Can,

2014: 161). Öğretim elemanlarının “Kabullenici Sessizlik” boyutuna ilişkin algılarının hangi akademik birim grupları arasında anlamlı bir fark gösterdiğini bulmaya yönelik Mann-Whitney U testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar sonunda ise bu farkın yine aynı şekilde, “MYO’lar” ile “Fakülteler” ve “Yüksekokullar” arasında olduğu saptanmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucu elde edilen etki büyüklükleri (sırasıyla  $U= 8050.5$ ,  $\eta= -0.12$ ,  $U= 567.5$ ,  $\eta= -0.32$ ) bu farkların düşük düzeyde olduğunu göstermektedir (Green ve Salkind, 2016: 386, Can, 2014: 161). Buna göre fakültelerde ve yüksekokullarda çalışan öğretim elemanları meslek yüksekokullarında çalışan öğretim elemanlarına göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin hem genelinde hem de kabullenici sessizlik boyutunda daha sessizdirler.

### 3.2.7. Örgütsel Sessizliğin İş Yaşamındaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının genel ortalamalarının iş yaşamındaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları Çizelge 3.17’de verilmiştir.

Çizelge 3.17. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Algılarının İş Yaşamındaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Anova)

Değişken	Boyut	Var. Kay.	Kare. Top.	sd	Kare. Ort.	F	P	Anl. Fark
İŞ YAŞ. ÇAL. SÜRESİ	SESSİZLİK	Gruplar Arası	1.123	3	.374	2.041	.108	-
	TOPLAM	Grup İçi	68.213	372	.183			
		Toplam	69.336	375				

\*  $p < .05$  düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 3.17’den de anlaşılacağı gibi, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının genel ortalamalarının iş yaşamındaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre, öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının iş yaşamındaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği ortaya çıkmıştır [ $F_{(3-372)}=2.041$ ;  $p > .05$ ].

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının iş yaşamındaki çalışma süresi grupları, her bir gruptaki örneklem sayısı, puan ortalamaları ve standart sapmaları çizelge 3.18’de verilmiştir.

Çizelge 3.18. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının İş Yaşamındaki Çalışma Süresi Grupları ve Puan Ortalamaları

Boyut	İş Yaş. Çal. Sür. Grupları	n	$\bar{x}$	Ss	Sd
Sessizlik Toplam	1-1-8 Yıl	110	3.24	.474	3;372
	2-9-16 Yıl	130	3.33	.417	
	3-17-24 Yıl	77	3.30	.427	
	4-25 Yıl ve Üstü	59	3.41	.355	

Çizelge 3.18 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretim elemanlarından 1-8 yıl arası çalışanların puan ortalamalarının ( $\bar{X} = 3.24$ ), 9-16 yıl arası çalışanların puan ortalamalarının ( $\bar{X} = 3.33$ ), 17-24 yıl arası çalışanların puan ortalamalarının ( $\bar{X} = 3.30$ ) ve 25 yıl ve üstü çalışanların puan ortalamalarının ( $\bar{X} = 3.41$ ) şeklinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının iş yaşamındaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik Kruskal-Wallis testi sonuçları Çizelge 3.19’da verilmiştir.

Çizelge 3.19. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin Boyutlarına İlişkin Algılarının İş Yaşamındaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Kruskal-Wallis testi)

Boyut	Yaş	n	Sıra Ort.	$\chi^2$	sd	p	Anlamlı Fark
Kabullenici Sessizlik	1-1-8 yıl	110	180.95	1.538	3	.673	-
	2-9-16 yıl	130	193.88				
	3-17-24 yıl	77	182.81				
	4-25 yıl ve üstü	59	198.14				
Korunmacı Sessizlik	1-1-8 yıl	110	160.24	14.817	3	.002*	1 ile 2,4 arasında
	2-9-16 yıl	130	194.56				
	3-17-24 yıl	77	190.69				
	4-25 yıl ve üstü	59	224.97				
Korunmacı Sessizlik	1-1-8 yıl	110	195.01	.880	3	.830	-
	2-9-16 yıl	130	183.81				
	3-17-24 yıl	77	183.90				
	4-25 yıl ve üstü	59	192.70				

\*p < .05 düzeyinde anlamlıdır-

Çizelge 3.19’da da görülebileceği gibi, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının iş yaşamındaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik yapılan Kruskal-Wallis testi sonucuna göre, “Kabullenici Sessizlik” [ $\chi^2_{(3)}= 1.53$ ;  $p> .05$ ] ve “Korunmacı Sessizlik” [ $\chi^2_{(3)}= 0.88$ ;  $p> .05$ ] boyutlarında iş yaşamındaki çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir fark yokken, “Korunmacı Sessizlik” boyutunda iş yaşamındaki çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir fark bulunduğu ortaya çıkmıştır [ $\chi^2_{(3)}=14.81$ ;  $p< .05$ ].

Yine çizelge 3.19’da görüldüğü üzere, öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin “Korunmacı Sessizlik” boyutuna ilişkin algılarının hangi gruplar arasında anlamlı bir fark gösterdiğini bulmaya yönelik Mann-Whitney U testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar sonunda bu farkın, (1-8 yıl) ile (9-16 yıl), (25 yıl ve üstü) grupları arasında olduğu belirlenmiştir. Test sonucu hesaplanan etki büyüklükleri (sırasıyla  $U= 5793.5$ ,  $\eta= -0.16$ ,  $U= 2158$ ,  $\eta= -0.28$ ) bu farkların düşük düzeyde olduğunu göstermektedir (Green ve Salkind, 2016: 386, Can, 2014: 161). Buna göre iş yaşamlarında (1-8 yıl) çalışma aralığındaki öğretim elemanları (9-16 yıl) ve (25 yıl ve üstü) çalışma süresine sahip gruplara kıyasla daha sessizdir.

### 3.2.8. Örgütsel Sessizliğin Bu Üniversitedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının genel ortalamalarının bu üniversitedeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları Çizelge 3.20’de verilmiştir.

Çizelge 3.20. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Algılarının Bu Üniversitedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Anova)

Değişken	Boyut	Var. Kay.	Kare. Top.	sd	Kare. Ort.	F	p	Anl. Fark
BU ÜNİV. ÇAL. SÜRESİ	SESSİZLİK TOPLAM	Gruplar Arası	.683	3	.228			
		Grup İçi	68.653	372	.185	1.234	.297	-
		Toplam	69.336	375				

\* $p< .05$  düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 3.20’den de anlaşılacağı gibi, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının genel ortalamalarının bu üniversitedeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre, öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının bu üniversitedeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği ortaya çıkmıştır [ $F_{(3-372)}=1.234$ ;  $p> .05$ ].

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının bu üniversitedeki çalışma süresi grupları, her bir gruptaki örneklem sayısı, puan ortalamaları ve standart sapmaları çizelge 3.21’de verilmiştir.

Çizelge 3.21. Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Bu Üniversitedeki Çalışma Süresi Grupları ve Puan Ortalamaları

Boyut	Bu Üniv. Çal. Sür. Grupları	n	$\bar{x}$	Ss	Sd
Sessizlik Toplam	1-1-5 Yıl	144	3.27	.451	3;372
	2-6-10 Yıl	91	3.28	.426	
	3-11-15 Yıl	62	3.35	.387	
	4-16 Yıl ve Üstü	79	3.37	.423	

Çizelge 3.21 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bu üniversitede 1-5 yıl arası çalışanların puan ortalamalarının ( $\bar{X}=3.27$ ), 6-10 yıl arası çalışanların puan ortalamalarının ( $\bar{X}=3.28$ ), 11-15 yıl arası çalışanların puan ortalamalarının ( $\bar{X}=3.35$ ) ve 16 yıl ve üstü çalışanların puan ortalamalarının ( $\bar{X}=3.37$ ) şeklinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının bu üniversitedeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik Kruskal-Wallis testi sonuçları Çizelge 3.22’de verilmiştir.

Çizelge 3.22. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Boyutlarına İlişkin Algılarının Bu Üniversitedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Kruskal-Wallis testi)

Boyut	Yaş	n	Sıra Ort.	$\chi^2$	sd	p	Anlamlı Fark
<b>Kabullenici Sessizlik</b>	1-1-5 yıl	144	186.62	1.142	3	.767	-
	2-6-10 yıl	91	189.70				
	3-11-15 yıl	62	200.29				
	4-16 yıl ve üstü	79	181.29				
<b>Korunmacı Sessizlik</b>	1-1-5 yıl	144	174.09	4.831	3	.185	-
	2-6-10 yıl	91	191.87				
	3-11-15 yıl	62	206.07				
	4-16 yıl ve üstü	79	197.09				
<b>Korumacı sessizlik</b>	1-1-5 yıl	144	192.96	9.271	3	.026*	4 ile 2,3 arasında
	2-6-10 yıl	91	171.47				
	3-11-15 yıl	62	169.38				
	4-16 yıl ve üstü	79	215.00				

\*p < .05 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 3.22'de de görülebileceği gibi, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının bu üniversitedeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine yönelik yapılan Kruskal-Wallis testi sonucuna göre, “Kabullenici Sessizlik” [ $\chi^2_{(3)} = 1.14$ ;  $p > .05$ ] ve “Korunmacı Sessizlik” [ $\chi^2_{(3)} = 4.83$ ;  $p > .05$ ] boyutlarında bu üniversitedeki çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir fark yokken, “Korumacı Sessizlik” boyutunda bu üniversitedeki çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir fark bulunduğu ortaya çıkmıştır [ $\chi^2_{(3)} = 9.27$ ;  $p < .05$ ].

Yine çizelge 3.22'de görüldüğü üzere, öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin “Korumacı Sessizlik” boyutuna ilişkin algılarının hangi gruplar arasında anlamlı bir fark gösterdiğini bulmaya yönelik Mann-Whitney U testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar sonunda bu farkın, (16 yıl ve üstü) grubu ile (6-10 yıl) ve (11-15 yıl) grupları arasında olduğu saptanmıştır. Test sonucu hesaplanan etki büyüklükleri (sırasıyla  $U = 2752.5$ ,  $\eta = -0.20$ ,  $U = 1859$ ,  $\eta = -0.21$ ) bu farkların düşük düzeyde olduğunu göstermektedir (Green ve Salkind, 2016: 386, Can, 2014: 161). Buna göre bu üniversitede (6-10 yıl) aralığında ve (11-15 yıl) aralığında çalışan öğretim elemanları (16 yıl ve üstü) çalışma süresine sahip gruba kıyasla daha sessizdir.

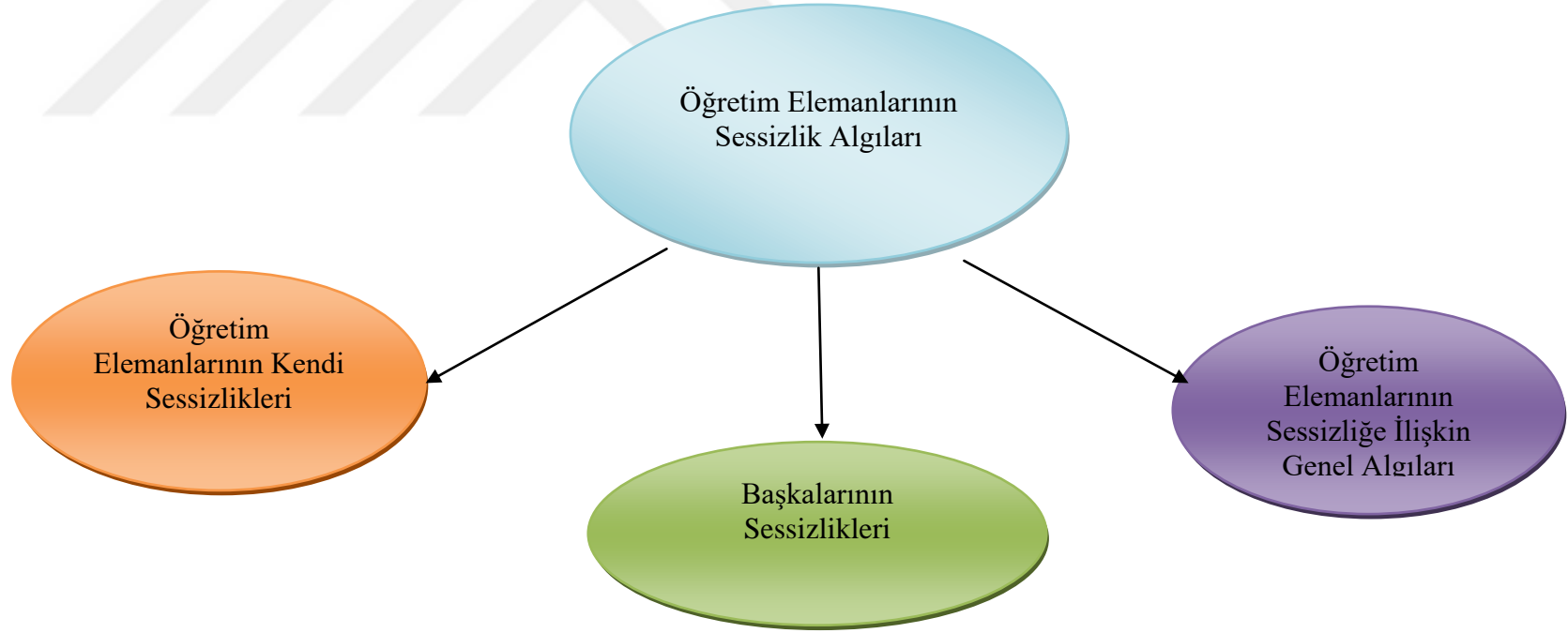


### 3.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretim elemanlarının üniversitede sessiz kalınan konulara, sessizlik nedenlerine ve sonuçlarına ilişkin görüşleri nasıldır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu bölümde, öğretim elemanlarının üniversitede sessiz kalınan konulara, sessizlik nedenlerine ve sonuçlarına ilişkin görüşlerine yer verilmiştir.



Öğretim elemanlarının sessizlik algılarına ilişkin ayrıntılı bilgi edinebilme amacıyla yapılan nitel görüşmeler sonunda araştırmacı tarafından elde edilen bulgular aşağıdaki şekilde şemalaştırılmıştır.



Şema 3.1. Öğretim Elemanlarının Sessizlik Algıları

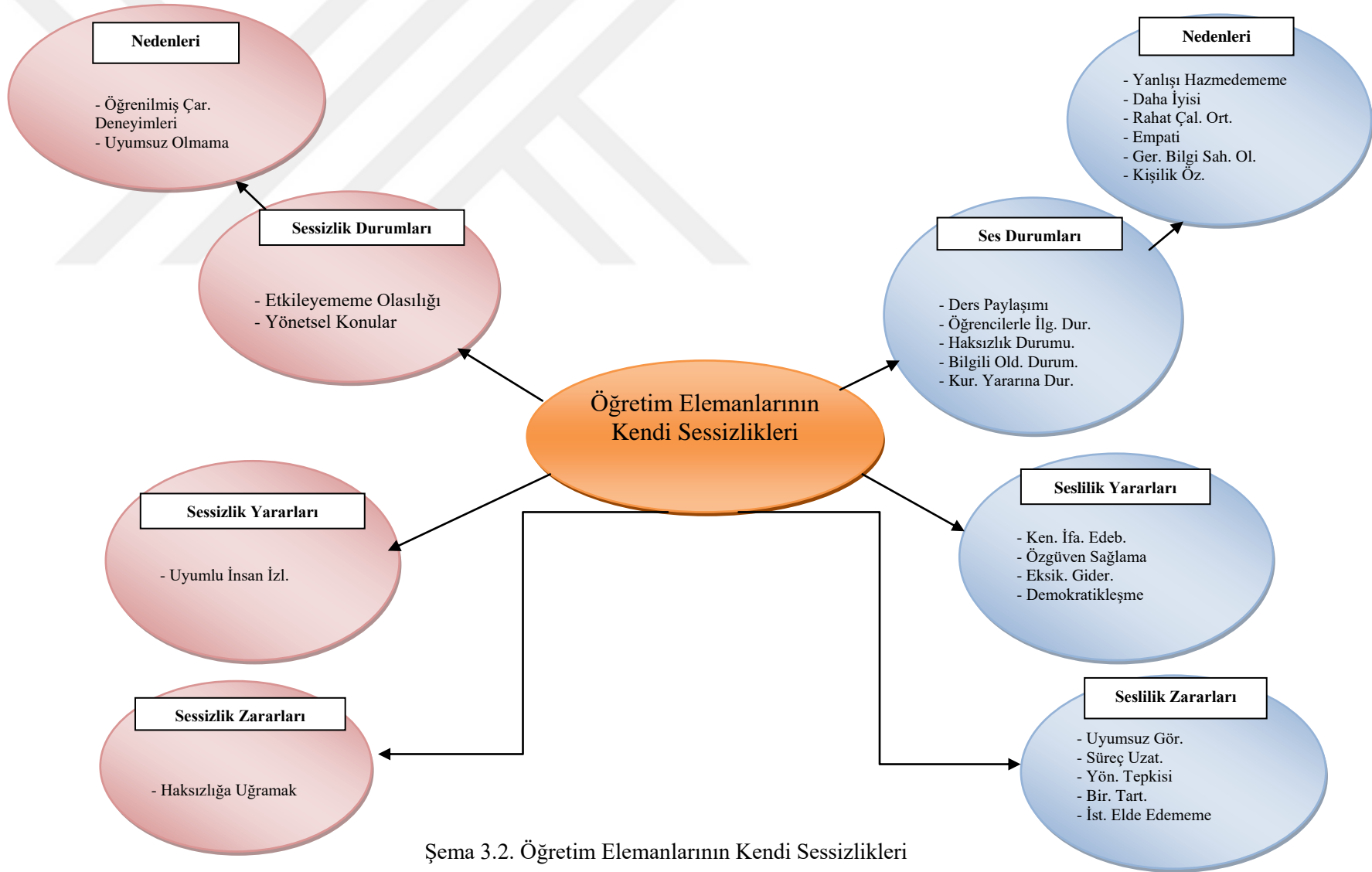
Şema 3.1’de de görüldüğü üzere öğretim elemanlarının sessizlik algılarına ilişkin elde edilen bulgular araştırmacı tarafından üç boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar;

1. Öğretim Elemanlarının Kendi Sessizlikleri
2. Başkalarının Sessizlikleri
3. Öğretim Elemanlarının Sessizliğe İlişkin Genel Algıları

şeklindedir. Daha sonra her bir boyut için araştırmacı tarafından farklı şemalar oluşturulmuştur ve elde edilen bulgular ile ilgili daha ayrıntılı bilgi verilmiştir.

### **3.3.1. Öğretim Elemanlarının Kendi Sessizlikleriyle İlgili Bulgular**

Öğretim elemanlarının, kendi sessiz kaldıkları konular, sessiz kalma nedenleri ve sessizliğin yarar ve zararları biçimindeki sonuçlarına ilişkin görüşleri Şema 3.2’de özetlenmiştir. Öğretim elemanlarının sessizlikle ilgili görüşlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için, sessiz kalmadıkları durumlarla ilgili görüşleri de şemalaştırılmıştır.



Şema 3.2. Öğretim Elemanlarının Kendi Sessizlikleri

Şema 3.2 incelendiğinde, araştırmacı tarafından öğretim elemanlarının ses ve sessizlik davranışlarını sergilemelerine göre ikiye ayrıldığı ve ses davranışı sergileyenlerin kendi içinde, sessizlik davranışı sergileyenlerin de kendi içinde alt başlıklarla değerlendirildiği görülmektedir.

Şema 3.2'den de anlaşılacağı üzere, kurumunda sessiz kalan öğretim elemanları *alınacak kararlara yönelik herhangi bir etkilerinin olmadığı durumlarda* ve ayrıca *yönetmelik konularında* görüşlerini bildirmekten kaçınmaktadırlar. Bunlara gerekçe olarak da yaşadıkları *öğrenilmiş çaresizlik deneyimleri* ve gerek yönetim gerekse de çalışma arkadaşları tarafından *uyumsuz bir kişi olarak algılanmak istememeleri* ön plana çıkmaktadır.

Öğretim Elemanı Koray hangi durumlarda sessiz kaldığını şu şekilde belirtmiştir:

*“Bazı konularda müdahale edemeyeceğimi ya da benim durumumda olanların da edemeyeceğini düşündüğüm bir şey olursa gereksiz yere itiraz etmemek amacıyla susuyorum.”* (Etkileyememe Olasılığı)

Koray bunun nedenini de;

*“Söylediklerimin herhangi bir sonuç vermeyeceğini ya da herhangi bir faydası olmayacağını düşündüğüm için susmayı tercih ediyorum.”* şeklinde vurgulamıştır. (Öğrenilmiş Çaresizlik Deneyimleri)

Öğretim Elemanları Didem ve Gülay ise “Yönetmelik Konularında” sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Gülay bu konuyu şöyle vurgulamıştır:

*“Yönetimsel durumlarda sessiz kalabiliyorum. Şu an konum gereği aslında bölümümle ilgili şeylerde söz sahibi olmam gerekiyor. Ama maalesef dekanlıktan direkt hani hiçbir şekilde bilgi vermeden tepeden inme görevlendirmeler ya da bizim asistanlarımızın başka bölümlerin öğretim üyeleri tarafından işe zorlanması gibi durumlarda sessiz kalmak durumunda kalıyorum.”* (Yönetmelik Konular)

Didem ve Gülay “Yönetmelik Konularında” sessiz kalmalarının nedenlerini şöyle ifade etmişlerdir:

Didem: “Görüşlerimin çok da benimsenmeyeceği diyebilirim aslında. Çünkü yararlarını görüyor muyum dersem evet görüyorum ama her zaman her şeyin doğrusu söylenmiyor. Biraz da görmezden gelmek faydalı olabiliyor.” (Öğrenilmiş Çaresizlik Deneyimleri)

Gülay: “Tepki çekmemek, sorun çıkmamasını istemem, daha yeni olmam biraz kurumda. Bir de şimdiye kadar hep özel sektörde çalıştım, özel sektörde biraz işler farklı yürür daha böyle net. Burada çok fazla gizli kapaklı konuşmalar dönüyor. O yüzden o sirkülasyonun parçası olmak istemediğim için sessiz kalıyorum.” (Uyumsuz Olmama)

Şema 3.2’ye göre, öğretim elemanları tarafından algılanan sessizliğin yararı olarak sadece uyumlu insan izlenimi verdikleri, zararı olarak da sessiz kaldıkları için haksızlığa uğradıkları anlaşılmaktadır.

Didem sessiz kalmasının yararını şu şekilde belirtmiştir:

“Bireysel açıdan zaten çok fazla tartışmaya açık bir kişi değilim, bireysel olarak çok fazla tartışmayı sevmem. Kurumsal açıdan da çok fazla ona buna karışmayan daha uyumlu bir insan izlenimi yaratıyor çok fazla tartışmamam.” (Uyumlu İnsan İzlenimi)

Gülay ise sessiz kalmasının bazen kendisine zararı olduğunu söyleyip şu ifadeleri kullanmıştır:

“Sessiz kalmamın benim açımdan zararları oldu. Çok fazla istismar edildim yani kullanıldığımı düşündüm ve de benim haklarımın gözetilmediğini aslında fark ettim.” (Haksızlığa Uğramak)

Yine Şema 3.2’de görülebileceği gibi, öğretim elemanları genellikle ders paylaşımı, öğrencilerle ilgili durumlar, şahit oldukları haksızlıklar, bilgili oldukları durumlar ve kurumun yararına olduğunu düşündükleri durumlarda ses davranışını sergileyip düşüncelerini rahatlıkla açıklayabildiklerini belirtmişlerdir. Öğretim elemanlarının bu durumlarda sessiz kalmama nedenleri olarak ise yanlış hazmedememe, her zaman daha iyisini isteme, rahat bir çalışma ortamına sahip olma, haksızlığa uğrayan kişi ile empati kurma, gerekli bilgi sahibi olma ve sahip oldukları kişilik özellikleri gibi gerekçeler ön plana çıkmaktadır.

Birsen düşüncelerini rahatlıkla ifade ettiği durumlar hakkında şöyle demiştir:

*“Eğer süreçle ilgili bilgim varsa, diyelim yönetmeliği vesaire falan biliyorsam eğer buna ilişkin olarak burada böylesi bir durum var diye bunu ifade ederim. Yani doğrudan benimle alakalı olmayan bir süreçtir belki ya da benim karar bildirmemi gerektirmeyecek bir şeydir ama eğer süreç ile ilgili yönetmeliği yönergeyi vesaire biliyorsam hani onunla ilgili süreci paylaşırım.”* (Bilgili Olduğu Durumlarda)

Birsen bunun nedenini ise şu şekilde açıklamıştır:

*“Kurumsal bir yapının içerisindeyiz ve burada herkesin görüşlerine ihtiyaç olduğunu düşünüyorum. Yönetmeliği yönergeyi vesaire bu işin kaidesi kuralları var. Ona ilişkin olarak ayrıca asistanlıktan gelmiş olan mevzulara hâkim olduğum için de görüşlerimi ifade etmekten çekinmiyorum.”* (Gerekli Bilgi Sahibi Olma)

Umay ise “Kurumun Yararına” olduğunu düşündüğü konularda sessiz kalmamasını şöyle vurgulamıştır:

*“Gerek kurumum gerekse de kendi bireysel gelişimim için menfaatine olduğunu düşündüğüm konularla ilgili çözüm önerisinde, fikir beyanında daha çok bulunuyorum.”* (Kurumun Yararına Durumlarda)

Umay bu durumda sessiz kalmama nedenini ise;

*“ En iyisi olsun. Yani ben bir şeyin içerisindeysem ona verebileceğim performansın en iyisini vermek isterim. Daha önce denenmemiş bir şey bile olsa teoride hâkim olduğumuz bir şeyi niye denemeyelim.”* şeklinde belirtmiştir. (Daha İyisi)

Akın ise sessiz kalma şansı varken görüşlerini açıkça ifade ettiği durumlarla ilgili şunları söylemiştir:

*“Örneğin ders paylaşımları olabilir, öğrenciler bazında, hocalar bazında, işleyiş bazında, bir takım kendi görüşümü belirtmem gereken hususlar vardır rahatlıkla bunları belirtebilirim.”* (Ders Paylaşımı)

Akın bu durumlarda sessiz kalmamasına ilişkin nedenleri şu şekilde sıralamıştır:

*“Birincisi kişisel özellik, zaten sessiz kalamam. İkincisi bölümümüzde herkes kendi fikrini görüşünü rahatça açıklıyor. Üçüncüsü ise yine Türkiye ortalamasına göre şanslı olduğumuzu söyleyebilirim demokratik bir ortam var kendi bölümümüzde.”*  
(Kişilik Özelliği)

Kaya ise yapı olarak yanlış bir işi ya da yapılan haksızlıkları kabul edememe, hazmedememe özelliklerine sahip olmasını gerekçe göstererek sessiz kalmadığı durumlara ilgili şunları söylemiştir:

*“Okulla ilgili işleyişte sorun varsa kurumla ilgili, bunu söylemek istiyorum, söylüyorum kurumsal olarak. Ya da başkalarının belki söylemeye çekindiği şeyleri kendi arkadaş ortamında da aramızda da ifade ediyorum. Beni rahatsız eden herhangi bir konuda sessiz kalmayı sevmiyorum.”* (Haksızlık Durumu)

Şema 3.2'ye göre kendini ifade edebilme, özgüven sağlama, kurumdaki eksiklerin giderilmesi ve demokratikleşme sesliliğin yararları olarak öğretim elemanları tarafından vurgulanırken, uyumsuz görünme, süreçlerin uzaması, yönetim tarafından gösterilen tepkiler, olayların bireysel tartışmalara dönmesi ve ilerleyen zamanlarda istediğini elde edememe durumları ise sesliliğin zararları olarak ön plana çıkmaktadır.

Akif kendini ifade edebilmenin bireysel yararlarından şu şekilde bahsetmiştir:

*“Sessiz kalmamanın yararı bir kere psikolojik anlamda kendimi rahatlatan bir durumdur. Yani akşam eve gittiğimde veya kafamı yastığa koyduğumda ben bunu keşke böyle yapmasaydım demeyi hiç sevmem.”* (Kendini İfade Edebilme)

Bekir ise sessiz kalmamasının bireysel yararlarıyla ilgili şöyle demiştir:

*“Yani bireysel anlamda şu; insan açıkçası özgüveni ile daha doğru işler yapabilmekte o yönden kendimi kişisel anlamda faydalı olabildiğimi hissetmek benim açımdan olumlu oluyor.”* (Özgüven Sağlama)



Sessiz kalmamanın kurumsal yararlarıyla ilgili olarak Akın'ın görüşleri şöyledir:

*“Kurumsal açıdan yararı zaten yüksek olacaktır. Demokratikleşme, şeffaflaşma artık bir üniversitedeki akademisyen de fikrini rahatça söyleyemeyecekse vay halimize.”*  
(Demokratikleşme)

Gülçin ise sessiz kalmamanın kurumsal yararlarından şu şekilde bahsetmiştir:

*“Kurumsal açıdan da dediğim gibi farklı bir bakış açısı oluşabiliyor ya da bazen belki farklı değil de aynı noktaya gelebiliyoruz, bir takım şeyleri tartışabiliyoruz. Ya da bazen benim de fikrim değişebiliyor her zaman farklı bakış açısı yaratan ben değilim tabii ki yani onların da bende yarattığı bireysel anlamda bakış açısı farklılığı olabiliyor.”* (Demokratikleşme)

Sessiz kalmamanın zararlarıyla ilgili olarak ise Erkin bireysel zararlara vurgu yaparak şöyle demiştir:

*“Bireysel açıdan isyankâr pozisyonuna düşmüş oluyorsunuz ya da tatminsiz diyelim.”*  
(Uyumsuz Görünme)

Erkin kurumunda isyankâr pozisyonuna düşmesinin kurum içinde yol açtığı zararla ilgili olarak ise şunları eklemiştir:

*“Bireysel açıdan görülen zarar direkt kurumsal olanla da alakalı diye düşünüyorum. Yani nasıl anlatabilirim? Yani istediğinizi elde etme şansınız azalıyor kurumsal olarak da düşüncelerinizi olumsuz bir şekilde ifade ettiğiniz zaman istediğiniz şeyi elde etme ihtimaliniz olmuyor. Uyumsuz oluyorsunuz yani.”* (İstedini Elde Edememe)

Umay sessiz kalmamanın bireysel zararına yönelik olarak;

*“Düşüncelerim bireysel algılanıp bireysel tartışmalara dönüşebiliyor. O yönden az da olsa zararlı çıkabiliyorum.”* (Bireysel Tartışmalar) demiştir ve bu durumun yönetim tepkisi olarak da kendisine şu şekilde yansiyabildiğini ifade etmiştir:

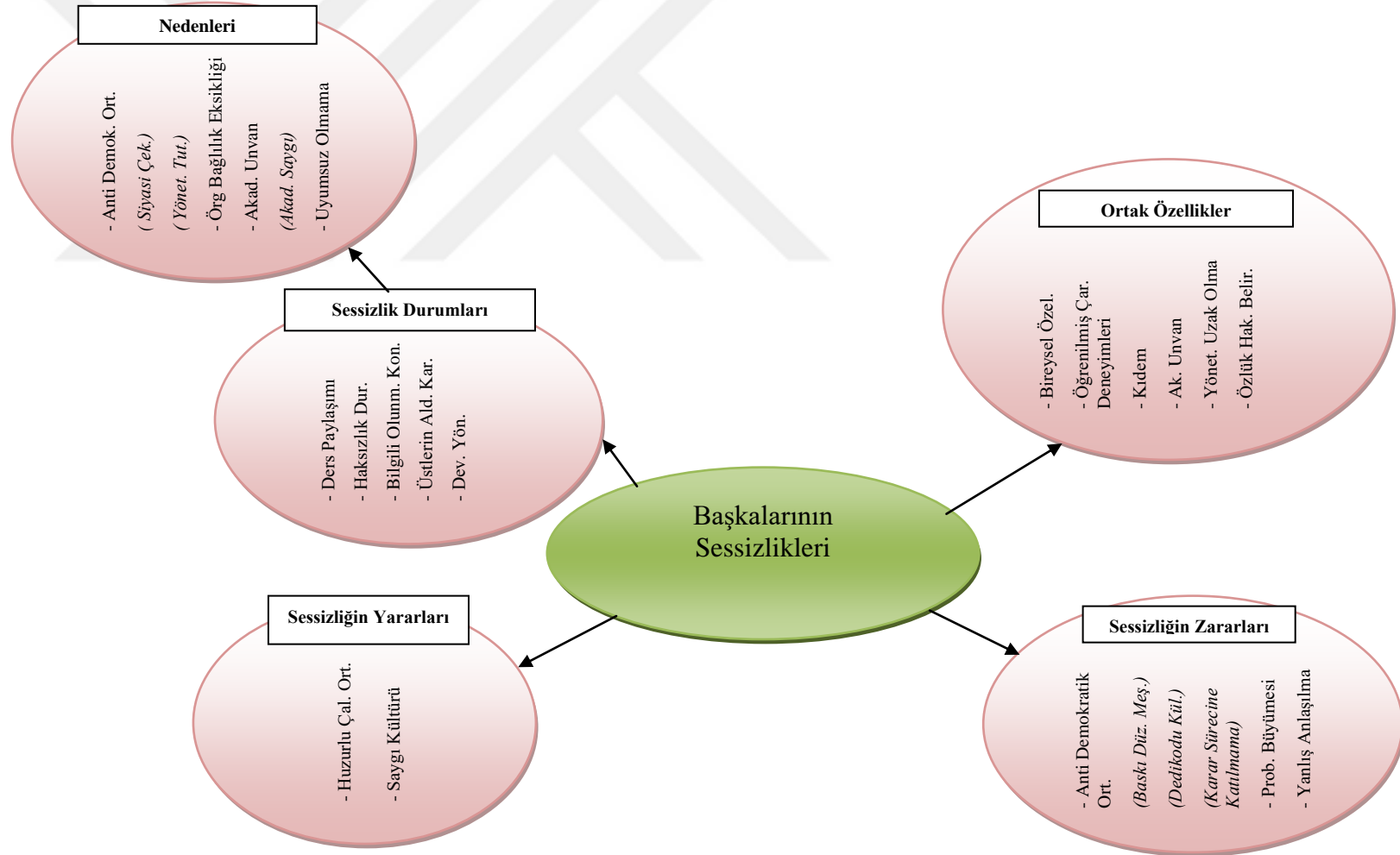
*“Kendi okulum değil ama bazı yönetimler “Niye icat çıkartıyorsun şimdi?” gibi tepkilerde bulunabiliyorlar. Bunu ben dış birim için gittiğim birkaç okulda gözlemledim.”* (Yönetim Tepkisi)

Birsen ise görüş bildirilen konuya vakıf olunmaması durumunda ortaya çıkabilecek zararları şöyle vurgulamıştır:

*“Hani vakıf olduğunuz konu üzerine konuşmanın yararı var ama hiç vakıf değilseniz süreci hiçbir şekilde bilmiyorsanız burada tamamen serbest çağrışımla düşünmenin de bir şeyi yok. O süreci uzatan bir şey olur. Süreci uzatmak gibi bir handikapı olabilir.”* (Sürecin Uzaması)

### **3.3.2. Öğretim Elemanlarının Başkalarının Sessizliklerine İlişkin Görüşleriyle İlgili Bulgular**

Öğretim elemanlarının başkalarının (diğer öğretim elemanlarının) sessizliklerine yönelik algıları Şema 3.3’te verilmiştir.



Şema 3.3. Başkalarının Sessizlikleri

Şema 3.3 incelendiğinde, öğretim elemanlarına göre başkaları (diğer öğretim elemanları) *ders paylaşımları konusunda, haksızlık durumlarında, bilgili olmadıkları konularda, üstlerinin aldıkları kararlar karşısında ve devlet yönetimi hakkında sessiz kalmayı tercih etmektedirler.* Bunların nedenleri olarak da *anti demokratik ortam (siyasi çekingenlik ve yönetimin tutumu gibi sebeplerden kaynaklı), örgütsel bağlılığın yeterli düzeyde olmaması, akademik unvan (akademik saygı), uyumsuz olmama ve bilgili olmama durumları* ortaya çıkmaktadır.

Görüşme yapılan öğretim elemanlarından Bora başkalarının (diğer öğretim elemanlarının) sessiz kalmayı tercih ettikleri konularla ilgili şöyle demiştir:

*“Yani gerçekten de o konu hakkında fikri olmayan kişiler sessiz kalırlar. Yani bu zaten olması gereken şey bana göre. Buradaki kurumdaki öğretim elemanları da aynı şekilde bir bilgisi yoksa bu konuda sessiz kalırlar.”* (Bilgili Olunmayan Konular)

Başkalarının sessizliğine yönelik olarak en dikkat çeken konular ise “Haksızlık Durumlarında” ve “Devlet Yönetimi” şeklindedir. Bunlarla ilgili olarak Akın şöyle demiştir:

*“Özellikle araştırma görevlilerine baskı yapan; bak şu olmazsa şey olur şey olmazsa karşına bu gelebilir gibi belli kılıflara sokarak insanlara zorla kendi işini yaptıran, gereksiz iş yükü bindiren, öğrenci paylaşımında o senin bu benim gibi bilimselliğe, pozitivizme, akademik liyakata, özgürlüğe aykırı davranışta bulunan tipte hocalar da var. Şimdi bunları gözlemliyorum, bir taraf bundan yararlanmaya çalışıp sömürmeye çalışırken diğer taraftakiler de sessiz kalıyor.”* (Haksızlık Durumlarında)

Akın bunun nedeni ile ilgili şu yorumda bulunmuştur:

*“Yönetim kademesindeki kişi ya da kişilerin yapısı da bölümdeki ilişkileri etkiliyor. Hocalar arası gruplaşmalar olabiliyor, alttan gelenlere baskı olabiliyor. Bu da öğretim elemanlarında sessizliğe yol açabiliyor.”* (Anti Demokratik Ortam)

Akif başkalarının sessizliğiyle ilgili olarak şöyle demiştir:

*“Günlük siyaseti ilgilendiren konularda genelde sessiz kalmayı tercih ediyorlar veya günlük çıkar uğruna kendilerine zarar verebilecek durumlarda aslında dünya görüşlerine ters olsa da sessiz kalmayı tercih ediyorlar. Yani günlük hareket eden*

*akademisyen maalesef çok fazla gördüğüm kadarıyla.” (Anti Demokratik Ortam)*

Akif bunun nedeni ile ilgili olarak şunları söylemiştir:

*“Yani politik anlamda üniversite yönetim modellerini şöyle bir göz önünde bulundurduğumuzda üniversiteler Türkiye’de politik model anlayışı ile yönetiliyorlar... Normalde görüş ifade etmesi gereken yerlerde sadece konjonktürel olarak veya içinde bulunduğu sosyal ortamdan ötürü sessiz kalan akademisyenler mutlaka oluyor. Bunun sebebi kendilerine zarar gelmemesi diye düşünüyorum.” (Anti Demokratik Ortam)*

Kaya ise başkalarının sessizliği konusunda şunlara vurgu yapmıştır:

*“Devlet yönetimi ile ilgili konular pek tartışılmıyor. Herkes bu konuda sessiz kalıyor. Büyük bir çekimserlik var. İnsanlar yanlış anlaşılır veya şikâyet edilir diye özellikle ülke yönetimine ait eleştirilerde veya olumlu bir şey de dâhil olmak üzere olumlu veya olumsuz hiçbir şey konuşmak istemiyorlar.” (Devlet Yönetimi)*

Kaya bunun nedenini ise şöyle açıklamıştır:

*“Ülkede tam anlamıyla demokrasinin olmaması. Zaten akademik personelden yıllar içinde son dönemlerde fikir beyan edenlerin kurumdan atıldığı, uzaklaştırıldığı bir dönemde insanlar belki yasadışı örgütler ile ilişkilendirilebileceği ve işinden olabileceği korkuları yaşıyorlar. Dolayısıyla görüş bildirmemelerinin sebeplerinden biri de bu kurumda bu.” (Anti Demokratik Ortam)*

Şema 3.3’te de görülebileceği üzere, öğretim elemanlarına göre bulunduğu kurumda sessizlik davranışı sergileyen öğretim elemanlarının ortak özellikleri; *bireysel (kişilik) özellikleri, öğrenilmiş çaresizlik deneyimleri, kıdem olarak mesleğinin son yıllarında olmaları, akademik unvanlarının düşük olması, yönetime uzak olmaları ve özlük haklarının belirsizliği* şeklinde ortaya konmaktadır.

Sessizlik davranışı sergileyen öğretim elemanlarının ortak özellikleriyle ilgili olarak Akın şunları vurgulamıştır:

*“Buradaki şey kişilik yapısı kişi hakkını arıyor, biraz dışa dönük, kendini ve etrafındakileri ezdirmeme gibi bir bireyse sessiz kalmıyor. Fakat senin kişilik*

*özelliğinde politiklik, yalakalık, dalkavukluk, işi kolaya getirme varsa kendinden güçsüz bulduğun kişileri ezer fakat kendinden güçlü bulduğun kişiler karşısında sessiz kalma davranışını sergilersin.” (Bireysel Özellikler)*

Akif de kişilik özelliklerini ön plana çıkararak şunları ifade etmiştir:

*“Vallahi aynı kişilik yapısına sahiptir bunlar. Kurum içinde sessiz kalan örgütü hakkında sessiz kalan sosyal ortamlarda sessizdir, aile ortamında da sessizdir, çocuğunun gelişim konusunda okulunda yaşadığı sorunla ilgili diğer veliler içerisinde de sessiz kalabilir, site toplantısında oturduğu apartmanla ilgili toplantılarda da sessiz kalma eğilimi vardır. Bu gibi insanlar genellikle kişilik özelliği ile alakalıdır ve ortama göre hareket etmeyi tercih ederler.” (Bireysel Özellikler)*

Kaya sessizlik davranışı sergileyen öğretim elemanlarının öğrenilmiş çaresizlik deneyimlerine vurgu yaparak şunları söylemiştir:

*“Onların da bir görüş bildirmemesinin sebebi kurumda bir şeyin değişmeyeceğine olan inançları. Eskiden bundan 10 yıl önce toplantılar yapılırdı sık sık. Herkes o toplantılarda görüşlerini bildirirdi hem sistemin işleyişine ait hem kurumun çıkarlarına ait. Toplantılar kaldırıldı. İnsanların fikri sorulmuyor. Dolayısıyla fikir sorulmadığı zaman da kimse fikir beyan etmek istemiyor.” (Öğrenilmiş Çaresizlik Deneyimleri)*

Erkin üniversitelerde kıdemin önemine değinerek;

*“Kıdemi düşük olanlar daha çok sessiz kalıyorlar. Muhtemelen henüz tam aidiyet duygusu hissetmemelerinden de bu kaynaklanıyor olabilir.” şeklinde görüş belirtmiştir. (Kıdem)*

Gülây da bu görüşü destekler nitelikte ifadeler kullanarak şunları söylemiştir:

*“Kıdem olarak biraz daha üst seviyede olanlar daha rahat konuşabiliyorlar, yani doğru orantılı o açıdan. Ses davranışı daha çok gerçekleşiyor.” (Kıdem)*

Sessiz kalan öğretim elemanlarının ortak özellikleri ile ilgili en çok vurgu yapılan konu akademik unvan olmuştur. Akif akademik unvanla ilgili olarak şunları söylemiştir:

*“Şimdi akademik unvanları sıraladığımızda araştırma görevliliğinden profesörlüğe kadar bu unvan yükseldikçe sessizlik davranışı azalır. Çünkü doçent ve profesörler daimi kadrodur ve toplantılarda jürilerde akademik bir araya gelme ortamlarında genellikle görüş bildirenler doçentler ve profesörlerdir.”* (Akademik Unvan)

Gülçin de akademik unvanın önemine şu şekilde vurgu yapmıştır:

*“Akademik hayatının son dönemlerine gelmiş diyelim ki profesör olmuşsa acaba daha mı rahat konuşur insanlar diye düşünüyorum bazen. Hani daha bizim önümüzde çok yol var kurumla olan ilişkilerimiz işte hani doktora bitecek kadro gelecek o bitecek doçentlik gelecek ileride benim jürimde olacak mı falan gibi kafamızda kaygılar olduğu sürece öğretim elemanları sessiz kalmayı tercih ediyor yani.”* (Akademik Unvan)

Akademik unvanın sessizlik üzerindeki etkisiyle ilgili Didem’in görüşleri de şöyledir:

*“Tabii ki profesörlerin lafı daha çok geçiyor burada. Hani bir şey değilsin yani. Yani unvan düştükçe sessizlik artıyor.”* (Akademik Unvan)

Eldeki araştırmanın nitel bölümünde “Yaş” ile ilgili nicel bölüm ile örtüşmeyen bulgular elde edilmiştir. Nicel bölümün bulgularına göre yaş arttıkça sessizlik azalırken, nitel bölümde bunun tam tersi bulgulara ulaşılmıştır. Bekir’in bu konudaki görüşleri şöyledir:

*“Yani yaşa bağlı olabilir, iş temposunun getirmiş olduğu tükenmişlik sendromuna bağlı olabilir buna bağlı olarak elini eteğini çeken daha fazla hem sosyal hayattan hem de işinden kendini izole etmiş kişiler olabileceğini düşünüyorum.”* (Kıdem)

Koray yaşa yönelik görüşlerini şöyle vurgulamıştır:

*“Yine kendi kurumum özelinde söylüyorum sessiz kalanların bir kısmı uzun yıllar okulda hizmet vermiş artık nelerin karşılık göreceğini nelerin görmeyeceğini aşağı yukarı tahmin eden bir grup bu. Aynı nedenle de yıllardır çalışmanın verdiği bir bıkkınlıktan dolayı da çok umursamamaktan da sessiz kalmaları var diyebilirim.”* (Kıdem)

Erkin birimlerin yönetime yakınlığının da önemli bir etken olduğunun vurgusunu yaparak şunları söylemiştir:

*“Bölmelerin yönetime yakınlığı da olayın akışını değiştirebiliyor sessiz kalma olayını. Örneğin dekana daha yakın bölümler daha fazla imkâna sahip olabiliyorlar. Tam tersi olanlar yani yakın olmayanlar da yine uzak kaldıkları için sessiz kalmaya devam ediyorlar.”* (Yönetimden Uzak Olma)

Son olarak Akif üniversitelerde sessiz kalan öğretim elemanlarının en yaygın özelliğini şu şekilde vurgulamıştır:

*“Aslında üniversitelerdeki sessizliğin en önemli nedeni özlük haklarının tam net belirli olmamasıdır. Türkiye’de netlikten öte özlük hakları konusunda insanların kendilerini güvencede hissetmemelerdir.”* (Özlük Haklarının Belirsizliği)

Yine Şema 3.3’ten anlaşılacağı üzere, başkalarının (diğer öğretim elemanlarının) sessizliğinin katkıları olarak *huzurlu çalışma ortamı* ve *saygı kültürü* ifade edilmiştir. Zararları ise *anti demokratik ortam (baskı düzeninin meşrulaşması, dedikodu kültürünün devam etmesi, karar süreçlerine katılmama gibi durumları içeren), mevcut problemlerin büyümesi ve iletişim eksikliğine bağlı yanlış anlaşılmaların artması* şeklinde ön plana çıkmaktadır.

Sessizliğin kuruma yararına yönelik olarak çok az bulgu elde edilmiştir. Koray sessizliğin yararını şu şekilde ifade etmiştir:

*“Yani şimdi kurum işleyişini düşündüğünüz zaman herhangi bir kurumsal işleyişi engelleyecek itirazlar bazen iş huzurunu bozabilir, çalışma düzenini bozabilir, çalışanlar arasındaki eşgüdümü bozabilir. Ama böyle gönüllü bir sessizlik bu tür bir çatışma ortamını engelliyor. Bu da bence işleyiş için yani çalışma ortamının huzurlu olması için önemli bir olay.”* (Huzurlu Çalışma Ortamı)

Bekir de sessizliğin yararı olarak şu ifadeleri kullanmıştır:

*“Yani zararı olduğunu düşünmüyorum aksine kim kimi dinleyeceği zamanı bildiğinden dolayı bunun yararı olduğunu düşünüyorum.”* (Saygı Kültürü)



Yapılan görüşmelerde sessizliğin kuruma yarardan çok zararının olduğu görüşü hâkimdir. Akın bu zararlardan şu şekilde bahsetmiştir:

*“Öğretim elemanlarının sessiz kalmalarının kuruma hiçbir katkısı olmaz, zararı olur, kendine de olur ve bu baskı düzenini daha da meşrulaştırmış olurlar sessiz kalarak.”*  
(Anti Demokratik Ortam)

Umay üniversitelerdeki iletişim kanallarının sürekli açık olmasının önemini vurgulayarak şunları söylemiştir:

*“Yönetimdekiler de bir insan olduğu için tabii ki hatalar olabilir. Bu hata ile ilgili çözüm merciini uyarmak ve farkındalık yaratmak her zaman kuruma olumlu yönde katkı sağlar. Ama bunu yapmayıp da yönetimin arkasından bunun kendi içimizde fikir alışverişini yaptığımızda olay dedikodunun dışına çıkamaz.”* (Anti Demokratik Ortam)

Erkin sessizliğin var olan problemleri daha da büyüttüğünü şu ifadelerle vurgulamıştır:

*“Sessizliğin kuruma katkısı olmamakla beraber aksine zararı oluyor. Yani ortadaki problemlerin gizlenmesi her zaman zarardır her kurum için. Katlanarak artıyor dolayısıyla. Daha çok probleme yol açıyor.”* (Problemlerin Büyümesi)

Akif ise öğretim elemanlarının kurumlarını en iyi şekilde temsil edebilmeleri için sessiz kalmamaları gerektiğini belirterek şunları söylemiştir:

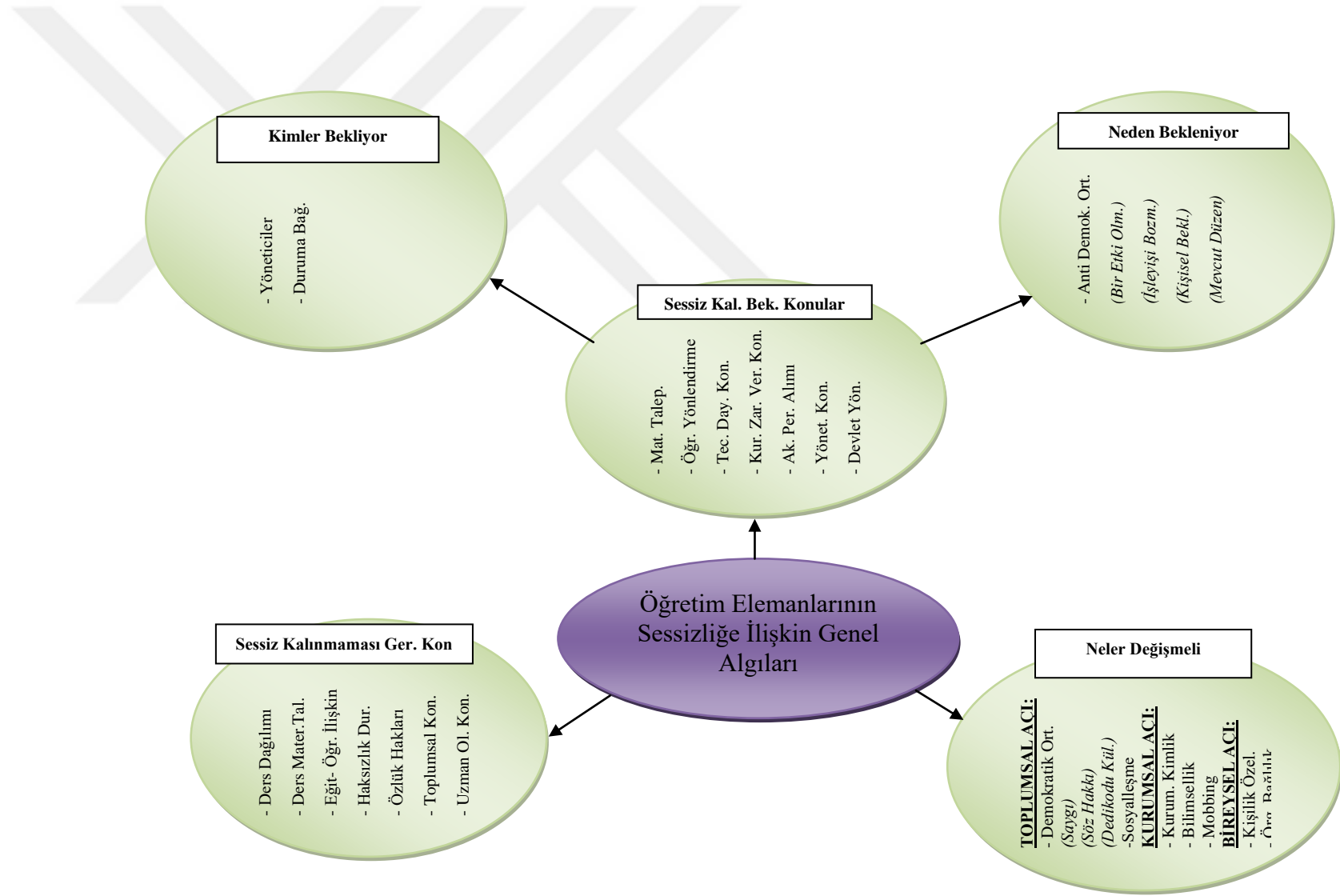
*“Sessiz kalmanın kuruma tabii ki zararı vardır. Düşününün bir eğitim toplantısında ve kurumunuz hakkında da bir görüş beyan ediliyor ama siz orada sessiz kalırsanız kurumunuzun artılarını eksilerini akademik bir dille ifade etmezseniz kurumunuzu tanıtamazsınız ve bu sizin kurumunuza olumsuz olarak döner.”* (Yanlış Anlaşılma)

### **3.3.3. Öğretim Elemanlarının Sessizliğe İlişkin Genel Algıları**

Öğretim elemanlarının sessizlikle ilgili görüşlerini ve üniversitede öğretim elemanlarını sessizliğe iten nedenleri, ortamı daha iyi anlamak için sorulan sorulara verilen cevaplardan hareketle “Öğretim Elemanlarının Sessizliğe İlişkin Genel Algıları” teması

oluşturulmuştur. şema 3.4'te görüldüğü gibi ğretim elemanlarından kimlerin hangi konularda ve neden sessiz kalmalarının beklendiğiyle ilgili kategoriler oluşmuştur. Ayrıca ğretim elemanlarının sessiz kalınmaması gereken konulara ve sessizliğin ortadan kalkması için ya da önlenmesi için gereken koşullara ilişkin görüşleri de iki ayrı kategoride toplanmıştır.





Şema 3.4. Öğretim Elemanlarının Sessizliğe İlişkin Genel Algıları

Şema 3.4'te de görülebileceği üzere, öğretim elemanlarına göre çalıştıkları kurumda *materyal talepleri, öğrencileri yönlendirme, tecrübeye dayalı konular, kuruma zarar verebilecek konular, akademik personel alımı, yönetsel konular ve devlet yönetimi* gibi hususlarda sessiz kalmaları beklenmektedir. Bu hususlarda sessiz kalınmasını bekleyenler olarak *yöneticiler* ön plana çıkarken bazen de kişi ya da kişiler tarafından beklendiği için değil de *mevcut durum gereği* bahsi geçen konularda sessiz kalınması beklendiği belirtilmektedir. Öğretim elemanlarına göre bu konularda sessizlik beklentisinin temel nedeni olarak *da anti demokratik ortam (konuşulsa bile herhangi bir etkisinin olmaması, mevcut işleyişin bozulmaması, kişisel beklentiler ve mevcut düzen)* ön plana çıkmaktadır.

Akif öğretim elemanlarının sessiz kalmalarının beklendiği konular hakkında şöyle demiştir:

*“Özellikle bölümlere anabilim dallarına öğretim elemanları alımında yapılan görevlendirmelerde çok fazla görüş sorulmadığı için genel bir algıdır bu, yani sessiz kalmaları beklenir konuya ilişkin görüş bildirmemeleri beklenir.”*  
(Akademik Personel Alımı)

Akif bunun sebebini ise şöyle açıklamıştır:

*“Konuya ilişkin görüş bildiren öğretim elemanlarının da tabiri caizse çıkıntı olduğu söylenir. Tabii bu tür alımlarda liyakat ve alan uzmanlığı hep ön planda olmalıdır ama genellikle artık özellikle taşra üniversitelerinde kriterleriniz de çok net değilse alışmışız yapılan uygulamalar işte alımlar ve benzeri şeylerde sessiz kalmak artık bir alışlagelmiş bir davranıştır.”* (Anti Demokratik Ortam)

Akif akademik personel alımında öğretim elemanlarının sessiz kalmalarını kimlerin beklediğiyle ilgili olarak da şu ifadeleri kullanmıştır:

*“Bölüm Başkanı yeni bir eleman getirecekse bölüme sizin görüş bildirmenizi istemeyebilir veya işte ne bileyim fakülte yöneticileri, yüksekokul yöneticileri, üniversite yöneticileri bununla ilgili sizin serzenişlerinizi olumsuz algılayabilir.”*  
(Yöneticiler)

Bora da aynı konuya değinmiş ve şunları söylemiştir:

*“Birçok kurumda o mevki ya da o pozisyonu ya da o görevi hak etmeyen kişilerin,*

*hak etmekten kastım da burada gerçekten bilgisinin olmaması ve o görevi layığı ile yerine getiremeyecek kişilerin oraya işte ahbap çavuş ilişkisine dayanarak getirilmesi üzücü bir durum gerçekten. Bu konular sadece 3-5 arkadaş bir araya geldiğinde kapalı kapılar ardında konuşuluyor. Bunları herhangi bir ortamda farklı yerlerde dile getiremiyoruz zaten. Çünkü bunların konuşulması istenmiyor.”*  
(Akademik Personel Alımı)

Bora’ya göre bunun nedeni şu şekildedir:

*“Ülkemizin siyasi konjonktürüne bakıldığında mutlaka konuşanın önüne bir engel konuluyor ya da ilerlemesi engelleniyor ya da direkt gayri resmi yollardan sus denilebiliyor yani.”* (Anti Demokratik Ortam)

Bora akademik personel alımında öğretim elemanlarının sessiz kalmalarını kimlerin beklediğiyle ilgili görüşlerini de;

*“Tabii ki yönetsel bazda bu pozisyonda bulunan kişiler.”* şeklinde belirtmiştir.  
(Yöneticiler)

Kaya bu konuda yönetim ve öğrenci boyutlarına da değinerek görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

*“Yönetimi eleştirmememiz bekleniyor mesela. Bırakın yönetimi eleştirmeyi öğrencileri belli bir konuda yönlendirmek bile mümkün değil. Yani eleştirel konularda yönlendirmememiz bekleniyor öğrencileri. Yönlendirirseniz bedelini ödersiniz gibi bir hava var.”* (Öğrencileri Yönlendirme)

Kaya bunun nedenini ise;

*“Otoriteye başkaldırmamaları için.”* şeklinde açıklamıştır. (Anti Demokratik Ortam)

Kaya öğretim elemanlarının sessiz kalmasını kimlerin beklediği konusunda ise şunları söylemiştir:

*“Zaten yaşamıyor muyuz? Otorite. Yani bu yönetim de dâhil olmak üzere üniversite yönetimi veya üniversiteyi yöneten onun üzerindeki kuruluş YÖK ve onun üzerindeki devlet kademeleri. Sesini çıkaran, biraz eleştiri getiren, görüş bildirmekten kastım bu, aykırı bir şey söyleyen öğretim elemanı muhakkak soruşturma geçiriyor ve*

*işinden oluyor veya uzaklaştırılıyor veya bir şeye aitmiş gibi addedilerek mahkeme süreçlerine taşınıyor hiç alakası olmamasına rağmen.” (Yöneticiler)*

Yine Şema 3.4'ten anlaşılacağı üzere, öğretim elemanlarına göre sessiz kalınmaması gereken konular; *ders dağılımındaki adaletsizlik, eksik olan ders materyallerinin talebi, eğitim-öğretim ile ilgili bütün konular, gerek kendisi gerekse de başkalarıyla ilgili karşılaşılan haksız durumlar, özlük haklarının ihlali, toplumsal konular, uzman olunan konular ve üniversitenin gelişimine yönelik konular* şeklindedir.

Koray bu konuda şöyle demiştir:

*“Toplumun genel olarak iyiliği için yapılan hizmetlerin yapılmasına engelleyici her şey karşısında bence sessizlik bozulmalı öyle durulmamalı.” (Toplumsal Konular)*

Akın, öğretim elemanlarının çalışmakta oldukları üniversitenin gelişimine yarar sağlayacak konularda sessiz kalmamaları gerektiğini vurgulayarak şunları söylemiştir:

*“Yani hani üniversitemiz ne olacak, öğrenci profilinin gelişmesi için neler yapabiliriz, akademik olarak nasıl bir program sunabiliriz, belirli problemler varsa bölümde ilerlemede onların açılması gerekiyor, nasıl daha fazla şeyler üretebiliriz bunlara kafasını yorup, sessiz kalmayıp üretmek lazım.” (Üniversitenin Gelişimine İlişkin)*

Çalıştıkları kurumda kime yapıldığına bakmaksızın her türlü haksızlığın karşısında durulması ve sessiz kalınmaması gerektiğini düşünen öğretim elemanlarından Umay düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

*“Özellikle etik konular. Hem öğrencileri hem de meslektaşlarını tabii ki kendisi de buna dâhil mağdur edecek haksızlıklar yapılan etik olmayan özellikle sınavlar konusu mesela bizde etik deyince ilk akla gelen kalemlerdendir. O anlamda sessiz kalmamalı.” (Haksızlık Durumları)*

Haksızlık durumlarına değinen Gülçin de şunları söylemiştir:

*“O çevrede işte bir öğrenci haksızlık gördüğünde ona karşı duyarsız kalmamalı. Bu öğretim elemanı da olabilir yine öğretim elemanlarına haksızlık yapıldığında da, bu haksızlığın illaha kendisine yapılmış olmasına gerek yok, yine*

*tepkisini ortaya koymalı.” (Haksızlık Durumları)*

Haksızlık konusuna öğrenci temelinde vurgu yapan Koray ise düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

*“Yani ilk önce birincil aşamada bir eğitmen olarak bir eğitici olarak hizmet verdiği öğrencilerle ilgili, eğer çok ciddi onların haklarını gasp eden onların haklarını, eğitim hakkını engelleyen uygulamalar düzenlemeler olursa, o konuda bence öğretim elemanları sessiz kalmamalı yani birincil olarak bu.” (Haksızlık Durumları)*

Şema 3.4 incelendiğinde, öğretim elemanlarına göre sessizliğin önüne geçmek için toplumsal, kurumsal ve bireysel anlamda değişmesi gerekenler şu şekildedir:

Toplumsal açıdan, bütün bireylerin birbirine *saygı duyduğu*, herkese *eşit söz hakkının* verildiği ve *dedikodu kültürünün ortadan kalktığı* daha *demokratik* bir ortam olmalı ve ayrıca toplumdaki bireyler dijital dünyanın dışına çıkıp daha fazla görüşmeli ve *sosyalleşmeli*.

Öğretim elemanlarının sessizliği bırakması için ihtiyaç duyulan toplumsal değişimle ilgili olarak Gülay şunları söylemiştir:

*“Toplumsal açıdan kişilerin özel hayatının iş yerinde tartışılmasının gereksiz olduğunu toplum açısından özel eğitimlerle verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bu dedikodu kültürü ve suçlama kültürü olduğu sürece, bizde cezalandırma kültürü olduğu sürece sessizlik olacaktır maalesef.” (Demokratik Ortam)*

Umay toplumsal değişimle ilgili düşüncelerini şöyle vurgulamıştır:

*“Toplumsal açıdan zaten Türk toplumuna özgü böyle bir şey vardır. Çok sesi çıkana çok hoş bakılmaz. Hepimiz bu kültürle yetiştirildiğimiz için böyle bir etkisinin olduğunu düşünüyorum ben. “İcat çıkarma” gibi bir deyimimiz var az önce de bahsetmiştim. Bu yönlerden baskılanmış olarak yetiştiriliyoruz. Bunu belki toplumsal manada değiştirebiliriz.” (Demokratik Ortam)*

Erkin ise bu konuda şunları söylemiştir:

*“Toplumsal açıdan daha demokratik bir ortamda olması kurumların da yine*

*daha demokratik olmasına, bu da bireylerin kendilerini daha iyi ifade edebilmesine, sessiz kalmamalarına neden olacaktır.” (Demokratik Ortam)*

Kurumsal açıdan, belli başlı prensipler doğrultusunda bir kurum kimliği oluşturulmalı, bilimsel çalışmalara ağırlık verilmeli ve öğretim elemanlarının mobbing kaygısı taşımadığı bir ortam yaratılmalı.

İhtiyaç duyulan kurumsal değişimden bahsederken kurum kimliği oluşturulması vurgusu yapan Akın görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

*“Bence kurumsal değişim asıl önemli. Belli prensiplerle, yönetmeliklerle, yönergelerle, bu adam kayırmacılıkta kişiye özgü hareketlerden ziyade kurumsal bir kimliğin oluşmasına dönük çabalar olursa bizim toplumumuz ve doğal olarak üniversitemizdeki öğretim elemanları bunlardan etkilenir.” (Kurumsal Kimlik)*

Akif kurumsal değişimle ilgili olarak şunları söylemiştir:

*“Yani bizim Türk Yükseköğretim sisteminin öyle bir yapılandırılması lazım ki tamamen uzmanlığa tamamen liyakata dayalı olmalı. Özellikle doktora aşamasında öyle öğrenciler yetiştirmeliyiz ki bunlar alanlarında uzman olduktan sonra öğretim üyesi olduktan sonra özellikle alanları ile ilgili konularda bilimsel, karşısındaki rencide etmeden, olması gerekeni olması gerektiği gibi anlatan kişiler haline gelsinler.” (Bilimsellik)*

Umay ise kurumsal değişimle ilgili görüşlerini şöyle belirtmiştir:

*“Kurumsal açıdan mobbing kaygısı yaşayan okullar çok bizim üniversite kapsamında. Bununla ilgili belki de yönetimin biraz daha olumlu adımlar atması gerekiyor olabilir insanların bu kaygıdan kurtulması için.” (Mobbing)*

Bireysel açıdan ise, sessiz kalan öğretim elemanları bu sessizliğe yol açan kişilik özelliklerini değiştirmeye ya da geliştirmeye çalışmalı, öğretim elemanlarının örgütsel bağlılığı artmalı ve son olarak da çalışma motivasyonları üst düzeyde olmalı.

Bireysel açıdan öncelikle öğretim elemanlarının sessizliğe yol açan kişilik özelliklerini değiştirmesi gerektiğini ifade eden Erkin düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

*“Bireysel açıdan direkt karakteri değiştirmesi gerekiyor. Bu biraz zor bir*



*durum belki fakat birey olarak daha cesur olursa toplumsal olarak da daha demokratik bir hale gelebiliriz. Yani bireyler özelinde başlayan değişim topluma da yansır.” (Kişilik Özelliği)*

Akın bireysel değişimle ilgili şunları söylemiştir:

*“Bireysel olarak zaten kendisini değiştirmesi lazım sessiz kalan öğretim elemanının kendi kişisel yapısını. Gerektiğinde psikolojik destek alabilir, daha gururlu ve onurlu bir yaşam için kendini revize etmesi gerekebilir, çabalaması gerekir. Aksi takdirde sessizliğini yenmesi bence imkânsız gibi.” (Kişilik Özelliği)*

Umay ise bireysel değişimle ilgili görüşlerini;

*“Bireysel açıdan biraz daha çalıştığımız kuruma aidiyet duymamız bence burada büyük bir etken.” şeklinde ifade etmiştir. (Kişilik Özelliği)*

### **3.4. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Yorumlar**

Araştırma konusunu oluşturan örgütsel sessizlik değişkenine ilişkin genel ve alt boyutların aritmetik ortalamaları incelendiğinde; genel örgütsel sessizlik puanı ortalaması 3,31 iken, kabullenici sessizlik boyutu puan ortalaması 3,93, korunmacı sessizlik boyutu puan ortalaması 4,23 ve korunmacı sessizlik boyutu aritmetik ortalaması ise 1,76 olarak belirlenmiştir. Bu bulgulara göre, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu da bize öğretim elemanlarının fikirlerini paylaşıp paylaşmama konusunda kararsız kaldıklarını göstermektedir. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin alt boyutlarından kabullenici sessizlik boyutunda araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının düşük düzeyde, korunmacı sessizlik boyutunda ise çok düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre, öğretim elemanlarının kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik boyutlarında sessiz kalmadıkları ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebildikleri söylenebilir. Korunmacı sessizlik boyutunda ise araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının çok yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya göre, öğretim elemanlarının korunmacı sessizlik boyutunda yüksek derecede sessizlik davranışı sergiledikleri ve düşüncelerini paylaşmakla ilgili büyük bir tedirginlik ve çekingenlik yaşadıkları söylenebilir. Taşkıran (2010), Kolay (2012), Özdemir (2015), Sevgin (2015), Ünlü (2015) ve Apak'ın (2016) araştırmaları da eldeki çalışmanın bulgularını desteklemektedir. Eldeki çalışmanın bulguları toplu şekilde

incelendiğinde, öğretim elemanlarının kendilerini ilgilendiren konularda sessiz kalmadıkları ve düşüncelerini açık bir şekilde ortaya koydukları, fakat çalışma arkadaşlarının ya da kurumlarının iyiliğine olduğunu düşündükleri durumlarda sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir.

### **3.5. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Yorumlar**

Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarını, araştırmanın probleminde belirtilen çeşitli değişkenlere yönelik olarak belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda yorumlanmıştır.

#### **3.5.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Yorumlar**

Araştırmanın nicel aşamasında elde edilen bulgulara göre, öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin boyutlarına ilişkin algılarında Erkeklerle Kadınlar arasında hiçbir fark gözlenmemişken örgütsel sessizliğin genel ortalamasında Kadınların Erkeklerden daha sessiz oldukları saptanmıştır. Nitel aşamada elde edilen bulgularda, bu durumun sebeplerinden biri olarak kadın öğretim elemanlarının çalıştıkları kurumda uyumsuz bir kişi gibi algılanma kaygıları olduğu, diğer sebebinin de yönetim kademelerinde çoğunlukla erkek öğretim elemanlarının bulunmasının olduğu şeklinde görüşler ortaya çıkmıştır. Yükseköğretim Kurulunun verilerine göre, 2019 yılı itibariyle Türkiye'de 129 Devlet Üniversitesi, 72 Vakıf Üniversitesi ve 5 Vakıf MYO olmak üzere toplam 206 Yükseköğretim Kurumu bulunmaktadır ve bunların sadece 18'inin rektörü kadındır (www.yok.gov.tr). Tülübaş'ın (2011) araştırmasında da bu bulgu desteklenmektedir. İlgili alanyazın incelendiğinde, örgütsel sessizlik algısının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiğini belirten araştırmaların yanı sıra cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediğini belirten araştırmalara da rastlanmıştır. LePine ve Vann Dyne (1998), Pinder ve Harlos (2001), Kahveci (2010), Li (2010), Algın (2014) ve Spigner (2016) araştırmalarında, örgütsel sessizlik algısının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiğini saptamıştır. Örgütsel sessizlik algısının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiğini belirten araştırmalardaki bulgular, eldeki çalışmadan elde edilen "Kadın Öğretim Elemanlarının" "Erkek Öğretim Elemanlarından" daha sessiz oldukları bulgusuyla da örtüşür niteliktedir. Taşkiran (2010), Yanık (2012), Ruçlar (2013), Sevgin (2015) ve Dönmez (2016) ise araştırmalarında örgütsel sessizliğin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediğini ortaya koymuşlardır. Kolay'ın (2012) araştırmasında korumacı sessizlik boyutunda ve Kutlay'ın (2012) araştırmasında ise kabullenici sessizlik boyutunda

“Erkek Öğretmenlerin” “Kadın Öğretmenlerden” daha sessiz oldukları bulgusu ortaya konmuştur ki eldeki çalışmanın bulgularıyla örtüşmemektedir. Eldeki çalışmanın bulguları dikkate alındığında, araştırmacı tarafından Türk toplumundaki ataerkil anlayışın üniversitelerdeki çalışma ortamına da yansıdığı düşünülmektedir. Bunun yanında, dünya genelinde yaygın olan cam tavan sendromunun ülkemizde de etkili olduğu söylenebilir. Elliott ve Smith (2004) cam tavan sendromunu kadınların yeterliklerine, bilgi ve becerilerine bakmaksızın, sırf kadın olmalarından dolayı, gizli veya açık bir şekilde, yönetici pozisyonlarına gelmelerinin engellenmesi şeklinde tanımlamaktadır. Ülkemizin yükseköğretim alanında önemli bir ikilem mevcuttur: Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında kadın akademisyen oranlarının Batılı ülkelere göre oldukça yüksek olmasına rağmen, kadınlar ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarının yöneticilik pozisyonlarında çok az temsil edilmektedirler (Yükseköğretimde Kadın Liderliği Çalıştayı, 2012: 10). Sonuç olarak, üniversitelerde yönetici konumuna gelen kadın sayısının az olması, yönetimlerde erkek egemen bir yapının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunun da kadın öğretim elemanlarının erkek öğretim elemanlarına göre düşüncelerini paylaşmakta daha çekingen davranmalarına yol açtığı söylenebilir.

### **3.5.2. Yaş Değişkenine İlişkin Yorumlar**

Araştırmanın nicel aşamasında elde edilen bulgulara göre, öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin genel ortalamasında, kabullenici sessizlik ve korumacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Fakat korumacı sessizlik boyutunda 25-32 yaş arasındaki öğretim elemanlarıyla 33-40 yaş, 41-48 yaş ve 49 yaş ve üstü gruplarındaki öğretim elemanları arasında anlamlı bir fark gözlenmiştir. Buna göre 25-32 yaş aralığındaki öğretim elemanlarının korumacı sessizlik boyutunda diğer bütün yaş gruplarına kıyasla daha sessiz oldukları saptanmıştır. Fakat araştırmanın nitel aşamasında, nicel aşamada elde edilen bulgunun yanında, öğretim elemanlarının yaşları ilerledikçe meslek yaşamları boyunca yaşadıkları öğrenilmiş çaresizlik deneyimlerinden dolayı da sessizlik davranışlarının arttığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Liang (2011) işgörenlerin fikirlerinin dikkate alınmadığı algısı ya da yönetim tarafından misillemeye maruz kalma endişesiyle örgütlerindeki problemlere ilişkin düşünceleri olsa da sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmiştir. Bogosian’a (2011) göre, sessizlik otokratik liderlerin işgörelere uyguladığı olumsuz güç ve sergilediği adaletsizlik karşısında verilen bir tepkidir. Sessizlik genellikle işgörenin çalışma isteğinde bir azalmayı da beraberinde getirmektedir. Otokratik

liderlik davranışları işgörenler üzerinde kendilerini koruma mekanizması olarak sessizlik davranışı sergilemelerine neden olan bir tehdit algısı oluşturmaktadır. İşgörenler liderlerinin davranışlarında algıladıkları adaletsizliğe bir tepki olarak saldırgan ya da savunmacı sessizlik davranışı sergilemektedir. Özgan ve Külekçi'ye (2010) göre de, öğretim elemanları fikirleri sorulmadan verilen kararların uygulanmasında ve önceden görüş bildirmelerine rağmen herhangi bir etkinin olmadığı durumlarda fikirlerini açıklamayıp sessiz kalmaktadır. İlgili alanyazın incelendiğinde, Bayram (2010) akademisyenlerin yaş, kıdem ve deneyimlerinin arttıkça sessizlik davranışlarının azaldığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Kutlay (2012), Ruçlar (2013) ve Apak (2016) da araştırmalarında yaş ortalaması küçük olanların daha yüksek olanlardan daha sessiz olduklarını belirlemişlerdir. Söz konusu araştırmalar eldeki çalışmanın nicel aşamasında elde edilen bulguları destekler nitelikteyken, Kahveci (2010), Yanık (2012), Gökçe (2013), Özdemir (2015) ve Ünlü'nün (2015) araştırmalarının sonucunda örgütsel sessizlik algısı ile yaş arasında anlamlı herhangi bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır ki eldeki çalışmanın elde edilen bulgularıyla örtüşmemektedir. Öte yandan, Çakıcı ve Çakıcı (2007) ilerleyen yaş ile birlikte işgörenlerin daha fazla sessizlik davranışı sergilediklerini, Alparslan (2010) ileri yaş grubunda daha fazla kabullenici sessizliğin mevcut olduğunu, Taşkiran da (2011) işgörenlerin yaşları arttıkça korumacı sessizlik tutumlarının da arttığını saptamıştır. Söz edilen araştırmalarda elde edilen bulgular ise bu çalışmanın nitel aşamasında elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Nicel ve nitel aşamalarda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, çalışma kapsamına alınan üniversitede yaşı görece genç olan öğretim elemanlarının akademik kariyerlerinin başında olmaları ve akademik yükselme kaygısı taşımaları sebebiyle daha yaşlı gruplara oranla daha sessiz oldukları söylenebilir. Tülübaş (2011) bu durumu, Rosen ve Tesser'in (1970) ortaya koyduğu MUM etkisi ile açıklamaktadır. Rosen ve Tesser'e (1970) göre MUM etkisi, işgörenlerin olumsuz sonuçlara maruz kalma korkusuyla sessiz kalmayı tercih etmesidir ve çalışılan kurumda statü ve güç farklılıkları arttıkça MUM etkisi de artmaktadır. Tülübaş da (2011) güç ve statü farklılıklarının fazla olduğu üniversitelerde görev yapan, genç yaştaki öğretim elemanlarının yüksek düzeyde eğitim almış olmalarına rağmen sessiz kalmalarını MUM etkisine bağlamaktadır. Akademik kariyer basamaklarının sonunda olanlardaki sessizlik davranışı ise çalıştıkları kurumdaki mevcut yapıyı bilmeleri, benimsemeleri ya da değiştiremeyeceklerine ilişkin inançları sonucu ortaya çıkan öğrenilmiş çaresizlikle açıklanabilir. Akın ve Ulusoy (2016) ve Fapohunda (2016) akademik personel arasındaki sessizlik davranışı arttıkça, duygusal yorgunluk ve mesleki tatminsizliğin de arttığını belirtmektedir. Bu bulguya dayanarak,

çalıştığı kurumda sessizlik kültürü hâkim olan bir öğretim elemanının, yıllar geçtikçe bu sessizliğe bağlı olarak tükenmişlik sendromu yaşayabileceği de ileri sürülebilir.

### 3.5.3. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Yorumlar

Araştırmanın nicel aşamasında elde edilen bulgulara göre, öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin ne genel ortalamasında, ne de kabullenici sessizlik, korunmacı ve korumacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarında medeni duruma göre anlamlı bir farka rastlanmıştır. Nitel aşamada elde edilen bulgular da nicel aşamayı desteklemektedir. İlgili alanyazın incelendiğinde, Kolay (2012), Sevgin (2015) ve Dönmez'in (2016) araştırmalarında da medeni duruma göre grupların örgütsel sessizlik algısı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ve söz konusu araştırmalar eldeki çalışmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Batmunkh (2011), Yanık (2012) ve Afşar (2013) araştırmalarında medeni duruma göre grupların örgütsel sessizlik algılarında anlamlı bir fark olduğunu saptamışlar ve çeşitli boyutlarda bekârların evlilerden daha sessiz olduklarını ortaya koymuşlardır. Batmunkh (2011) araştırmasında, evli öğretim elemanlarının deneyimler ve ilişkileri zedeleme nedenlerinden dolayı bekârlara kıyasla daha az sessizlik tutumunda bulunduğunu tespit etmiştir. Yanık (2012) öğretmenler arasında yaptığı araştırmasında, bekâr öğretmenlerin sorumluluk yükünün az olması sebebiyle evlilere kıyasla daha fazla uysal sessizlik davranışı sergilediklerini ileri sürmüştür. Kutlay da (2012) araştırmasında medeni durum ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir fakat evli araştırma görevlilerinin bekârlara oranla kabullenici sessizlik boyutunda daha sessiz olduklarını ortaya koymuştur. Medeni duruma göre anlamlı herhangi bir farka rastlanmamasının sebebi lisans, yüksek lisans ve doktora gibi üst düzey eğitime sahip öğretim elemanlarının medeni durumlarını gözetmeksizin kurumlarındaki karar alma süreçlerine dâhil olmayı istemeleri ve kurumlarına olan aidiyet duygularının yüksekliği ile açıklanabilir. Bunun yanında, ses ya da sessizlik davranışının öğretim elemanlarının kişilik özellikleriyle, üniversitenin ya da toplumun demokratik ya da anti demokratik yönetilmesiyle de alakalı olabileceği göz önüne alındığında ayrıca medeni durumun kişilik özelliklerini etkileyen temel bir etken olmadığı düşünüldüğünde medeni durum değişse bile sessizlik davranışının aynı kaldığı düşünülebilir.

### 3.5.4. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Yorumlar

Araştırmanın nicel aşamasında elde edilen bulgular dikkate alındığında, eğitim durumu değişkenine göre örgütsel sessizlik genel ortalamasında ve boyutlar bazında istatistiksel açıdan anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Nitel aşamada elde edilen bulgular da nicel aşamada elde edilen bulgularla örtüşmektedir. İlgili alanyazın incelendiğinde, Yanık (2012), Gökçe (2013), Ruçlar (2013), Ünlü (2015) ve Apak'ın (2016) yaptıkları araştırmalarda da eğitim durumuyla örgütsel sessizlik algısı arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır ve söz konusu araştırmalar bu çalışmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Araştırmasını Sakarya Üniversitesi'ndeki öğretim elemanları üzerinde yapan Ruçlar (2013) çalışmasında elde edilen bulgulara göre eğitim durumu ile öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algısı arasında anlamlı bir farka rastlanmamış olmasının nedenini, katılımcıların yüksek lisans ve doktora gibi yüksek eğitim düzeyine sahip öğretim elemanlarından oluşmasına bağlamaktadır. Ruçlar (2013) böylesine yüksek eğitim seviyesine sahip kişilerin ilişki kurma ve öz güven gibi konularda birbirlerine yakın düzeyde oldukları için herhangi bir farkın ortaya çıkmadığını düşünmektedir. Diğer yandan eldeki çalışmanın aksine, Erenler (2010) ve Kutlay'ın (2012) araştırmalarında eğitim durumu değişkeni ile örgütsel sessizlik algısı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır ve eğitim durumu arttıkça sessizlik davranışının azaldığı saptanmıştır. Taşkiran'ın (2011) araştırmasında da eğitim durumu değişkeni ile örgütsel sessizlik algısı arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir fakat Erenler (2010) ve Kutlay'ın (2012) aksine eğitim düzeyi arttıkça özellikle bireysel sessizlik davranışının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Batmunkh (2011) ve Akan ve Oran da (2017) Taşkiran'a (2011) paralel bulgular elde etmişlerdir. Batmunkh'un (2011) araştırmasında öğretim elemanlarının eğitim düzeyleri arttıkça, izolasyon korkusu, geçmiş deneyimler ve ilişkileri zedeleme korkusu gibi nedenlerden dolayı sessiz kalma tutumlarının arttığı saptanmıştır. Akan ve Oran'ın (2017) araştırmasında da, doktora öğrenim düzeyine sahip olan öğretim elemanlarının yüksek lisans öğrenim düzeyine sahip olan öğretim elemanlarına kıyasla daha çok dış çevre kaynaklı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Bunun nedeni olarak da, öğretim elemanlarının öğrenim düzeyleri arttıkça devam bağlılıklarının da artması gösterilmiştir. Katılımcıların lisans, yüksek lisans, doktora gibi üst düzey eğitime sahip öğretim elemanlarından oluştuğu eldeki çalışmanın bulgularına göre, katılımcıların öz güven seviyelerinin birbirlerine yakın olduğu ve eğitim durumu değişkeni ile örgütsel sessizlik algularına yönelik anlamlı bir farkın ortaya çıkmamasının

normal olduğu düşünülmektedir.

### 3.5.5. Akademik Unvan Değişkenine İlişkin Yorumlar

Araştırmanın nicel aşamasında elde edilen bulgulara göre, öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin kabullenici sessizlik ve korumacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarında akademik unvan değişkenine göre anlamlı bir farka rastlanmamışken, genel ortalamasında ve korumacı sessizlik boyutunda ise anlamlı bir fark bulunmuştur. Genel sessizlik ortalamasında "Araştırma Görevlilerinin" "Profesörlerden" ve de "Diğer (Öğretim Görevlileri-Okutmanlar-Uzmanlar)" grubundan daha sessiz oldukları saptanırken, "Korumacı Sessizlik" boyutunda ise diğer bütün gruplara kıyasla daha sessiz olduğu belirlenmiştir. Nitel aşamada elde edilen bulgular nicel aşamayı desteklemektedir ve bunun nedeni olarak da araştırma görevlilerinin akademik kariyerlerinin çok başında olmaları ve yükselmek için çalıştıkları kurumda uyumsuz bir kişi görüntüsü vermeyi istememeleri ön plana çıkmaktadır. Milliken ve Morrison'un (2003) araştırmasında, işgörenlerin çalıştıkları kurumdaki çalışma arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korktukları belirtilmiştir. Aydın vd.'nin (2016) araştırmasında Araştırma Görevlilerinin sessiz kalma nedenleri olarak en çok ortaya atılan nedenler olumsuz dönüt alma korkusu, konuşmanın herhangi bir işe yaramayacağı inancı ve örgütsel kültür olarak belirlenmiştir. Bunların dışında belirtilen diğer nedenler önyargılar, kişisel nedenler, üstlerin katı tutumları, konuşan insanların kara listeye alınması ve kişiselleştirilen görüşler olarak ortaya çıkmıştır. Yine "Korumacı Sessizlik" boyutunda "Yardımcı Doçentler (Dr. Öğretim Üyeleri)" "Profesörlere ve Diğer (Öğretim Görevlileri-Okutmanlar-Uzmanlar)" grubuna göre daha sessiz bulunmuştur. Araştırmanın nitel aşamasında elde edilen bulgular da nicel aşamadaki bulguları destekler niteliktedir. Araştırmacı tarafından nitel aşamada yapılan görüşmelerde akademik unvan arttıkça sessizliğin azaldığı, akademik unvan düştükçe de sessizliğin arttığı bulgusu elde edilmiştir. Nicel aşamada, "Korumacı Sessizlik" boyutunda "Yardımcı Doçentlerin (Dr. Öğretim Üyelerinin)" "Profesörlere" göre daha sessiz bulunması bu bulguya paralel bir sonucu ortaya koyarken, aynı boyutta yine "Yardımcı Doçentlerin (Dr. Öğretim Üyelerinin)" "Diğer (Öğretim Görevlileri-Okutmanlar-Uzmanlar)" grubuna göre daha sessiz bulunması ise akademik unvan arttıkça sessizliğin azaldığı bulgusuyla örtüşmemektedir. Nitel aşamada yapılan görüşmelerde, bunun nedeni olarak "Diğer (Öğretim Görevlileri-Okutmanlar-Uzmanlar)" grubundaki öğretim elemanlarının akademik anlamda yükselme kaygısı taşımadıkları için görüşlerini rahat ifade ederken herhangi bir tereddüt

yaşamamaları olarak ortaya çıkmıştır. “Yardımcı Doçentlerin (Dr. Öğretim Üyelerinin)” ise akademik kariyer ve unvan anlamında yükselme hedefleri olduğu için görüşlerini bildirirken daha temkinli olduklarına ilişkin bulgular elde edilmiştir. İlgili alanyazın incelendiğinde, Bayram (2010), Batmunkh (2011), Ruçlar (2013), Algın (2014) ve Durak’ın (2014) üniversitelerde öğretim elemanları ile yaptıkları araştırmaların bulguları bu çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Batmunkh’un (2011) araştırmasında elde edilen bulgulara göre, öğretim elemanlarının unvanları arttıkça işle ve ilişkileri zedeleme korkusu ile ilgili nedenlerden dolayı sessiz kalma tutumlarının azaldığı belirlenmiştir. Ruçlar’ın (2013) araştırmasında, unvanı “Araştırma Görevlisi” olan öğretim elemanlarının sessizlik ölçeğinin “Tecrübe eksikliği” boyutunda akademik unvanı daha yüksek öğretim elemanlarına göre kendilerini sessiz kalma konusunda baskı altında hissettikleri öne sürülmüştür. Buna neden olarak da, araştırma görevlilerinin daha yüksek akademik unvana sahip öğretim elemanlarına oranla kurumda daha az çalışmış olmaları ve kurum kültürünü benimsemekte zorlanmaları gösterilmiştir. Algın’ın (2014) elde ettiği araştırma bulgularında, araştırma görevlilerinde korkuya dayanan sessizliğin profesör ve doçentlere oranla daha fazla olduğu ortaya konmuştur. Bunun nedeni olarak da, araştırma görevlilerinin deneyim yönünden eksik olmaları, ilişkilere zarar verme kaygısı taşımaları ve görev tanımlarının net olmaması gibi etkenler ileri sürülmüştür. Durak’ın (2014) araştırmasında da, araştırma görevlisi, öğretim görevlisi ve okutman gibi akademik unvanı daha düşük olan öğretim elemanlarının, hiyerarşik olarak üst kademedekilere göre yeniden atanma ve sözleşmenin yenilenmesi gibi nedenlerle daha çok sessizlik davranışı sergiledikleri saptanmıştır. Bayram’ın (2010) araştırmasında, akademik unvanı düşük olan öğretim elemanlarının yükselme çabası içerisinde olmaları sebebiyle gelecekteki ilişkilerini de düşünerek, birbirleri ile olan ilişkilerini zedelemek istemediği ve bunun sonucunda da sessizlik davranışının tetiklendiği öne sürülmüştür. Bayram’ın (2010) araştırmasında elde edilen çalışma ile örtüşen diğer bir bulgu da Yardımcı Doçentlerin (Dr. Öğretim Üyelerinin) sessizliği olarak ön plana çıkmıştır. Bayram’ın (2010) elde ettiği bulgulara göre, çeşitli boyutlarda Yardımcı Doçentler (Dr. Öğretim Üyeleri) Araştırma Görevlilerine yakın bir sessizlik sergilemektedir ki elde edilen çalışmada da benzer bulgulara rastlanmıştır. Eldeki çalışmanın bulguları toplu olarak ele alındığında, akademik unvan yükseldikçe sessizliğin azalması özellikle Profesör ve Doçent kadrosundaki öğretim elemanlarının sözleşme yenileme gibi bir tedirginliği yokken, diğer öğretim elemanlarının mevcut konumlarını koruma isteği ile açıklanabilir. Ayrıca üniversitelerde eskiden gelen ve akademik unvanı ön plana çıkaran bir kültür olduğu da söylenebilir. Üniversitelerde daha önceki dönemlerde



uygulanan rektörlük seçim sisteminde sadece öğretim üyelerinin oy kullanma hakkının olması, öğretim üyeleri dışındaki öğretim elemanlarının kendilerini doğrudan etkileyen böyle bir karar sürecinde bile seçme hakkının bulunmaması akademik unvana verilen önemi net bir şekilde göstermektedir. Mevcut düzende rektörlük seçimlerinde değişikliğe gidilmiş olmasına rağmen, düşük unvanlı öğretim elemanlarının karar mekanizmalarına tam anlamıyla dâhil edildiğini söylemek pek mümkün değildir. Eldeki çalışmada elde edilen önemli diğer bir bulgu ise korunmacı sessizlik boyutunda Yardımcı Doçentlerin (Dr. Öğretim Üyelerinin) Diğer grubundan (Öğretim Görevlileri- Okutmanlar- Uzmanlar) daha sessiz bulunmasıdır. Bu durum Yardımcı Doçentlerin (Dr. Öğretim Üyelerinin) akademik anlamda yükselme hedefleri varken, Diğer grubundaki (Öğretim Görevlileri- Okutmanlar- Uzmanlar) öğretim elemanlarının akademik olarak yükselme kaygısı taşımaması ile açıklanabilir. Yardımcı Doçentlerin (Dr. Öğretim Üyelerinin) düşüncelerini her koşulda açık ve net bir biçimde ortaya koymaları halinde daha sonraki dönemlerde bu davranışlarının kendilerine yükselme konusunda bir engel olarak dönebileceği düşüncesinde oldukları söylenebilir. Bu da üniversitede yükselmelerde liyakatin, yeterliğin değil bireysel ilişkilerin etkili olduğu kaygısını düşündürmektedir.

### **3.5.6. Akademik Birim Değişkenine İlişkin Yorumlar**

Araştırmanın nicel aşamasında elde edilen bulgulara göre, öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarında akademik birim değişkenine göre anlamlı bir farka rastlanmamışken, genel ortalamasında ve kabullenici sessizlik boyutunda ise anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre, fakültelerde ve yüksekokullarda çalışan öğretim elemanlarının, meslek yüksekokullarında çalışan öğretim elemanlarına göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin hem genelinde hem de kabullenici sessizlik boyutunda daha sessiz oldukları belirlenmiştir. Nitel aşamada elde edilen bulgular da nicel aşamayı destekler niteliktedir. Bu farkın nedeni düşünüldüğünde araştırmadaki diğer demografik özelliklerden akademik unvan değişkenine ilişkin bulgular dikkate alınabilir. Akademik unvana ilişkin bulgularda, akademik yükselme kaygısının özellikle Araştırma Görevlilerinde ve Yardımcı Doçentlerde (Dr. Öğretim Üyelerinde) sessizlik davranışına neden olduğu ortaya konmuştu. Akademik birim değişkeni ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren bulgular göz önüne alındığında, bu durum Araştırma Görevlileri ve Yardımcı Doçentlerin (Dr. Öğretim Üyelerinin) sayılarının yüksekokullarda ve özellikle de fakültelerde meslek yüksekokullarına oranla daha fazla olması ve meslek

yüksekokullarında çoğunlukla Öğretim Görevlilerinin (ya da Okutmanların) görev yapması ile ilişkilendirilebilir. İlgili alanyazın incelendiğinde, Akan ve Oran'ın (2017) araştırmasında elde edilen bulguların bu çalışmadaki bulguları desteklediği görülmektedir. Akan ve Oran'ın (2017) araştırmasında, fakültede görev yapan öğretim elemanlarının meslek yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanlarına göre daha çok dış çevre kaynaklı sessizlik algısına sahip oldukları saptanmıştır. Bire bir aynı boyutta olmasa da özellikle fakülteler arasında benzer çalışma yapan araştırmacılara rastlanmıştır. Kutlay (2012) ve Ruçlar'ın (2013) fakülteler arasında yaptıkları araştırmalarda, akademik birim değişkeni ile örgütsel sessizlik algısı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Kutlay'a (2012) göre, araştırma görevlilerinin korunma ve kabullenmeye ilişkin sessizlik düzeyleri görev yaptıkları fakültelere göre farklılık göstermektedir. Buna göre, Güzel Sanatlar Fakültesinde görev yapan Araştırma Görevlileri koruma ve kabullenme boyutlarında en düşük örgütsel sessizliğe sahipken, İlahiyat Fakültesinde görev yapan araştırma görevlileri koruma ve kabullenme boyutlarında en yüksek örgütsel sessizlik düzeyine sahiptirler. Ruçlar'ın (2013) araştırmasında da, Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin tamamından alınan puanlar dikkate alındığında, en yüksek örgütsel sessizlik algısına Mühendislik Fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu, en düşük örgütsel sessizlik algısına ise Teknik Eğitim ve Teknoloji Fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu belirlenmiştir. Agın (2014) ve Çavuşoğlu'nun (2014) araştırmalarında ise akademik birim ile örgütsel sessizlik algısı arasında anlamlı herhangi bir ilişki saptanmamıştır.

### **3.5.7. İş Yaşamındaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Yorumlar**

Araştırmanın nicel aşamasında elde edilen bulgulara göre, öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin genel ortalamasında, kabullenici sessizlik ve korumacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarında iş yaşamındaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Fakat korumacı sessizlik boyutunda, 1-8 yıl ile 9-16 yıl ve 25 yıl ve üstü grupları arasında anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir. Buna göre, 1-8 yıl çalışma aralığındaki öğretim elemanlarının 9-16 yıl ve 25 yıl ve üstü çalışma süresine sahip gruplara göre daha sessiz oldukları saptanmıştır. Araştırmanın nitel aşamasında elde edilen bulgularda, nicel aşamada elde edilen bulgulara ek olarak iş yaşamındaki çalışma süresi değişkeninde öğretim elemanlarının yaşları ilerledikçe meslek yaşamları boyunca yaşadıkları öğrenilmiş çaresizlik deneyimlerinden dolayı sessizlik davranışlarının arttığı yönünde bulgular elde edilmiştir. İlgili alanyazın incelendiğinde, Near ve Miceli (1996), Ruçlar (2013), Agın (2014) ve Altınışık'ın (2017) araştırmaları bu çalışmanın nicel

aşamasında elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Near ve Miceli'nin (1996) araştırmasında, işgörenlerin kıdemleri yükseldikçe, örgütsel sessizlik eğilimlerinin azaldığı ifade edilmiştir. Ruçlar'ın (2013) araştırmasında, işgörenlerin çalıştıkları süre arttıkça kurum kültürünü benimseyerek iletişim kanallarını daha etkin kullanabilecekleri vurgulanırken, meslek yaşamının başında olanların ise örgütte kendilerini sosyal anlamda gerçekten kabullendirmek düşüncesinde olabilecekleri sebebiyle sessizliği tercih ettikleri ortaya konmuştur. Algın'a (2014) göre, öğretim elemanlarının iş yaşamındaki çalışma süresi arttıkça, sessizlik davranışını tercih etme oranları azalmaktadır. Altınışik'in (2017) araştırmasında da mesleki kıdemi daha yüksek olan öğretmenlerin kendilerine güvenlerinden kaynaklı olarak kıdemi az olan öğretmenlere göre daha az sessizlik davranışı gösterdikleri saptanmıştır. Taşkiran (2010), Yanık (2012) ve Çakal'ın (2016) araştırmalarında elde ettikleri bulgular ise eldeki çalışmanın nitel aşamasında elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Taşkiran'a (2010) göre, işgörenlerin iş yaşamında bulunma süreleri arttıkça bireysel sessizlik tutumları da artmaktadır. Yanık'a (2012) göre, 21 yıl ve üstü görev yapan öğretmenler, 6-10 ve 16-20 yıl görev yapan öğretmenlere oranla daha fazla savunmacı sessizlik davranışı sergilemektedir. Çakal'a (2016) göre de, iş yaşamındaki çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları, çalışma süresi 5 yıldan az olan öğretmenlerin algılarından anlamlı düzeyde daha yüksektir, yani deneyimli öğretmenler, meslek yaşamının henüz başlarında olan öğretmenlere oranla daha fazla sessizlik davranışı sergilemektedir. Erenler (2010), Kahveci (2010), Kolay (2012), Sevgin (2015), Apak (2016) ve Dönmez'in (2016) araştırmalarında ise iş yaşamındaki çalışma süresi ile örgütsel sessizlik algısı arasında anlamlı herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

### **3.5.8. Bu Üniversitedeki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Yorumlar**

Araştırmanın nicel aşamasında elde edilen bulgulara göre, öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin genel ortalamasında, kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik boyutlarına ilişkin algılarında bu üniversitedeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Fakat korunmacı sessizlik boyutunda, 16 yıl ve üstü grubu ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl grupları arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır. Buna göre, bu üniversitede 6-10 yıl aralığında ve 11-15 yıl aralığında çalışan öğretim elemanlarının 16 yıl ve üstü çalışma süresine sahip gruba göre daha sessiz olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın nitel aşamasında, nicel aşamada elde edilen bulgulara ek olarak bu üniversitedeki çalışma süresi değişkeninde öğretim elemanlarının yaşları ilerledikçe

meslek yaşamları boyunca yaşadıkları öğrenilmiş çaresizlik deneyimlerinden dolayı sessizlik davranışlarının arttığı yönünde bulgular elde edilmiştir. İlgili alanyazında üniversite dışındaki kurumlarda yapılan araştırmalar da bu çalışmanın tartışma bölümüne dâhil edildiği için bu değişkenden “çalışılan kurumdaki hizmet süresi” şeklinde de bahsedilmektedir. İlgili alanyazın incelendiğinde, Tülübaş (2011) ve Gökçe'nin (2013) araştırmaları eldeki çalışmada elde edilen bulguları desteklemektedir. Gökçe'nin (2013) araştırmasına göre, öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki hizmet süreleri dikkate alındığında, ilgisizlik ve boyun eğme alt boyutunda, çalıştığı kurumda 2-5 yıl aralığında görev yapan öğretmenler ilgisizlik ve boyun eğme kaygısından dolayı 6-10 yıl ve 16-20 yıl aralığındaki öğretmenlerden daha fazla örgütsel sessizlik davranışı sergilemektedir. Yüksel'in (2015) araştırmasında da çalışılan kurumdaki hizmet süresi değişkeni ile örgütsel sessizlik algısı arasında anlamlı bir fark saptanmıştır, fakat Tülübaş (2011) ve Gökçe'nin (2013) araştırmalarının aksine, Yüksel'in (2015) araştırmasında, kurumda 7 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip olan çalışanların izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutlarına ilişkin sessizlik düzeylerinin 6 yıl ve altı çalışma süresine sahip olan çalışanlardan daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Yüksel'in (2015) elde ettiği bulgu, bu çalışmanın nitel aşamasında elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Çakıcı (2008) bir üniversitede akademik ve idari personel üzerine yaptığı araştırmasında özellikle akademik personelin sessiz kalma nedenini öğretim elemanlarının yönetim tarafından kendi fikirlerinin dikkate alınmayacağına olan inancıyla açıklamıştır. Eldeki çalışmada bu üniversitedeki çalışma süresi değişkenine yönelik nitel aşamada ortaya atılan ve öğretim elemanların yıllar geçtikçe öğrenilmiş çaresizlik yaşadığına yönelik bulgular, Çakıcı'nın (2008) araştırmasındaki bu bulgularla açıklanabilir ve üniversitede uzun yıllardan beri benzer bir ortamın olduğunu düşündürebilir. Afşar (2013), Öztürk (2014) ve Özdemir'in (2015) araştırmalarında ise çalışılan kurumdaki hizmet süresi değişkeni ile örgütsel sessizlik algısı arasında anlamlı herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

### **3.6. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Yorumlar**

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretim elemanlarının üniversitede sessiz kalınan konulara, sessizlik nedenlerine ve sonuçlarına ilişkin görüşleri nasıldır?” şeklindedir. Bu alt probleme ilişkin bulguları elde edebilmek için öğretim elemanlarıyla nitel görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda öğretim elemanlarının sessizlik algılarına ilişkin elde edilen bulgular araştırmacı tarafından üç boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar;

1. Öğretim Elemanlarının Kendi Sessizlikleri
2. Başkalarının Sessizlikleri
3. Öğretim Elemanlarının Sessizliğe İlişkin Genel Algıları şeklindedir.

“Öğretim Elemanlarının Kendi Sessizlikleri” boyutunda kurumunda sessiz kalan öğretim elemanlarının *alınacak kararlara yönelik herhangi bir etkilerinin olmadığı durumlarda* ve ayrıca *yönetmelik konularında görüşlerini bildirmekten kaçındıkları* saptanmıştır. Bunlara gerekçe olarak da yaşadıkları *öğrenilmiş çaresizlik* ve gerek yönetim gerekse de çalışma arkadaşları tarafından *uyumsuz bir kişi olarak algılanmak istememeleri* ön plana çıkmıştır. Bu bulgular dikkate alındığında, akademik kıdem yönünden deneyimli öğretim elemanlarının mesleki kariyerlerinin başlarında çeşitli konularda fikirlerini beyan etmeyi denedikleri fakat bunun faydasını görmedikleri anlaşılmaktadır. Bunun sonucunda da ilerleyen yıllarda gördükleri yanlışları düzeltmek için çaba harcamayı bırakarak, bir şeyleri değiştirebileceklerine yönelik ümitlerini kaybederek ve mücadeleyi bırakıp mevcut durumu kabullenmeyi seçerek sessizlik davranışına yöneldikleri söylenebilir. Öğretim elemanlarının düşüncelerinin yönetim kademesi tarafından dikkate alınmamasının bir sonucu olarak, öğretim elemanlarının yönetmelik konularında da sessizlik davranışı sergiledikleri düşünülmektedir. Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları konular ve nedenlerine yönelik elde edilen bu bulgular Üçok ve Torun (2015), Küçükler ve Kısa (2016) ve Ayduğ vd.’nin (2017) çalışmalarında elde ettikleri bulgularla örtüşmektedir. Üçok ve Torun’un (2015) araştırmasında, işgörenlerin düşüncelerini ifade ettiklerinde bunun kurumda yaşanan olumsuzlukların düzelebilmesi hususunda herhangi bir etkisinin olmadığı inancına sahip oldukları ortaya çıkmıştır. “Böyle gelmiş böyle gider” düşüncesini benimsemiş olan işgörenlerin bu yaklaşımlarının Pinder ve Harlos (2001) tarafından işgörenlerin fikirlerinin önemsenmeyeceğini ve herhangi bir fark yaratamayacaklarını düşünmeleri, iş yerinde alınan kararlara ve oluşturulan normlara boyun eğmeleri olarak tanımlanan kabullenici sessizlik davranışının sonuçları olabileceği belirtilmiştir. Küçükler ve Kısa’nın (2016) öğretim elemanlarının sessizlikleri üzerine gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticilerin tutum ve davranışlarının öğretim elemanlarının sessizliğinde önemli bir etken olduğu saptanmıştır. Görüş ve önerileri yöneticiler tarafından önemsenmeyen öğretim elemanlarının bunun bir örgüt kültürüne dönüşmesinden dolayı sessizliğe yöneldikleri ifade edilmiştir. Ayduğ vd.’nin (2017) öğretmenler arasında yaptığı çalışmada da benzer bir sonuç ortaya çıkmıştır ve

öğretmenlerin sessiz kalmalarının temel nedenlerinden birinin bir şeyleri değiştiremeyeceklerine yönelik olan inançları olduğu saptanmıştır. Seligman ve Maier (1967) tarafından geliştirilen öğrenilmiş çaresizlik teorisine göre; bireyin pasifliği, bireyin daha önceden kontrol etmeye ya da değiştirmeye çalıştığı ama başarılı olamadığı deneyimler sonucu gelişmektedir. Öğretim elemanlarının kurumlarıyla ilgili düşüncelerini paylaşmak yerine sessizlik davranışı sergilemeleri öğrenilmiş çaresizlik ile açıklanabilir.

“Başkalarının Sessizlikleri” boyutunda öğretim elemanlarına göre başkalarının (diğer öğretim elemanlarının) *ders paylaşımları konusunda, haksızlık durumlarında, bilgili olmadıkları konularda, üstlerinin aldıkları kararlar karşısında ve devlet yönetimi hakkında* sessiz kalmayı tercih ettikleri belirlenmiştir. Bunların nedenleri olarak da *anti demokratik ortam (siyasi çekingenlik ve yönetimin tutumu gibi sebeplerden kaynaklı), örgütsel bağlılığın yeterli düzeyde olmaması, akademik unvan, uyumsuz olmama ve bilgili olmama durumları* ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu bulgular, Özgan ve Külekçi (2012), Üçok ve Torun (2015), Ayduğ vd.’nin (2017) araştırmalarındaki bulgularla örtüşmektedir. Özgan ve Külekçi’nin (2012) araştırmasında öğretim elemanlarının haksızlığa maruz kaldıkları durumlar, fazladan iş yükü getirecek durumlar ve konunun kendi alanları dışında kaldığı durumlar gibi birçok konuda fikirlerini açıklamayıp sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Üçok ve Torun’un (2015) araştırmasında işgörenlerin, kurumlarıyla ilgili yanlış olduğunu düşündükleri bir konuda bile üstleriyle konuşmaktan, düşüncelerini paylaşmaktan çoğu zaman çekindikleri, bu çekincelerinin sebebinin de kurumlarında yerleşmiş olan katı hiyerarşik yapı ve konuşmayı desteklemeyen anti demokratik örgüt kültürü olduğu saptanmıştır. Ayduğ vd.’nin (2017) araştırmasında ise öğretmenlerin sessiz kalma nedenlerinin arasında olumsuz imaj bırakma, ceza alma, dışlanma, kötü muamele görme gibi korkuların yanı sıra konuya ilişkin bilgi eksiklikleri nedeniyle de sessiz kalmayı tercih edebildikleri belirlenmiştir. Demir ve Demir’in (2012) araştırmasında elde ettiği bir bulgu ise örgütsel bağlılığa ilişkin eldeki çalışmanın nitel bölümünde elde edilen bulguyla örtüşmemektedir. Eldeki çalışmanın nitel bölümünde elde edilen bulgulara göre öğretim elemanlarını sessizliğe iten nedenlerden birinin örgütsel bağlılıklarının düşüklüğü olduğu düşünülmektedir. Yani örgütsel bağlılığı az olan öğretim elemanlarında “etliye sütlüye karışmama” eğilimi olduğu ortaya konmuştur. Demir ve Demir’in (2012) araştırmasında ise bunun tam tersi bir bulguya rastlanmıştır. Demir ve Demir’e (2012) göre öğretim elemanlarının çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarının artması onları pek çok konuda sessiz olmaya itmektedir. Bunun sebebi de öğretim elemanlarının kendilerini örgütün bir parçası

olarak gördükleri için örgütsel çıkarları da bireysel çıkarları kadar ön planda tutmaları olarak gösterilmiştir. Yani öğretim elemanlarının sessiz kalmalarının hem bireysel çıkarları hem de örgütsel çıkarlar açısından daha doğru olduğunu düşündükleri ve örgütsel bağlılıkları arttıkça sessizliklerinin de arttığı saptanmıştır.

“Başkalarının Sessizlikleri” boyutunda elde edilen diğer bir bulgu da bulunduğu kurumda sessizlik davranışı sergileyen öğretim elemanlarının ortak özellikleri ile ilgilidir. Buna göre kurumda sessiz kalan (diğer) öğretim elemanlarının ortak özellikleri *bireysel (kişilik) özellikleri, öğrenilmiş çaresizlik deneyimleri, kıdem olarak mesleğinin son yıllarında olmaları, akademik unvanlarının düşük olması, yönetime yakın olmamaları ve özlük haklarına yönelik yeterli bilgi sahibi olmamaları* şeklinde ortaya konmuştur. Özgan ve Külekçi (2012), Üçok ve Torun (2015) ve Ayduğ vd.’nin (2017) araştırmaları da eldeki bulgularla örtüşür niteliktedir. Özgan ve Külekçi’nin (2012) araştırmasında öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitede sessiz kalmalarında öğretim elemanlarının kişilik özellikleri, tecrübeleri ve yetiştirilme tarzları gibi bireysel özelliklerin etkili olduğu belirlenmiştir. Üçok ve Torun’un (2015) araştırmasında da işgörenlerin daha önceki zamanlarda düşüncelerini örgütlerinde paylaştıklarında herhangi bir değişiklik olmadığını görerek mevcut durumu düzeltmek için çabalamayı bırakmaları sonucu öğrenilmiş çaresizlik yaşamalarının yanı sıra sahip oldukları çekingenlik gibi kişilik özelliklerinin de kabullenici sessizlik üzerinde etkili olabileceği ifade edilmiştir. Ayduğ vd.’nin (2017) araştırmasında ise öğretmenlerin özellikle özlük hakları gibi konularda yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip olmadıklarını düşünerek, sessiz kaldıkları saptanmıştır. Bu çalışmanın nitel bölümünde elde edilen bulgulara göre öğretim elemanlarının özlük haklarına yönelik bilgi seviyelerinin öğretmenlerden farklı olmadığı anlaşılmaktadır. Günal (2006) ve Alparslan’ın (2010) araştırmalarında ise bu çalışma ile örtüşmeyen bulgular bulunmaktadır. Bu çalışmanın hem nicel hem de nitel bölümlerinde akademik unvan yükseldikçe sessizlik davranışının azaldığı bulgusu elde edilmiştir. Günal’ın (2006) araştırmasında ise Profesörlerin unvanlarını aldıktan sonra araştırma ve öğretimden uzaklaştıkları belirlenmiştir ve bu durum da öğretim elemanlarının hedefledikleri akademik unvanları elde ettikten sonra kendilerini yenilemek konusunda heyecan ve sorumluluklarını yitirmelerine bağlanmıştır. Heyecan ve sorumluluklarını yitiren öğretim elemanlarında da sessizlik davranışının kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir. Alparslan’ın (2010) araştırmasındaki akademik unvan ile ilgili bulgular da bu çalışma ile farklılık göstermektedir. Alparslan’ın (2010) araştırmasında öğretim elemanları arasında akademik

unvanların sessizlik davranışlarını farklılaştırıcı bir etken olmadığı saptanmıştır.

“Başkalarının Sessizliği” boyutunda başkalarının (diğer öğretim elemanlarının) sessizliğinin kuruma katkıları olarak *huzurlu çalışma ortamı* ve *saygı kültürü* ifade edilmiştir. Zararları olarak ise *anti demokratik ortam (baskı düzeninin meşrulaşması, dedikodu kültürünün devam etmesi, karar süreçlerine katılmama gibi durumları içeren), mevcut problemlerin büyümesi ve iletişim eksikliğine bağlı yanlış anlaşılmaların artması* şeklinde ön plana çıkmıştır. Elde edilen bu bulgular Özgan ve Külekçi (2012), Küçükler ve Kısa (2016) ve Ayduğ vd.’nin (2017) araştırmalarında elde ettikleri bulgularla örtüşmektedir. Özgan ve Külekçi’nin (2012) araştırmasında öğretim elemanlarının kurumdaki sessizliğin olumlu etkisinin geçici olduğu, sorunları halı altına süpürmeden öteye geçmediği ve bu sorunların zamanla büyüyerek içinden çıkılmaz bir hal aldığı görüşünde oldukları saptanmıştır. Küçükler ve Kısa’nın (2016) araştırmasında da benzer şekilde sessizliğin olumlu sonuçlarının geçici olduğu ortaya çıkmıştır ve dedikodunun artması, iş yükünün artması, örgüte güvenin azalması, öğretim elemanlarının motivasyonlarının azalması; çalışılan kurum açısından dedikoduların artması, kurumsal imajın zedelenmesi gibi örgütsel açıdan olumsuz sonuçlar daha baskın şekilde ifade edilmiştir. Ayduğ vd.’nin (2017) araştırmasında ise öğretmenler tarafından en fazla dile getirilen görüşler; demokratik yönetimin engellenmesi, verimliliğinin düşmesi, sorunların büyümesi ve çoğalması şeklinde saptanmıştır.

“Öğretim Elemanlarının Sessizliğe İlişkin Genel Algıları” boyutunda, öğretim elemanları tarafından çalıştıkları kurumda *materyal talepleri, öğrencileri yönlendirme, tecrübeye dayalı konular, kuruma zarar verebilecek konular, akademik personel alımı, yönetsel konular ve devlet yönetimi* gibi hususlarda sessiz kalmaları beklendiği ifade edilmiştir. Bu hususlarda sessiz kalınmasını bekleyenler olarak *yöneticiler* ön plana çıkarken bazen de kişi ya da kişiler tarafından beklendiği için değil de *mevcut durum gereği* bahsi geçen konularda sessiz kalınması beklendiği belirtilmiştir. Öğretim elemanlarına göre bu konularda sessizlik beklentisinin temel nedeni olarak *da anti demokratik ortam (konuşulsa bile herhangi bir etkisinin olmaması, mevcut işleyişin bozulmaması, kişisel beklentiler ve mevcut düzen)* ön plana çıkmıştır. Çakıcı (2008), Bilgin vd. (2009), Yalçın ve Baykal (2012) ve Sarıbay ve Sarıbay’ın (2016) araştırmalarında da bu çalışmadakilerle örtüşen bulgular bulunmaktadır. Çakıcı’nın (2008) araştırmasında, öğretim elemanlarının sessizleşmesine neden olan konularda; yönetsel ve örgütsel konular,



işle ilgili korkular, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu gibi nedenlerin arasında tecrübe eksikliğinin de önemli bir etken olduğu belirtilmiştir. Eldeki çalışmada da tecrübeye dayalı konularda yeterli tecrübeye sahip olmayan öğretim elemanlarının sessiz kalmalarının beklendiği bulgusuna ulaşılmıştır. Çakıcı'ya (2008) göre öğretim elemanlarının sessiz kalma sebebi daha çok yönetsel olarak ortaya konmuştur. Eldeki çalışmada da öğretim elemanlarının sessiz kalmasını daha çok yönetimlerinin istediği sonucuna ulaşılmıştır. Bilgin vd.'nin (2009) araştırmasında, öğretim elemanları arasında ülke sorunlarına gösterilen duyarlılığın gündelik politik tartışma söyleminin dışına çıkmadığı ve bu sorunlarla ilgili olarak görüşme yapılan öğretim elemanlarının çoğunun konuşmak istemediği belirtilmiştir. Eldeki çalışmada da öğretim elemanlarından devlet yönetimi hakkında sessiz kalmalarının beklendiği ortaya çıkmıştır. Yalçın ve Baykal'ın (2012) araştırmasında, işgörenlerin en çok yönetimde gördükleri sorunlara yönelik sessizlik davranışı sergiledikleri saptanmıştır. Eldeki çalışmada da yönetsel konular öğretim elemanlarının sessiz kalmalarının beklendiği konular arasında yer almıştır. Sarıbay ve Sarıbay'ın (2016) araştırmasında ise işgörenlerin sessiz kaldığı önemli konulardan biri de fiziki yetersizliklerin üstlere aktarılması, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının, araç ve gereç eksikliklerinin çekinmeden talep edilmesi gibi konuları içeren iletişim fırsatları olarak belirlenmiştir. Eldeki çalışmada da öğretim elemanlarının eksik olduğunu düşündükleri ders materyal taleplerinin yönetim tarafından olumlu karşılanmadığı ve bu konuda öğretim elemanlarının sessiz kalmalarının beklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bölümde ortaya çıkan en çarpıcı sonuç ise öğretim elemanlarının sessiz kalmalarının beklenme nedeni olarak üniversitedeki anti demokratik ortamı ön plana çıkarmaları olmuştur. Bu bulgu da Bilgin vd.'nin (2009) araştırmasındaki bulgularla örtüşmektedir. Bilgin vd.'nin (2009) araştırmasında, öğretim elemanlarının üniversitede demokrasi sorunu olduğu konusunda ortak bir düşünceye sahip oldukları saptanmıştır. Bilgin vd.'nin (2009) araştırmasına katılan öğretim elemanlarının büyük çoğunluğu tarafından üniversitelerde siyaset yapılmasının uygun olmadığı belirtilmiştir. Buna gerekçe olarak da üniversitelerdeki demokrasi sorunu gösterilmiştir.

“Öğretim Elemanlarının Sessizliğe İlişkin Genel Algıları” boyutunda, öğretim elemanlarının görüşlerine göre üniversitede sessiz kalınmaması gereken konular *ders dağılımındaki adaletsizlik, eksik olan ders materyallerinin talebi, eğitim-öğretim ile ilgili bütün konular, gerek kendisi gerekse de başkalarıyla ilgili karşılaşılan haksız durumlar, özlük haklarının ihlali, toplumsal konular, uzman olunan konular ve üniversitenin*

*gelişimine yönelik konular* olarak ifade edilmiştir. Çakıcı (2008) ve Sarıbay ve Sarıbay'ın (2016) örgütlerde işgörenlerin hangi konularda sessiz kaldıklarını belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmalarında ortaya çıkan konuların bazıları eldeki çalışma ile örtüşmektedir. Çakıcı'nın (2008) araştırmasında üniversite personelinin sessiz kaldıkları konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, kurumu iyileştirme konuları ve çalışma olanakları olarak saptanmıştır. Sarıbay ve Sarıbay'ın (2016) araştırmasında da benzer konular ortaya çıkmış ve işgörenlerin sessiz kaldıkları konular; etik ve işyerine karşı sorumluluklar, iletişim fırsatları, çalışma arkadaşlarının performansı, yöneticilerin performans ve tutumları ile işi iyileştirmeye dönük çabalar olarak belirlenmiştir. Çakıcı (2008) ve Sarıbay ve Sarıbay'ın (2016) araştırmalarında saptadıkları etik konular ve sorumluluklar ve kurumu iyileştirmeye yönelik çabalar eldeki araştırmada da üniversitedeki sorunlar arasında gösterilmiş ve bu konular öğretim elemanlarının kesinlikle sessiz kalmaması gereken konular arasında yer almıştır.

“Öğretim Elemanlarının Sessizliğe İlişkin Genel Algıları” boyutunda elde edilen son bulgu üniversitede sessizliğin ortadan kalkması için nelerin değişmesi gerektiği ile ilgilidir. Bu konuya yönelik öğretim elemanlarının düşünceleri “Toplumsal Açıdan, Kurumsal Açıdan ve Bireysel Açıdan” olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır. Öğretim elemanlarına göre toplumsal açıdan, bütün bireylerin birbirine *saygı duyduğu*, herkese *eşit söz hakkının* verildiği ve *dedikodu kültürünün ortadan kalktığı* daha *demokratik* bir ortam gereksiniminin yanında toplumdaki bireylerin dijital dünyanın dışına çıkıp daha fazla görüşerek *sosyalleşmeleri* gerektiği belirtilmiştir. Kurumsal açıdan ise, belli başlı prensipler doğrultusunda bir *kurum kimliği oluşturulmalı*, *bilimsel çalışmalara* ağırlık verilmeli ve öğretim elemanlarının *mobbing* kaygısı taşımadığı bir ortam yaratılmalı görüşleri ortaya atılmıştır. Altınışık'ın (2017) çalışmasına göre öğretmenlerin okulda algıladıkları destek kültürü arttıkça sessizlik azalmaktadır. Bu durum üniversite için de geçerli olabilir. Daha bilimsel bir ortam daha demokratik ve dolayısıyla da destekleyici bir üniversite algısı yaratmak sessizliği azaltabilir. Öğretim elemanları bireysel açıdan değişmesi gerekenlerle ilgili düşüncelerini ise, sessiz kalan öğretim elemanları bu sessizliğe yol açan *kişilik özelliklerini* değiştirmeye ya da geliştirmeye çalışmalı, öğretim elemanlarının *örgütsel bağlılığı* artmalı ve son olarak da çalışma *motivasyonları* üst düzeyde olmalı şeklinde ifade etmişlerdir. Bilgin vd.'nin (2009) araştırmasında elde ettiği bulgular eldeki çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir. Bilgin vd.'nin (2009) araştırmasında işleri bilim yapmak olan öğretim elemanlarının arasında bilimsel bir

araştırmaya dönük sorulara cevap verme cesaretine sahip olmayan insanlar bulunduğu ve bunun da ğretim elemanlarında bulunması gereken zgven duygusunun eksikliğinden kaynaklı olabileceği belirtilmiştir. Bu da eldeki çalışmada elde edilen sessiz kalan ğretim elemanlarının bu sessizliğe yol açan *kişilik özelliklerini* değiştirmeleri gerektiği bulgusunu desteklemektedir. Son olarak yine Bilgin vd.’nin (2009) araştırmasında ğretim elemanlarının düşüncelerine göre Türkiye’nin en önemli sorunları olarak kalkınma, sosyal adaletsizlik ve demokratikleşme gösterilmiştir. Bu da eldeki çalışmada, ğretim elemanlarınca üniversitedeki sessizliğin ortadan kalkması için toplumsal açıdan daha demokratik bir ortama ihtiyaç duyulduğu bulgusunu destekler niteliktedir.



## 4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarını, üniversitede sessiz kalınan konulara, sessizlik nedenlerine ve sonuçlarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla hazırlanan eldeki araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

Araştırma sonunda;

- Öğretim elemanlarının sessizlik ölçeğinin geneline yönelik algılarının orta düzeyde, kabullenici sessizlik boyutuna yönelik algılarının düşük düzeyde, korumacı sessizlik boyutuna yönelik algılarının çok düşük düzeyde ve korumacı sessizlik boyutuna yönelik algılarının ise çok yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

- Kadınların erkeklerden daha sessiz oldukları saptanmıştır.

- Görece genç öğretim elemanlarının yaşadıkları akademik kariyer kaygısı nedeniyle yaşı büyük olanlara göre daha sessiz oldukları, görece yaşlı olan öğretim elemanlarının ise mesleki kariyerleri boyunca yaşadıkları öğrenilmiş çaresizlik deneyimlerinden dolayı yaşı daha genç olanlara göre daha sessiz kalmayı tercih ettikleri belirlenmiştir.

- Akademik unvan düştükçe sessizliğin arttığı saptanmıştır. Bu bulguya zıt olarak Yardımcı Doçentlerin (Dr. Öğretim Üyelerinin) Okutmanlardan, Öğretim Görevlilerinden ve Uzmanlardan daha sessiz kaldıkları belirlenmiştir. Bunun da Yardımcı Doçentlerin (Dr. Öğretim Üyelerinin) yükselme hedefleriyle ilgili olduğu düşünülmektedir.

- Fakültelerde ve Yüksekokullarda görev yapan öğretim elemanlarının Meslek Yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanlarına göre daha sessiz oldukları saptanmıştır.

- Kıdemi düşük olan öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık eksikliği nedeniyle, kıdemi yüksek olanların ise yine öğrenilmiş çaresizlik deneyimleri nedeniyle sessiz kaldıkları belirlenmiştir.

- Öğretim elemanlarının sadece mesleki uzmanlıklarıyla ilgili konularda düşüncelerini dile getirdikleri, fakat kurumlarındaki yönetsel konulara ve özellikle de devlet yönetimiyle ilgili konulara ilişkin olarak siyasi çekinceleri nedeniyle sessiz

kaldıkları saptanmıştır.

- Öğretim elemanlarının medeni durumları ve eğitim durumlarına göre örgütsel sessizlik algılarında ise anlamlı herhangi bir farka rastlanmamıştır.

Günümüz dünyasının en büyük özelliği teknolojideki hızlı gelişmeler sonucu ortaya çıkan dijitalliğin kullanımıyla bilginin çok hızlı bir şekilde üretilmesi ve aynı hızda da tüketilmesidir. Doğal olarak bir ülkenin gelişim oranı da yeni bilgiyi ne derece hızlı ve fazla ürettiğiyle doğru orantılıdır. Ülkelerin gelişmişlik oranları artık dünya bilimine ve teknolojisine yaptıkları katkıyla ölçülmektedir ve bu anlamda yeterince katkısı olmayan ülkeler gelişmemiş ya da az gelişmiş ülkeler olarak tanımlanmaktadır. Bir ülkeyi gelişmiş ülke olarak niteleyebilmek için de o ülkenin bu gelişime ve değişime ayak uydurması gerekmektedir. Bir toplumda bunun başarılabilmesi için de en önemli görev üniversitelere düşmektedir. Ülkemizdeki üniversitelerin fiziki, akademik ve yönetsel yönden bazı sıkıntıları olduğu bilinen bir gerçektir. Bu sorunlar arasında fiziki sorunlar zaman içerisinde maddi imkânların da sağlanmasıyla bir şekilde aşılabilmektedir. Fakat akademik ve yönetsel sıkıntıların aşılması için daha fazlasına ihtiyaç vardır. Özgür ve bağımsız bir şekilde bilgi üreterek toplumun ve dolayısıyla ülkenin gelişimine katkı vermesi beklenen üniversitelerin amacına hizmet edebilmesi için ihtiyaç duyulan en önemli unsurlardan birisi de üniversitelerdeki öğretim elemanlarının fikirlerini cesurca ve net bir şekilde ifade edebilmeleridir. Bir üniversitenin akademik kadrosundaki kıskançlık, bencillik, korku kültürü, yükselme kaygısının bilimselliğin önüne geçmesi, üniversitelerde sessizliğe yol açabilmekte ve bu da üniversitenin gelişmesine doğal olarak da ülkenin ilerlemesine engel olabilmektedir.

Bu araştırma, örgütsel sessizliğin en düşük düzeyde olması, fikirlerin rahatlıkla beyan edilebilmesi, bağımsız ve özgür bir şekilde bilgi üretebilmesi beklenen örgütlerin başında gelen bir devlet üniversitesinde yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, özerk yapısı ile bilinen ve kendini özgürce ifade edebilen bireyler yetiştirmeyi görev edinmiş eğitim kurumlarının başında gelen üniversitelerden birinde görevli olan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algıları ayrıntılı bir şekilde ortaya konmuştur. Elde edilen bulgulara göre, öğretim elemanlarının kendileriyle ilgili düşünceleri genel olarak sessizlik davranışı sergilemedikleri, kurumlarının daha da iyiye gidebilmesi için düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebildikleri ve özellikle de haksız bir durumla karşılaştıklarında sessiz kalmadıkları yönündedir. Bu sonuç üniversitelerde örgütsel sessizliğin ortadan kalkması, bilim

insanlarının görüşlerini daha rahat ifade edebilmesi, daha demokratik bir topluma ulaşılması ve üniversitelerle özdeşleşen bilgi üretme işlevinin verimli olarak yerine getirilebilmesi açısından son derece sevindiricidir. Diğer yandan öğretim elemanlarının aynı üniversitede bulunan diğer öğretim elemanlarının sessizlik davranışlarına yönelik düşünceleri ise tam tersi yöndedir. Araştırmaya katılan öğretim elemanları tarafından başkalarının (diğer öğretim elemanlarının) üniversitede özellikle üstlerinin aldıkları kararlarla ve devlet yönetimiyle ilgili olarak sessiz kaldıkları, bunun temel nedeninin de ülkemizde tam anlamıyla bir demokrasi anlayışının olmaması ve bu durumun üniversitelere katı bir hiyerarşik yapı olarak yansımalarının olduğu vurgulanmıştır. Öğretim elemanları kendilerini açık ve net bir şekilde fikirlerini ifade edebilen bireyler olarak görürken başkalarının (diğer öğretim elemanlarının) anti-demokratik ortam nedeniyle sessiz kaldıklarını ifade etmeleri bu araştırmadaki en çarpıcı olumsuzluklardan biridir. Bu bulguların tümü dikkate alındığında, öğretim elemanlarının ders dağılımı, öğrencilerle ilgili durumlar ya da kurumlarının yararına durumlar gibi sadece mesleki uzmanlıklarıyla ilgili konularda düşüncelerini dile getirmekten çekinmedikleri, fakat kurumlarındaki yönetsel konularla ve özellikle de devlet yönetimiyle ilgili konulara ilişkin düşüncelerini siyasi çekinceleri nedeniyle paylaşmak istemedikleri saptanmıştır. Bu da, Türkiye’de akademik kurumların demokrasi ve özgürlük konularında kendilerinden beklenenden çok daha geride olduklarını göstermektedir. Üniversitelerde çalışan ve yenilikçiliğin, gelişimin ve düşünce özgürlüğünün öncüsü olması gereken, topluma örnek teşkil etmesi beklenen öğretim elemanlarının özellikle devlet yönetimiyle ilgili olarak fikirlerini beyan etmekten kaçınması üniversite yönetim modellerinden politik model anlayışının üniversitelerde ön plana çıktığını ortaya koymaktadır.

Ülkemizde 15 Temmuz 2016 tarihindeki darbe girişiminin ardından hayata geçirilen olağanüstü hal süreci kapsamında yayımlanan kanun hükmünde kararnamelerle terör örgütüne ait olan ya da terör örgütü ile irtibatı olan yükseköğretim kurumları kapatılmıştır. Terör örgütü ile bağlantılı olduğu düşünülen pek çok öğretim elemanı üniversitelerden uzaklaştırılmıştır. Uzaklaştırılan öğretim elemanlarının bir kısmının terör örgütü ile ilişkisi kanıtlandığı için ilişkileri kesilirken, bir kısmı ise suçsuz bulunup görevine iade edilmiştir. Bu sürecin pek çok öğretim elemanını sessizliğe itmiş olabileceği, yanlış anlaşılma ve zarar görme kaygısıyla öğretim elemanlarının kabuklarına çekildikleri, bu yüzden ülke yönetimine ve hatta üniversite yönetimine ilişkin olumsuzluklarla ilgili görüşlerini kendilerine saklamayı tercih ettikleri, olumsuzlukları görseler bile sessiz kaldıkları

düşünülmektedir.

Ülkemizdeki üniversitelerin bağlı bulunduğu Yükseköğretim Kurulu (YÖK) kurulduğu tarihten itibaren üniversitelerdeki rektör atamalarına ilişkin farklı uygulamalar gerçekleştirmiştir. 6 Kasım 1981'de Resmi Gazete'de yayınlanan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile YÖK kurulmuş ve YÖK'ü kuran kanunla birlikte rektörlük seçimleri kaldırılmıştır. Yapılan düzenlemeye göre rektör Yükseköğretim Kurulunun önereceği dört kişi arasından Devlet Başkanınca atanmaya başlamıştır (Resmi Gazete, 1981: 8). 7 Temmuz 1992'de Yükseköğretim Kanunu'nun rektörlük seçimlerini düzenleyen maddesinde yapılan değişiklik ile birlikte rektörlük seçimleri geri gelmiştir. Fakat bu seçimlerde sadece öğretim üyelerine oy kullanma hakkı tanınmıştır. Bu yeni düzenlemede de YÖK'ün ve Cumhurbaşkanının atama yetkisi korunmuştur (Resmi Gazete, 1992: 2). 29 Ekim 2016 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanan 676 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile seçimler tekrar kaldırılmıştır ve devlet üniversitelerinde rektör Yükseköğretim Kurulu tarafından önerilecek, profesör olarak en az üç yıl görev yapmış üç aday arasından Cumhurbaşkanınca atanır şeklinde değiştirilmiştir (Resmi Gazete, 2016). Son olarak 9 Temmuz 2018 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanan 703 sayılı KHK ile devlet ve vakıf üniversitelerindeki rektör atamaları doğrudan Cumhurbaşkanınca yapılacak şekilde değiştirilmiştir (Resmi Gazete, 2018: 57). YÖK'ün kurulduğu tarihten itibaren gerçekleştirilen rektör atama şekillerinden de görülebileceği üzere hiçbir dönemde üniversitelerde görev yapan öğretim üyelerinin dışındaki öğretim elemanlarının kendilerini yönetecek rektörü seçebilme hakları olmamıştır. Bu da üniversitelerde uzun yıllar boyunca yerleşen bir hiyerarşik yapının olduğu ve bu hiyerarşik yapının da pek çok uygulamaya yansdığı anlamına gelebilir.

Yine 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu incelendiğinde üniversite yönetim kurullarının; rektörün başkanlığında dekanlardan, üniversiteye bağlı değişik öğretim birim ve alanlarını temsil edecek üç profesörden oluştuğu görülmektedir ([www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr)). Üniversitelerdeki yönetim kurullarında araştırma görevlilerinin ya da öğretim görevlilerinin yer alamıyor olması üniversitede kadroda yükselmenin önemli olduğunu göstermektedir. Sadece çalışılan üniversitenin değil ülkedeki bütün üniversitelerin iklimini bunların etkilediği düşünülebilir ve düzeltilmesi gerekmektedir. Çünkü üniversiteler toplumda önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle üniversitelerde korku kültürünün değil demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışının olması beklenmektedir.

Üniversitelerdeki sessizlik, yönetimlerin beklenenden daha otokratik olduğunu düşündürebilir. Bogosian'ın (2011) araştırması da bunu destekler niteliktedir. Bogosian'a (2011) göre sessizlik otokratik liderlerin işgörenlere uyguladığı olumsuz güç ve sergilediği adaletsizlik karşısında verilen bir tepkidir. Sessiz kalan işgörenlerin çalışma isteğinde de bir azalma meydana gelmektedir. Otokratik liderlik davranışları işgörenler üzerinde kendilerini koruma mekanizması olarak sessizlik davranışı sergilemelerine neden olan bir tehdit algısı oluşturmaktadır. İşgörenler liderlerinin davranışlarında algıladıkları adaletsizliğe bir tepki olarak savunmacı sessizlik davranışı sergilemektedir. Eldeki çalışmanın nitel bölümünde gerçekleştirilen görüşmelerde de öğretim elemanları sessizliğin yararı olarak uyumlu insan izlenimi verdikleri için zarar görmediklerini ya da sesliliğin zararı olarak çalıştıkları kurumda göze batan uyumsuz insan gibi göründüklerini belirtmişlerdir. Öğretim elemanlarının fikirlerini açıkça ortaya koyduklarında zarar görmeyeceklerinden emin olmaları, sessiz kalmanın da ne kendilerine ne de kurumlarına herhangi bir yararının olduğunu bilmeleri halinde çok daha rahat konuşabilecekleri ve fikirlerini kendilerine saklamayacakları düşünülmektedir. Bu yüzden üniversitelerdeki öğretim elemanlarının korkuları nedeniyle tercih ettikleri sessizliğe bağlı olumsuz iklimin değişmesinin gerektiği söylenebilir.

Öğretim elemanlarının akademik yükselme kaygılarının da üniversitedeki sessizliğin temel nedenlerinden biri olduğu söylenebilir. Bayram'ın (2010) araştırmasında elde ettiği bulgular da akademik yükselme kaygısının öğretim elemanlarını sessizliğe ittiğini desteklemektedir. Bayram'a (2010) göre akademik unvanı düşük olan öğretim elemanlarının yükselme çabası içerisinde olmaları sebebiyle gelecekteki ilişkilerini de düşünerek, birbirleri ile olan ilişkilerini zedelemek istemediği ve bunun sonucunda da sessizlik davranışının tetiklendiği öne sürülmüştür. Bayram'ın (2010) elde ettiği bulgulara göre, çeşitli boyutlarda Yardımcı Doçentler (Dr. Öğretim Üyeleri) Araştırma Görevlilerine yakın bir sessizlik sergilemektedir ki eldeki çalışmada da benzer bulgulara rastlanmıştır. Akademik yükselmelerde her ne kadar yasal olarak açık ölçütler ve puanlama sistemi olsa da akademik yükselme kaygısı sebebiyle sessiz kalan öğretim elemanları ek olarak başka ölçütlerin alındığını ve bireylerin böyle bir kaygı taşıdığını düşündürebilir. Bu kaygıların ortadan kaldırılabilmesi için atama ölçütlerinin objektif olması ve bu objektifliğin sergilenmesi gerektiği düşünülmektedir.



Bu araştırmanın sonucunda öğretim elemanlarının sessizliklerinin nedenlerine yönelik olarak daha ayrıntılı bulgular da elde edilmiştir. Yönetim kademelerinde çoğunlukla erkek öğretim elemanlarının bulunması, kadınları sessizliğe iten sebeplerden biri olarak düşünülebilir. Yaşı genç olan öğretim elemanlarının akademik yükselme kaygısı ile sessiz kaldığı, yaşı görece büyük olanların da daha önce konuşmayı deneyip sonuç alamamaları, herhangi bir şeyi değiştirememiş olmaları sonucu yaşadıkları öğrenilmiş çaresizlik deneyimleri nedeniyle sessizliği tercih ettikleri söylenebilir. Akademik unvanı düşük olan ve görev süreleri belirli aralıklarla yenilenen öğretim elemanlarının (Öğretim Görevlisi, Okutman, Araştırma Görevlisi, Uzman) görev sürelerinin uzatılmasıyla ilgili tedirginliklerinden, Yardımcı Doçentlerin (Dr. Öğretim Üyelerinin) de akademik anlamda yükselme hedeflerinden dolayı sessiz kaldığı düşünülmektedir. Kadrosunda Yardımcı Doçentlerin (Dr. Öğretim Üyelerinin) ve Araştırma Görevlilerinin fazlaca bulunmasının Fakültelerde ve Yüksekokullarda, Meslek Yüksekokullarına göre daha fazla sessizlik davranışına sebep olduğu düşünülmektedir. Meslek yaşamının başındakilerde örgütsel bağlılık eksikliği sebebiyle, deneyimlilerde ise yaşadıkları öğrenilmiş çaresizlik tecrübelerinden dolayı sessizlik davranışının ortaya çıktığı söylenebilir.

Yukarıdaki ayrıntılı bulgular değerlendirildiğinde, çoğu öğretim elemanının konuşmaları halinde olumsuz sonuçlarla karşılaşabilecekleri, buldukları pozisyonu tehlikeye sokabilecekleri, kurumlarında uyumsuz kişi olarak etiketlenebilecekleri gibi endişelere sahip oldukları söylenebilir. Bazı öğretim elemanlarının ise düşüncelerini paylaşmanın faydasını görmedikleri için sessizlik davranışına yöneldikleri ve kendi kişisel düşüncelerine ters düşse bile çoğunluğun düşüncelerine onay vererek sorumluluk almaktan kaçtıkları ifade edilebilir. Bu çalışmanın sonucunda elde edilen, öğretim elemanlarının anti-demokratik ortam nedeniyle sessiz kaldıkları bulgusunun üzerinde durulması büyük önem taşımaktadır. Çünkü önce toplumun genelinden başlaması gereken demokratikleşme sürecinin kurumlara da yansıtacağı ve bunun da kurumlarda çalışan bireyleri düşüncelerini özgürce ifade edebilmeleri konusunda olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bilim üretebilmek için özgür bir ortama ihtiyacı olan üniversitelerin demokratik ve çok sesli ortamlar olması gerektiği son derece açıkken, ülkemizdeki üniversiteler özellikle de taşra üniversiteleri bu anlamda sorunlu birer kurum olarak görülmektedir. Günümüz toplumunda demokratik değerlerin yeterince yerleşmemiş olmasının bu sorunun en büyük nedeni olduğu düşünülmektedir. Eğer bu sorun üzerinde durulur ve genel olarak toplumda demokratikleşmeye yönelik gerekli adımlar atılırsa, bu durumun diğer bütün kurumlara

olduğu gibi üniversitelere de olumlu yönde yansıtacağı düşünülmektedir. Üniversitelerdeki demokratikleşme sonucunda da kadın öğretim elemanlarının da erkek öğretim elemanları ile aynı oranda fırsatlara sahip olmasıyla üniversitelerdeki kadın yönetici sayısı artabilecektir. Yaşı görece büyük olan öğretim elemanları meslek hayatları süresince fikirlerine önem verildiğini hissettikleri için öğrenilmiş çaresizlik deneyimi yaşamayacak ve emekli olacağı son güne kadar doğru bildiği şeyleri savunmaktan vazgeçmeyecektir. Akademik unvanı düşük olan öğretim elemanları (Öğretim Görevlileri, Okutmanlar, Araştırma görevlileri, Uzmanlar) görev sürelerinin uzatılmasıyla ilgili herhangi bir kaygı hissetmeyecekleri için karar alma süreçlerinde daha aktif olabilecek ve üstlerinin aldıkları kararların adaletsiz ve haksız olduğunu düşündüklerinde bunu açıkça ifade edebileceklerdir. Yardımcı Doçentler (Dr. Öğretim Üyeleri) fikirlerini açıkça ifade etmenin akademik anlamda yükselme hedeflerine herhangi bir olumsuz yansıması olmayacağını bildikleri için kendilerini sessiz kalmak zorunda hissetmeyeceklerdir ve böylece üniversitelerdeki bütün akademik birimlerde çok seslilik sağlanabilecektir.

Çalışmadan elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

### **Uygulamacılar için Öneriler**

- Üniversitelerdeki yönetim anlayışının katı hiyerarşiden uzak olması, üniversitelerin daha demokratik ve unvanlara değil öğretim elemanlarının fikirlerine değer veren kurumlar olması sessizliği azaltabilir. Bu nedenle her düzeydeki yöneticilerin yeterliğe dayalı olarak makama gelmesi sağlanmalıdır.

- Akademik yöneticiliğin yeterliğe dayalı olmasının yanında dönüşümlü yapılan bir göreve dönüştürülmesi ve yöneticiliğin meslek olduğu gerçeğinden hareketle yönetim görevi üstlenenlerin yönetim eğitimi alması sağlanabilir.

- Mesleki kariyerinin başlarında olan öğretim elemanlarının kendilerini rahatlıkla ifade edebilmeleri, öğrenilmiş çaresizlik yaşamalarını engelleyebilir.

- İletişim kanallarının yukarı doğru açık tutulması, üniversitelerdeki sessizlik ortamını azaltabilir.

- Akademik personel alınırken ve yükseltilirken bilimsel ölçütlerin kullanılması, liyakata önem verilmesi akademik anlamda yükselme hedefi olan öğretim elemanlarının sessizliğini azaltabilir.

## **Araştırmacılar için Öneriler**

• Bu araştırma Ege Bölgesinde bir devlet üniversitesinde yapılmıştır. Benzeri araştırmalar diğer üniversitelerde de yapılabilir.

• Bu araştırmada elde edilen, sessizliğin neden ve sonuçlarına yönelik bulgulardan yola çıkarak, sessizliğe karşı alınabilecek önlemlerin neler olabileceğini araştıracak çalışmalar yapılabilir.

• Bu araştırmanın benzeri, üniversitelerde sadece yönetim düzeyinde yapılarak, yönetici pozisyonundaki öğretim elemanlarının diğer öğretim elemanlarının sessizliklerini nasıl algıladıkları ve bu sessizliğin nedenleri, sonuçları ve çözümlerine yönelik düşünceleri alınabilir.

• Üniversitelerde her düzeydeki yöneticilerin sessizliğini ve nedenlerini ortaya koymaya yönelik çalışmalar yapılabilir.

• Uluslar arası karşılaştırmalarda demokratiklik sıralamasında ilk sıralarda yer alan ülkelerin üniversiteleriyle Türkiye'deki üniversiteleri sessizlik ve ses açısından karşılaştıran çalışmalar yapılabilir.



## 5. KAYNAKLAR

- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akan, B. B., ve Oran, F. Ç. (2017). Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(5), 72-90.
- Akın, U., & Ulusoy, T. (2016, February). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46-58.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Alkan, Z. (2016). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ilişkisinde kariyer memnuniyetinin rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Altınışık, A. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydin, İ., Erdemli, Ö., Demir, T. G., & Toptaş, B. B. (2016, January). “Silence Belongs to the Young, Speech Belongs to the Old”: The Reason Why Research Assistants Remain Silent. *Journal of Education and Human Development*, 5(4), 109-118.

- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B. ve Turhan, E. (2017, Ağustos) Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Nitel Bir Araştırma ile İncelenmesi, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1120-1143.
- Baki, A. ve Gökçek, T. (2012, Güz) Karma Yöntem Araştırmalarına Genel Bir Bakış, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), 1-21.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bilgin, V., Erdem, T., Çetinkutsi, Ş., Kartal, F., Arslan, H. S., Yıldız, E., Arıkan, M., Evren, Ü., Erkanat, E., Sever, E. ve Maviş, O. (2009). Türkiye’de üniversite sorunu ve üniversite çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara: Türk Eğitim-Sen*.
- Binikos, E. (2008) Sounds of Silence: Organisational Trust and Decisions to Blow the Whistle, *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 48-59.
- Bir Araştırma, *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- Bogosian, R. (2011). *Engaging organizational voice: A phenomenological study of employees' lived experiences of silence in work group settings*. Doctoral Dissertation, The George Washington University.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003, September) Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bozdemir, Y. (2012). *Okul yöneticilerinin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.

- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. Dissertation, The Ohio State University, Columbus.
- Bryant, M. & Cox, J.W. (2004, December) Conversion Stories As Shifting Narratives of Organizational Change, *Journal of Organizational Change Management*, 17(6), 578-592.
- Budak, Ö. S. (2015). *Kamu kurumlarında örgütsel sessizlik, etik iklim ve yönetim tarzları alt boyutları ilişkilerinin incelenmesi: Erzurum sağlık sektöründe örnek bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Cakınberk, A. K., Dede, N. P., ve Yılmaz, G. (2014). Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence: An Example of Public University. *Journal of Economics Finance and Accounting*, 1(2), 91-105.
- Can, A. (2014). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi* (Üçüncü Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2. Baskı). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik alguları arasındaki ilişki (Tekirdağ ili örneği)*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145 -162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2008). *Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri, İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışların İçinde*, Editör: Tarık Solmuş, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Çakıcı, A. ve Çakıcı, C. (2007, Mayıs). İşgören Sessizliği: Konuşmak mı Zor, Sessiz Kalmak mı Zor?, *15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya, 389-400.
- Çarıkcı, İ. H. (2000). Çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özellikler- süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 5(2), 155 -168.
- Çavuş, B. (2016). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algularıyla umutsuzluk düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt kültürü örgütsel sessizlik ilişkisi: Manisa ve İzmir'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Çolakoğlu, T. (2017). *Yükseköğretim kurumlarında öğretim elemanlarının sahip olduğu duygusal zekânın, örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışları ile etkileşimi üzerine bir çalışma: Anadolu Üniversitesi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi örneği*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Daşçı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- De Maria, W. (2006, May). Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies Against Managerial Integrity. *Journal of Business Ethics*, 65(3), 219-234.
- Dembeck, T. J. (2013). *A case study on the nature of informal conversation in an organization utilizing microblogging technology*. Doctoral Dissertation, The George Washington University.
- Demir, M. ve Demir, Ş. Ş. (2012). Yükseköğretim kurumlarında örgütsel sessizlik: Turizm lisans eğitimi kurumları örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 42(193),
- Dilek, Y. (2014). *Kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Du, J. L. (2011). *Empirical study on impact of organizational silence on organizational commitment in enterprises in China*. Dissertation, Lanzhou University, China.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2018). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi* (Yedinci Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dyne, L.V., Ang, S. & Botero, I.C. (2003, September) Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008) Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel, *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Elliott, J. R., Smith, R. A. (2004). Race, Gender, and Workplace Wower. *American Sociological Review*, (69), 365–386.
- Emmungil, E. A. (2015). *Teknokent uygulamalarının örgüt kültürüne etkisi: Odtü teknokent uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Erdoğan, İ. (2012). *Pozitivist Metodoloji ve Ötesi* (Üçüncü Baskı). Ankara: Erk Yayınları.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (On altıncı Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılıkİkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *S.D.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97 -124.
- Fapohunda, T. M. (2016, January). Organizational Silence: Predictors and Consequences Among University Academic Staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 83-103.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. ve Demir, S. (2014, Eylül- Ekim) Konuşma Hürriyetinin Yanında Sessiz Kalma Seçeneği: Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing (İfşa Etme) Hakkındaki Görüşleri, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 45, 1-26.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (Dördüncü Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık. 184-199.
- Gökçe, N. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri (Maltepe ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gönül, T. (2012). *Örgüt çalışanlarının duygusal zekâ düzeyleri ve çatışma algıları (Erzurum büyükşehir belediyesine yönelik bir uygulama)*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Green, S. B., & Salkind, N. J. (2016). *Using SPSS for Windows and Macintosh, Analyzing and Understanding the Data* (Eighth Edition). New Jersey: Pearson.
- Greene, J. C., Kreider, H. & Mayer, E. (2005). Combining qualitative and quantitative methods in social inquiry. Somekh, B. & Lewin, C. (Eds). in *Research methods in the social sciences* (275-282). London: Sage.
- Günel, S. Ö. (2006). *Yükseköğretimde yönetim sorunları*. Doctoral dissertation, DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Huang, X., Vliert, E. V. & Vegt, G. V. (2003). Break The Silence: Do Management Openness and Employee Involvement Raise Employee Voice Worldwide?. *In Academy of Management Proceedings 2003(1)*, IM: K1-K5.

- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2017, April) Toward a definition of mixed methods research, *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133.
- Joinson, C. (1996). Recreating the Indifferent Employee. *HR Magazine*, 41(8), 76-80.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Karacaoğlu, K., ve Cingöz, A. (2009, Mayıs). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. Yazılı Bildiri, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, 698-705.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (Yirmi altıncı Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaymaz, M. (2005, Mart) Türkiye’de Okulöncesi Eğitimin Fayda-Maliyet Analizi, *Anne ve Çocuk Eğitimi Vakfı Yayınları*, 5-35.
- Klonsky, M. F. (2010). *Discussing undiscussables: Exercising adaptive leadership*. Doctoral Dissertation, Fielding Graduate University, Santa Barbara.
- Kolay, A. (2012), *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kostiuk, D. D. (2012). *Silence: The reasons why people may not communicate*. Doctoral Dissertation, The University of Missouri, Columbia.
- Köse, E. K. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterliliklerinin örgütsel sessizlikleri üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Küçükler, M. ve Kısa, A. (2016, Ağustos) Öğretim Elemanlarında Örgütsel Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma, *IJASOS- International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 2(5), 521-529.
- LePine, J. A. & Dyne, L. V. (1998, December) Predicting Voice Behavior in Work Groups, *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Li, R. (2010). *The empirical study on the relationship between psychological safety climate and organizational silence*. Dissertation, Sichuan University, China.
- Liang, Y. (2012). *A study on the structure of employee silence in organization and its correlative research*. Dissertation, Jinan University, China.
- Liang, Y. Q. (2011). *The influence of big-five personality and perceived supervisor support to organizational silence*. Dissertation, Ningxia University, China.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research- A Guide to Design and Implementation* (Second Edition). San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- 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), 1563-1568.
- 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.
- Morgan, G. A., Leech, P. L., Gloeckner, G. W & Barret, K. C. (2004). *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation* (Second Edition). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Morrison, E.W. & Milliken, F. J. (2000, October). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4),706-725.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1996). Whistle-blowing: Myth and reality. *Journal of management*, 22(3), 507-526.
- Okur, F. (2016). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi: tekstil sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul- Ümraniye ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özgan, H., Külekçi, E. (2012, Autumn). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri/The Reasons of Academic Staff Silence and Its Effect on Their University. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 33-49.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış* (Yedinci Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Paşa, Ö. (2015). *Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1998, August). Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 41-54.
- perceptions and experiences of women who work in faith-based organizations where organizational silence is present*. Dissertation, Northeastern University, Massachusetts.
- Pinder C. & Harlos K.P. (2001, December). Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- 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), 1539-1562.
- Resmi Gazete (1981, Kasım). 21 Nisan 2019 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/17506.pdf> adresinden alınmıştır.

- Resmi Gazete (1992, Temmuz). 21 Nisan 2019 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/21277.pdf> adresinden alınmıştır.
- Resmi Gazete (2016, Ekim). 21 Nisan 2019 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/10/20161029-5.htm> adresinden alınmıştır.
- Resmi Gazete (2018, Temmuz). 21 Nisan 2019 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180709M3.pdf> alınmıştır.
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970, September). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 33(3), 253-263.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki (Sakarya Üniversitesi örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Sarıbay, B. ve Sarıbay, E. (2016, October). Çalışanların Sessiz Kaldığı Konuların Kültürel Değerlerle Olan İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 9(46), 779-791.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (Fifth Edition). Harlow: Pearson Education Limited.
- Schram, T. H. (2003). *Conceptualizing qualitative inquiry: Mindwork for fieldwork in education and the social sciences*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Seligman, M. E. & Maier, S. F. (1967). Failure to escape traumatic shock. *Journal of experimental psychology*, 74(1), 1-9.
- Sert, G., Kurtoğlu, M., Akıncı, A. ve Seferoğlu, S. S. (2012, Şubat). Öğretmenlerin Teknoloji Kullanma Durumlarını İnceleyen Araştırmalara Bir Bakış: Bir İçerik Analizi Çalışması. Yazılı Bildiri, XIV. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri, Uşak, 351-357.
- Sevgin, A. (2015). *Liselerde çalışan öğretmenlerde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin saptanması (Eyüp ilçe örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi- Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Shin, J. (2013). *Employee voice behavior during organizational change*. Doctoral Dissertation, The University of Maryland, College Park.

- Slade, M. R. (2008). *The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory*. Doctoral dissertation, The George Washington University, Washington DC.
- Soybaşı, İ. (2015). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışlarının işgören performansına etkisinin analizi: Eğitim sektörü örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Spigner, K. E. (2016). *When silence speaks louder than words: examining the*
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi* (Beşinci Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tavşancıl, E. ve Aslan, E. (2001). *İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)* (Üçüncü Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tiktaş, G. (2012). *Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik bir inceleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tunalı, S. B., Gözü, Ö. ve Özen, G. (2016, Haziran) Nitel ve Nicel Araştırma Yöntemlerinin Bir Arada Kullanılması “Karma Araştırma Yöntemi”, *Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli Dergisi*, 24(2), 106-112.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayınları.

- Tülübaş, T. (2011). *Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlar ve sessiz kalma nedenleri*Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015, Nisan) Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel
- Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları*
- Üstün, F. (2014). *Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stili algıları ve örgütsel sessizlik yaşama düzeyi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Valls, R., Puigvert, L., Melgar, P. & Garcia-Yeste, C. (2016). Breaking the Silence at Spanish Universities: Findings from the First Study of Violence Against Women on Campuses in Spain. *Violence Against Women*, 22(13), 1519-1539.
- ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Ward, A. K. (2013). *Voicing across cultures: The role of communication style and relationships in employee voice and subsequent influence*. Dissertation, University of South Carolina, Columbia.
- Yagil, D. (2006). The Relationship of Abusive and Supportive Workplace Supervision to Employee Burnout and Upward Influence Tactics. *Journal of Emotional Abuse*, 6(1), 49-65.
- Yakupoğulları, C. (2001). *Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları (Erzurum'daki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama)*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yalçın, B. ve Baykal, Ü. (2012). Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9(2), 42-50.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.



- Yenel, K. (2016). *İlkokul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (Dokuzuncu Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- YÖK (2019). Yükseköğretim Kurulu. (<https://www.yok.gov.tr/>). Erişim Tarihi: 20.04.2019.
- Yükseköğretimde Kadın Liderliği Çalıştayı (2012). *Yükseköğretimde Kadın Liderliğini Geliştirme ve Güçlendirme Çalıştayı Raporu*, Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Yüksel, R. F. (2015). *Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



## 6. EKLER

### Ek 1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kullanım İzni

Re: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kullanım İzni



Erkan TASKIRAN  
Thu 1/11, 10:19 AM  
You ↕

↩ Reply | ▾

You replied on 1/11/2018 10:29 AM.

Merhaba Ulvi Bey,

Kaynak göstermek ve bilimsel etik ve yazım kurallarına uymak üzere orijinali Dyne, Ang ve Botero'ya ait olan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği"nin çevirisini kullanabilirsiniz.

Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Saygılarımla

Yrd.Doç.Dr. Erkan TAŞKIRAN



## Ek 2. Ölçek Uygulama İzin İsteği

Evrak Tarih ve Sayısı: 02/08/2017-E.3385

ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIğINA

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişı, Planlaması ve Ekonomisi Programı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Doç. Dr. Pınar YENGIN SARP KAYA'nın danışmanlığında yürüttüğüm "*Öğretim Elemanlarının Bakış Açısıyla Örgütsel Sessizlik*" başlıklı tez çalışmam için Ek 3'te yer alan veri toplama aracını i tüm birimlerinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına uygulamam gerekiyor.

Bu amaçla daha önce verdiğim izin talep dilekçeme istinaden şu ana kadar 6 birim için izin verildi. Ek 1'de yer alan birimlerde veri toplama çalışmalarım sürmektedir. Ancak diğer birimlerle ilgili herhangi bir geribildirim yapılmadı. Tezimi yürütebilmem için diğer birimlerde de araştırma iznine ihtiyaç duymaktayım. Ek 2'de listelenen birimler için de araştırma izni verilmesi ve bizzat gidip ölçek uygulamam konusunu olurlarınıza saygılarımla arz ederim.

02/08/2017



Okt. Hasan Ulvi EVREN  
Akademik Sicil No: A-1567  
Öğrenci No: 1430902101  
İletişim: 0505 874 2283

Ekler:  
Ek 1: Daha Önce Araştırma İzni Verilen Birimler  
Ek 2: Araştırma İznine İhtiyaç Duyduğum Birimler  
Ek 3: Veri Toplama Aracı

**Ek 3. Ölçek Uygulama İzin Onayı**

Evrak Tarih ve Sayısı: 28/12/2017-E.73315



T.C.  
ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Yazı ve Kurul İşleri Müdürlüğü

GÜNLÜ EVRAK

Sayı : 82493341-605.01  
Konu : Hasan Ulvi EVREN'in ölçek  
uygulaması

İlgi : 18/08/2017 Tarihli, 82493341-605.01-46098 sayılı yazımız.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans programı öğrencisi Hasan Ulvi EVREN'in "Öğretim Elemanlarının Bakış Açısıyla Örgütsel Sessizlik" başlıklı tez çalışması kapsamında ekte yer alan veri toplama aracını Üniversitemiz birimlerinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına uygulamayı planlamaktadır.

Bilgilerinizi ve Hasan Ulvi EVREN tarafından Üniversitemiz birimlerinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına ölçek uygulanması Rektörlüğümüzce uygun görülmüş olup araştırmanın yapılması konusunda birimler tarafından gerekli destek ve izinlerin verilmesini rica ederim.

**e-imzalıdır**  
Prof.Dr. | \_\_\_\_\_  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

Ek:Ölçek

ek Yüksekokulu Müdürlüğüne  
slek Yüksekokulu Müdürlüğüne  
lık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu  
ine  
Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne  
Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne  
ek Yüksekokulu Müdürlüğüne  
Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne  
slek Yüksekokulu Müdürlüğüne  
Meslek Yüksekokulu

i Meslek Yüksekokulu

ine  
eslek Yüksekokulu Müdürlüğüne  
ek Yüksekokulu Müdürlüğüne  
Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne  
slek Yüksekokulu Müdürlüğüne  
lık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu

### Ek 3. Ölçek Uygulama İzin Onayı (Devamı)

Müdürlüğüne  
k Yüksekokulu Müdürlüğüne  
: Hizmetleri Meslek Yüksekokulu  
e  
Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne  
Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne  
k Yüksekokulu Müdürlüğüne  
mi ve Spor Yüksekokulu  
e  
servatuarı Müdürlüğüne  
ulamalı Bilimler Yüksekokulu  
e  
: Yüksekokulu Müdürlüğüne  
tmeçiliği ve Otelcilik Yüksekokulu  
e  
ller Yüksekokulu Müdürlüğüne  
t Fakültesi Dekanlığına  
Dış Hekimliği Fakültesi Dekanlığına  
Eğitim Fakültesi Dekanlığına  
Fen Edebiyat Fakültesi Dekanlığına  
Hemşirelik Fakültesi Dekanlığına  
İletişim Fakültesi Dekanlığına  
İslami İlimler Fakültesi Dekanlığına  
Denizcilik Fakültesi Dekanlığına  
slik Fakültesi Dekanlığına  
tüzel Sanatlar Fakültesi Dekanlığına  
tisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
ına  
limleri Fakültesi Dekanlığına  
tme Fakültesi Dekanlığına  
narlık ve Tasarım Fakültesi  
Dekanlığına  
Tıp Fakültesi Dekanlığına  
Turizm Fakültesi Dekanlığına  
Veteriner Fakültesi Dekanlığına  
Ziraat Fakültesi Dekanlığına

## Ek 4. Veri Toplama Aracı

Ek 3:

### VERİ TOPLAMA ARACI

Sayın Meslektaşım,  
Bu form "Öğretim Elemanlarının Bakış Açısıyla Örgütsel Sessizlik" konulu tez çalışmamı veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Form aracılığıyla elde edilecek veriler bilimsel amaçlı kullanılacak olup kimliğinizi ortaya çıkarabilecek bir değerlendirme yapılmayacak, veriler toplu olarak ve genel değerlendirmeler için kullanılacaktır. Bu nedenle forma ad soyad yazmanıza gerek yoktur. Soruları samimi ve objektif olarak cevaplamanız, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği için önemlidir.  
**Lütfen hiçbir soruyu yanıtızsız bırakmayınız.** Harcadığınız zaman ve değerli katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Hasan Ulvi EVREN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
EYTEPEYüksek Lisans Öğrencisi  
E - Posta: huevren@hotmail.com

### BÖLÜM I

#### ÖĞRETİM ELEMANI KİŞİSEL BİLGİLERİ

1. Cinsiyetiniz ( ) Kadın ( ) Erkek 2. Yaşınız: ..... 3. Medeni durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekâr  
4. Eğitim durumunuz: ( ) Lisans ( ) Y.Lisans ( ) Doktora 5. Akademik Ünvanınız: .....  
6. İş yaşamındaki çalışma süreniz : ..... yıl 7. Bu üniversitedeki çalışma süreniz: ..... yıl

### BÖLÜM II

#### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıda, birtakım durumlara ilişkin bazı cümleler verilmiştir. Cümleleri dikkatlice okuyup her cümlede ifade edilen durumun, kendi okulunuzda sizin için ne düzeyde gerçekleştiğini belirten seçeneği "X" ile işaretleyiniz lütfen.	Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
1. Benimle ilgili olmadığımı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.					
2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.					
4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
5. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.					
7. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
8. Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
9. Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
10. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.					
11. Bu kurum ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
12. Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.					
13. Bu kurumla ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
14. Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
15. Bu kuruma ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					

## Ek 5.Üniversitede Örgütsel Sessizlik Görüşme Formu

### Üniversitede Örgütsel Sessizlik Görüşme Formu

Merhaba,

Benimle görüşmeyi kabul ettiğiniz için teşekkür ederim. Üniversitede sessizlik olup olmadığını, varsa sessizlik nedenlerini ve sonuçlarını akademisyenlerin görüşlerine dayandırarak ayrıntılı olarak ortaya koymayı amaçlıyorum. Bu kapsamda Adnan Menderes Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanları ile görüşmeler yaparak örgütsel sessizlik konusunu sizlerin perspektifinden incelemeyi amaçlıyorum. Vereceğiniz bilgilerin tam ve doğru olması araştırmanın geçerliliği açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle soruları kendi görüşleriniz doğrultusunda ve eksiksiz cevaplandırmanızı rica ediyorum. Vereceğiniz yanıtlardan yalnızca bu araştırma için yararlanacağım. Adınız ya da kim olduğunuzu yansıtacak herhangi bir bilgi çalışmamın hiç bir yerinde yer almayacak. İzin verirsiniz görüşmeyi kaydedeceğim. Bu sayede hem görüşmenin akışı kesintiye uğramayacak hem de söylediklerinizi tam olarak çalışmama aktarabileceğim. Ben sorularına geçmeden önce sizin sormak istediğiniz herhangi bir soru var mı?

Öğr. Gör. Hasan Ulvi EVREN

### SORULAR

#### 1. Kaç yıldır akademisyenlik yapıyorsunuz?

*Sonda:*

*Bu üniversitede kaç yıldır çalışmaktasınız?*

#### 2. Çalıştığınız kurumda görüşünüzü açıklamak isteyip de açıklamadığınız/açıklayamadığınız, sessiz kaldığınız durumlar oluyor mu?

(Cevap **Hayır** ise diğer sayfaya geç):

(Cevap **Evet** ise):

- Hangi durumlarda sessiz kalıyorsunuz?
- Bu durumlarda sessiz kalmanızın nedeni nedir?
- Çalıştığınız kurumda sessiz kalmanızın yararlarını görüyor musunuz?

(Cevap **Hayır** ise d.'ye geç)

(Cevap **Evet** ise):

*Sondalar:*

*Bireysel açıdan yararları var mı?(Ne gibi yararlarını görüyorsunuz?)*

*Kurumsal açıdan yararları var mı? (Ne gibi yararlarını görüyorsunuz?)*

*Yöneltilen açıdan yararları var mı? (Ne gibi yararlarını görüyorsunuz?)*

#### d. Çalıştığınız kurumda görüşlerinizi söylememenin olumsuz sonuçları oluyor mu?

(Cevap **Hayır** ise 3'e geç)

(Cevap **Evet** ise):

*Sondalar:*

*Bireysel açıdan zararı oluyor mu? (Ne gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşıyorsunuz?)*

*Kurumsal açıdan zararı oluyor mu? (Ne gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşıyorsunuz?)*



**Ek 5. Üniversitede Örgütsel Sessizlik Görüşme Formu (Devam)**

*Yönetsel açıdan zararı oluyor mu? (Ne gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşılıyorsunuz?)*

(2. Soruya Verilen Cevap **Hayır** ise):

a. Sessiz kalma şansınız varken, görüşlerinizi açıkça ifade ettiğiniz durumlar nelerdir?

b. Sessiz kalmama nedeninizi nasıl açıklarsınız?

c. Çalıştığınız kurumda düşüncelerinizi söylemenin yararlarını görüyor musunuz?

(Cevap **Hayır** ise d.'ye geç)

(Cevap **Evet** ise):

**Sondalar:**

*Bireysel açıdan yararları var mı? (Ne gibi yararlarını görüyorsunuz?)*

*Kurumsal açıdan yararları var mı? (Ne gibi yararlarını görüyorsunuz?)*

*Yönetsel açıdan yararları var mı? (Ne gibi yararlarını görüyorsunuz?)*

d. Çalıştığınız kurumda düşüncelerinizi söylemenin olumsuz sonuçları oluyor mu?

(Cevap **Hayır** ise 3'e geç)

(Cevap **Evet** ise):

**Sondalar:**

*Bireysel açıdan zararı oluyor mu? (Ne gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşılıyorsunuz?)*

*Kurumsal açıdan zararı oluyor mu? (Ne gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşılıyorsunuz?)*

*Yönetsel açıdan zararı oluyor mu? (Ne gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşılıyorsunuz?)*

**3. Gözlemlerinize göre kurumunuzda çalışan öğretim elemanları daha çok hangi konularda sessiz kalmaktadırlar?**

a. Sizce bunun (bahsi geçen konularda sessiz kalmalarının) nedenleri nelerdir?

b. Sessiz kalan arkadaşlarınızın sessizliğinin kuruma ne gibi katkıları ya da zararları olmaktadır?

c. Sizce sessiz kalan öğretim elemanlarının ortak özellikleri var mıdır, varsa ne gibi özellikleri var?

**Ek 5. Üniversitede Örgütsel Sessizlik Görüşme Formu (Devam)**

(Akademik Unvan, kıdem, bölüm, kişilik özelliği, yaş, yönetime yakınlık ya da başka özellikler)

**4. Sizce kurumunuzda öğretim elemanlarının sessiz kalmasının, görüş bildirmemesinin beklendiği konular, durumlar var mı?**

(Cevap **Hayır** ise 5'e geç)

(Cevap **Evet** ise):

**a.** Sizce öğretim elemanlarının hangi konularda sessiz kalmaları beklenmektedir?

**b.** Sizce öğretim elemanlarının neden bu konularda sessiz kalmaları beklenmektedir?

**c.** Sizce kimler öğretim elemanlarının sessiz kalmasını beklemektedir/ teşvik etmektedir?

**5. Sizce öğretim elemanlarının sessizliği bırakmaları için nelerin değişmesi gerekir?**

**a.** Bireysel açıdan nelerin değişmesi gerekir?

**b.** Kurumsal açıdan nelerin değişmesi gerekir?

**c.** Toplumsal açıdan nelerin değişmesi gerekir?

**6. Sizce bir öğretim elemanı hangi konularda sessiz kalmamalı?**

**7. Eklemek istediğiniz herhangi bir şey var mı?**

**Ek 5. Üniversitede Örgütsel Sessizlik Görüşme Formu (Devam)**

**KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Cinsiyet: ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Yaşınız:
3. Unvanınız:
4. Yöneticilik göreviniz var mı? (Varsa nedir?):
5. Daha önce yöneticilik yaptınız mı? (Varsa ne zaman yaptınız?):





## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Hasan Ulvi EVREN

Doğum Yeri ve Tarihi : 21/03/1983

### EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği (2002-2006)

Yüksek Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı (2014-halen)

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce (2019, YDS/1: 91,25)

İngilizce (YÖKDİL 2019 İlkbahar: 96,25)

### BİLİMSEL FAALİYETLERİ

#### Makaleler

-SCI : Hakemli, AKYOL Bertan, EVREN Ulvi, ÇAVUŞ Barış, Dumlu Nahide Nur, Üniversitelerde Ders Denetimi, 6. 2016

#### Bildiriler

-Uluslararası : Özet Bildiri, AKYOL Bertan, AKDENİZ Funda, ÇAVUŞ Barış, DURLU Nur, EVREN Hasan Ulvi, 7. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi, 20.05.2015

### İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl : Adnan Menderes Üniversitesi Rektörlüğe Bağlı Bölümler (2007-2009) / Okutman

Adnan Menderes Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (2009-2018) / Okutman

Adnan Menderes Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (2018-halen) / Öğretim Görevlisi

### İLETİŞİM

E-posta Adresi : [hasan.evren@adu.edu.tr](mailto:hasan.evren@adu.edu.tr)

huevren@hotmail.com.tr

Telefon : 0 505 874 22 83

Tarih : 24/06/2019