

# YÖNETİCİLERLE AÇIKÇA KONUŞABİLME DÜZEYİNİN GENEL KONUŞMA NEDENLERİNE ETKİSİ: ÜNİVERSİTELERDE BİR ARAŞTIRMA

İbrahim DURAK\*

## ÖZ

Günümüz küresel rekabet ortamında üniversiteler bilimsel bilgi üretmenin ve paylaşmanın merkezi konumundadırlar. Öğretim elemanları farklı, yeni ve yaratıcı çeşitli fikirlere sahiptirler. Bunları açığa çıkarıp üretim sürecine katabilmenin yollarından biri de yöneticileriyle açıkça konuşabilmeleridir. Araştırmanın amacı ülkemiz üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının yöneticileriyle (bölüm başkanı, dekan rektör vb.) açıkça konuşabilme düzeyinin onlarla genel olarak konuşabilme nedenlerine etkisini belirlemeye yöneliktir. Araştırmada öğretim elemanlarının çeşitli konularda yöneticileriyle konuşmalarının, onlarla açıkça konuşabilme durumuna göre genel olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yöneticileriyle açıkça konuşabilen öğretim elemanlarının, çeşitli nedenlerle konuşma eğilimleri genel olarak daha yüksek çıkmıştır. Çalışmanın sonuç bölümünde ise, öğretim elemanlarının kurumlarında daha çok konuşabilmeleri için çeşitli öneriler yer almaktadır.

**Anahtar Kavramlar:** Akademik Personel, Konuşma, Açıkça Konuşma.

## THE EFFECT OF SPEAKING UP TO SUPERIORS ON GENERALLY REASONS OF STAFF VOICE: A STUDY IN UNIVERSITIES

### ABSTRACT

Universities are the focal point of scientific knowledge production and share in today's competitive life. Academicians have different, new and creative ideas. One way to disseminate this creativity is to speak up to administrative superiors (i.e. chairmen, dean and rector). The aim of this study is to determine academic staff's voice to administrative superiors is different or not according to speaking up to them. It is found that speaking up levels are generally definitive on academicians' voice to administrative superiors. In the study it is found generally differences between academician's voice to administrator superiors and speaking up to them. In the results section there are some proposals for academicians more speaking up in their institutions.

**Keywords:** Academic Staff, Voice, Speaking Up.

---

\* Yrd. Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.  
Bu çalışma yazarın, Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik, Ekin Yayınevi, Bursa 2012 isimli çalışmasından uyarlanmıştır.  
Makalenin kabul tarihi: Eylül 2013.

## GİRİŞ

Günümüz modern örgütlerinin en önemli zenginlik kaynaklarından birisi maddi olmayan sermaye olarak da adlandırılan istihdam ettikleri çalışanların yenilikçi, farklı, yaratıcı görüş ve düşünceleridir. Özellikle gelişmiş ve demokratik ülkelerin modern örgütlerinde, çalışanların bu yeteneklerinden yararlanması ve üretim sürecine katabilmesi olasılığı çok daha yüksektir. Demokrasinin henüz kurumsallaşmadığı, daha çok klasik yönetim anlayışı uygulamalarının yaygın olduğu az gelişmiş ve gelişmekte olan ülke örgütlerinde ise, bu kaynaktan yeterince yararlandığını söylemek oldukça güçtür. Oysa günümüz küresel rekabet ortamında örgütlerin en önemli rekabet araçlarından birisi, yenilikçilik ve hızdır. Bu kapsamda örgütün sadece üst yönetici/yöneticilerinin karar vermesi yerine örgütte çalışanların da görüş ve önerilerini dikkate alarak değerlendirmesi ve bunun için de örgüt çalışanlarının yöneticileriyle açıkça konuşabilmeleri son derece önemlidir.

Üniversiteler orijinal, farklı ve yaratıcı düşünce üretebilmenin ve ar-ge'nin merkezi konumundadırlar. Üniversitelerde ve diğer bütün örgütlerde alternatif düşünce olmadan alternatif yaşam biçimine geçilmesi oldukça zordur. Öncelikle örgüt çalışanlarının seçim yapabilecekleri alternatiflerin geliştirilmesi ve alternatif yaklaşımda bulunanların cesaretlendirilerek zenginlik kaynağı olarak görülmesi ve bu zenginliğin üretim sürecine katılması gerekmektedir. Alternatif düşünce ve yaşam biçiminin eksik olması örgüt çalışanlarının mevcut durumu içselleştirmesine ve tek tipleşmeye yol açmaktadır. Farklı düşüncenin, sorgulamanın, yenilikçiliğin, alternatif yaklaşımların en çok olduğu/olması gerektiği kurumların başında üniversiteler gelmektedir. Üniversitelerin bu fonksiyonları yerine getirebilme şartlarından biri de çalışanların görüş ve düşüncelerini açıkça ifade edebilmelerine diğer bir ifadeyle, yöneticileriyle (bölüm başkanı, dekan ve rektör gibi) rahatça konuşabilmelerine bağlıdır. Çalışanların örgüt içinde sessiz kalmayıp rahatça konuşabilmeleri bir takım örgütsel katkılar sağlamaktadır. Bu katkılardan başlıcaları yöneticilerin önemli bilgilere erişme kolaylığı, karar almada isabet derecesinin güçlenmesi, çok yönlü bakış açısı ve fikirsel zenginliğin olması, yapıcı iletişim ve diyalogların gelişmesi vb. olarak sıralanabilir. Bunun yanında örgüt çalışanlarının yöneticileriyle açıkça konuşabilmelerinin kendileri açısından da bir takım yararları bulunmaktadır. Çalışanların psiko-sosyal açıdan sesini duyurma ihtiyacının karşılanması, duygularını ifade etmenin kendilerini rahatlatması, iş sorumluluğunun yerine getirebilmesi, kendilerine olan saygılarının artması, örgütsel bağlılık ve güvenin güçlenmesi vb. yararlar bu yararlar arasında sayılabilir.

Araştırmanın amacı öğretim elemanlarının yöneticileriyle (anabilim dalı başkanı, bölüm başkanı, dekan vb.) açıkça konuşabilme düzeyinin, genel konuşma genel konuşabilme nedenlerine etkisini tespit etmektir. Araştırma ülkemiz üniversitelerinin (kamu-vakıf, 1992 öncesi-sonrası) İktisadi ve İdari Bilimleri 'nde görev yapan görev yapan 321 öğretim elemanının (Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr., Öğretim Elemanı ve Okutman) katılımıyla yapılmıştır.

## I. ÖRGÜTLERDE İŞGÖRENLERİN KONUŞMASININ ÖNEMİ

Günümüz modern örgütlerinin hayatta kalabilmek ve değişimlerin üstesinden gelebilmek için farklı ve yeni bilgi, görüş ve fikir üretebilen ve bunları üretim sürecine katabilen çalışanlara ihtiyaçları vardır. Örgüt içinde çalışanların yöneticileriyle konuşabilmesi temel bilgi birikimi araçlarından biridir. Örgütün rekabet üstünlüğü sağlayabilme araçlarından biri de, ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesiyle ilgili çalışanların sahip olduğu fikirlere (Botero, Van Dyne, 2009: 84-85). Gerek yöneticilerin, gerekse politik liderlerin astlarından tavsiyeler ve öneriler alması başarıları açısından önemlidir (Banerjee, Somanathan, 2001:189). Günümüz modern örgütleri yoğun rekabetin yaşandığı, yüksek müşteri beklentilerinin ve artan kalite odaklılığın sonucu olarak çalışanlardan, yenilikçi ve etkili fikirler üretmelerini ve sorumluluk üstlenmelerini beklemektedir (Nikolaou vd., 2007:666-667). Örgüt içinde sağlıklı bir iletişimin gerçekleşebilmesi için çalışanların ilgili konulara yönelik görüş, öneri, duygu ve düşüncelerini dolaysız biçimde, anında, açık ve dürüst bir biçimde üstlerine iletebilmeleri, diğer bir ifadeyle konuşabilmeleri gerekmektedir (McKaw vd.,1995:46-52). Böylece çalışanlar, fikirleri ve bilgileriyle hem örgüte katkı sağlayabilmekte, hem de sorunların açığa çıkarılması ve zamanında müdahale yapılmasıyla çözüme kavuşturulmasına imkân tanyacaklardır. Dolayısıyla örgüt içindeki problemler büyümeden ve kontrolü zorlaşmadan gerekli önlemler alınabilecektir. İşgörenlerin amirleriyle konuşması biçimsel ya da biçimsel olmayan yollarla gerçekleşebilir. Biçimsel konuşma biçimleri, amirler açık kapı politikası uyguladıkları zaman veya çalışanlarla bireysel ya da grup olarak düzenli toplantılar yapıldığı zaman ve çalışanların görüş ve önerileri talep edildiği zaman vb. meydana gelmektedir. Bununla birlikte çalışanların amirleriyle konuşması kendilerine misilleme yapılması, olumsuz biri olarak algılanmaları, çeşitli olumsuz geri bildirim almaları vb. açılardan riskli bir durumdur (Landau, 2009a:39). Çalışanlar örgütle ilgili problemler hakkında konuştuklarında ya da örgütün problemlerine yönelik öneri getirdiklerinde meslektaşları ve amirleri tarafından problem çıkarıcı olarak algılanabilmektedirler. Dolayısıyla söz konusu çalışanlar, bazı durumlarda, arkadaşları ve özellikle yöneticileri tarafından yalnız bırakılmakta ve hatta tecrit edilmektedirler. Çalışanların konuşması bir defaya mahsus bir olay değildir. İdeal olanı çalışanların sürekli olarak gelişim ve yeniliklerle ilgili fikirlerini ortaya koyabilmeleridir. Değişim yönelimli açık bir davranış olan konuşma, pek çok örgüt yöneticisi tarafından çoğu zaman maalesef iyi karşılanmamaktadır. Yöneticiler her ne kadar çalışanların konuşmasının teşvik edilmesi gerektiğini söyleseler de, eğer çalışanlar konuştuklarında herhangi bir olumlu geri bildirim alamazlarsa konuşma olasılıkları azalacaktır (Landau, 2009b:5). Dolayısıyla, yöneticiler için çalışanların endişelerini, fikirlerini ve farklı görüşlerini ifade etmelerini sağlamak son derece önemlidir (Erenler vd., 2011:3142). Yapılan çeşitli araştırmalarda konuşma ile örgüte güven duyma, iş motivasyonu, örgütte kalma niyeti, örgütsel özdeşleşme ve kendini tamamlama

arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunmuştur (Avery, Quinones, 2004:181). Yine, LePin ve Van Dyne tarafından yapılan bir araştırmada da, bireylerin dürüst ve dışa dönük olmalarıyla konuşmaları arasında da pozitif ilişki bulunmuştur (2001:331). Düşüncelerini açıklamaya yönelik konuşma fırsatına sahip çalışanlar işle ilgili problemler konusunda yöneticilerini uyarma becerisine sahiptir (Potter, 2006:65). Örgüt içinde astların yöneticileriyle yeterince konuşamaması, iletişim kuramaması durumunda ise örgütsel sessizlik ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik, çalışanların işi ya da işle ilgili teknik ve davranışsal sorunlarına yönelik bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak üstlerine iletmeyip, sessiz kalmaları şeklinde tanımlanabilir (Çakıcı, 2010:10). Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel konularla ilgili bilgi, görüş ve düşüncelere sahip olmalarına karşın bunu çeşitli nedenlerden dolayı ifade etmek istememelerini kapsamaktadır. Diğer bir tanıma göre ise örgütsel sessizlik, bireyin örgütün durumuyla ilgili davranışsal, zihinsel ve duygusal gerçek ifadelerini bu durumu değiştirme ya da düzeltme yeteneği olan kişilerden (üstlerinden) esirgemesi biçiminde tanımlanabilir (Pinder, Harlos, 2001:334). Örgütsel sessizlik, aktif, bilinçli ve amaçlı bir davranıştır. Dinleyebilenler için sessizlik de konuşma gibi pek çok anlamlar ifade etmektedir (Ashcraft, 2000:413).

Katılımcı, demokratik örgütler açısından örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve gelişim için potansiyel bir engeldir. Her örgütte çalışanlar önemli konular hakkında potansiyel olarak konuşmak istemektedirler. Buna karşın, olumsuz bireysel ve mesleki sonuçlar doğabileceği korkusuyla sessiz kalabilmektedirler. Çalışanların ilgili konuda fikrinin, bilgisinin ve düşüncesinin olmaması örgütsel sessizlikten ayrı tutulmaktadır. Örneğin, çalışanlar bazen sessizdirler. Çünkü ilgili konuda fikir ya da bilgi sahibi değildirlere (Van Dyne vd., 2003:1361). Örgütsel sessizliğe benzeyen diğer bir kavram da sükûttur. Sükût durumunda karşıdakinin söylediği hakkında bir şey bilmeme ve bilmediğinden dolayı konuşmama söz konusudur. Örgütsel sessizlikte ise, birey belirli bir bilgiye sahiptir fakat çeşitli nedenlerden dolayı bilinçli olarak konuşmamayı tercih etmektedir. Dolayısıyla çalışan sessizliği konuşmaya değer olmayan ya da söyleyecek bir şeyi olmayan iletişimsizliği kapsamaz.

Çalışılan örgütte örgütsel konuşmanın yerine sessizliğin olması yöneticilerin önemli bilgilere ulaşmasının engellenmesi, kararların isabet derecesinin zayıflaması, örgütsel bağlılık ve güvenin azalması, çok yönlü bakış açısı ve fikirsel zenginlikten mahrum kalınması vb. bir takım olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Durak, 2012:128).

## **A. İŞGÖRENLERİN YÖNETİCİLERİYLE (ÜSTLERİYLE) KONUŞMA BİÇİMLERİ**

Literatürde çalışanların yöneticileriyle ilgili çeşitli konuşma biçimleri yer almaktadır. Bunların başlıcaları, üstleri etkileme, açıkça konuşma, ses çıkartma,

ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme, sorumluluk alma ve sorun bildir-medir. İşgörenlerin bu konuşma biçimlerini kısaca açıklamakta yarar vardır.

### **1. Üstleri Etkileme (Upward Influence)**

Üstleri etkilemek yönteminde hiyerarşik basamaklardaki üst düzey (daha güçlü) kişilere ulaşmak hedeflenir (Premeaux, 2001:8). Örgütsel demokrasi, çalışanların üstlerini etkileme çabası içinde olmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte, çalışanlar üstlerini etkileme fırsatını çoğu zaman bulamamaktadırlar. Çünkü bu yöndeki davranışlarının kendileri ya da yöneticileri için olumsuz bir takım sonuçlara yol açabileceğini düşünmektedirler (Waldron, Sanderson, 2011:239). Böylece, çalışanlar bazı bilgileri yöneticileri yerine aile üyeleri ya da belli iş arkadaşlarıyla paylaşırlar ve bu durum da dedikodu yapılması olasılığını yükseltmektedir.

### **2. Açıkça Konuşma (Speaking Up)**

Açıkça konuşmak, örgüt içinde sorunlar ortaya çıktığında çalışanların bu konulara yöneticilerinin dikkatini çekmek için düşünce ve kararlarını açıklamaları biçiminde tanımlanabilir (Adler vd., 2010:13). Diğer bir tanıma göre ise açıkça konuşma, bireyin işyerindeki sorunlar ve alternatif yaklaşımlar hakkında fikir ve düşüncesini açıkça ifade etmesidir. Gerek işle ilgili gerekse kişisel bir konuda yardım isteme, görüş paylaşma ve endişeleri de kapsayabilir. Açıkça konuşma diğer konuşma biçimlerinden (ilkeli örgütsel muhalefet, ses çıkarma, sorun bildirme ve konu benimsetme gibi) farklıdır. Zira ilkeli örgütsel muhalefet ve diğer konuşma biçimleri çalışan tatminsizliğinden, kişisel ilkelerin ihlalden veya örgütün dikkatini stratejik konulara çekmekten kaynaklanmaktadır. Buna karşın -duygular genel iş tatminiyle ilgili olmasına karşın- açıkça konuşma, tüm örgütsel konularla ilgili farklı yaklaşımlar ve farklı düşünce biçimleri önererek örgütün geliştirilmesi isteğinden kaynaklanmaktadır (Premeaux, Be-deian, 2003:1537-1538).

### **3. Konu Benimsetme (Issue Selling)**

Konu benimsetme de açıkça konuşma gibi çalışanların örgütsel fonksiyonları ve bir takım faaliyetleri iyileştirme çabalarından oluşmaktadır. Bu davranışın üstleri etkileme ve açıkça konuşmaktan farkı ise, konu benimsetmenin sahip olduğu düzeyle ilgilidir. Konu benimsetme, örgütte yönetsel sorumluluğa sahip bireylerin örgütte “kilit önem taşıyan” konularla ilgili dikkat çekme çabalarından oluşmaktadır ve stratejiktir (Çakıcı, 2007:150). Diğer bir ifadeyle konu benimsetme, bireylerin diğerlerinin dikkatlerini ve sorunlarla ilgili yaklaşımlarını etkilemeye yönelik davranışlarına işaret eder. Özellikle orta düzey yöneticiler, konu benimsetmeye yönelmektedirler (Dutton, Ashford,1993:398).

#### 4. Sorumluluk Alma (Taking Charge)

Sorumluluk alma davranışı açıkça konuşmaya benzemektedir. Fakat açıkça konuşma, özellikle çalışanların fikir beyan etmeleriyle ilgiliyken, sorumluluk alma ise çalışanların iş süreçlerini değiştirmeye yönelik fiili çabalarını kapsamaktadır (Premeaux, Bedeian, 2003:1538). Sorumluluk alma davranışı, diğer davranış biçimlerinden üç yönden farklıdır. Birincisi, ilkeli örgütsel muhalefet ve sorun bildirme üst düzey örgütsel ilgiden kaynaklanmaktadır ve değişimin örgütsel açıdan fonksiyonel olup olmadığını hesaba katmamaktadır. Sorumluluk alma davranışı ise, örgütsel gelişim ihtiyacından kaynaklanmaktadır. İkincisi, sorun bildirme ve ilkeli örgütsel muhalefetin amacı olumsuz bir şeyin açığa çıkarılması, eleştirilmesi ve ortadan kaldırılmasıdır. Buna karşın sorumluluk alma davranışı olumlu bir şeyi gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Üçüncüsü, ilkeli örgütsel muhalefet ve sorun bildirmeden farklı olarak sorumluluk alma, sadece içsel ve örgütsel kabul yöntemleri ile meydana gelir (Morrison, Phelps, 1999:404). Diğer davranış biçimlerine karşın sorumluluk alma, değişim odaklıdır ve örgütün gelişmesine yardımcı olur.

#### 5. İlkeli Örgütsel Muhalefet (Principled Organizational Dissent)

Graham'a göre ilkeli örgütsel muhalefet, çalışanların işyerinde "dürüstlüklerinin gereği olarak" işyerindeki mevcut politika ve uygulamalara itiraz ederek, örgütsel statükoya karşı çıkma ve/veya değiştirme çabalarıdır (1986:2). İlkeli örgütsel muhalefet bir örgütte etik değerlerin kurumsallaşması ve bu konuyla ilgili standartların yükseltilmesi açısından önemli bir yere sahiptir (Shahinpoor, Matt, 2007: 47). Çalışanlar işle ilgili herhangi bir konuya muhalefet ettiklerinde amirlerinin bu durumu hoş karşılamayacaklarını düşünüyorlarsa ilgili örgütte ilkeli örgütsel muhalefet davranışı azalacaktır. Buna karşın, çalışanlar mevcut statüye karşı çıkma veya değiştirme davranışlarının amirleri tarafından olumlu karşılanacağını algıyorlarsa bu tür davranışların sayısı artacaktır. Örneğin, ülkemizde siyasi parti yönetimlerinde kolay kolay muhalif görüş ortaya konulamamaktadır. Parti içinde çeşitli nedenlerle örgütsel ilkeli muhalefette bulunan üyeler genellikle problem çıkarıcı kişiler olarak algılanmakta ve bastırılmaya çalışılmaktadır. Aynı zamanda özellikle kamu kuruluşlarında da üst yönetime karşı muhalif görüş pek belirtilememektedir (Çakıcı, 2010:15).

#### 6. Sesini Çıkarma (Voice)

Sesini çıkarma kavramını Hirschman; "işletme müşterilerinin ya da örgüt üyelerinin tatminsizlikleri sonucunda doğrudan yönetime ya da diğer örgüt yetkililerine vermiş oldukları tepki" olarak tanımlamıştır (1970:4). Gorden, sesini çıkarmayı aktif, pasif, yapıcı ve yıkıcı olmak üzere dört boyutta incelemiştir (1988:285-286). Bu durumu aşağıdaki tablodaki gibi gösterebiliriz:

**Tablo 1: İşgörenlerin Sesini Çıkarma Aralığı**

	<b>Aktif</b>	<b>Pasif</b>
<b>Yapıcı</b>	Öneride bulunma, Destekleme, Tartışma / akıl yürütme, Birlikte yönetme, Birlikte anlaşmaya varma, İlkeli muhalefet	Dikkatli dinleme, Sessiz destek, Cılız düzeyde itaat ve işbirliği
<b>Yıkıcı</b>	İş arkadaşlarını şikâyet, Göze girmeye çalışmak, İkiyüzlülük, Sözlü saldırı, Kötü konuşmak, Aykırı çıkışlar	Mırıldanma, Kayıtsız kalma / ilgisizlik, Bilinçli sessizlik, Geri çekilmek

**Kaynak:** Gorden, William I.; (1988), "Range of Employee Voice", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 1(4), s.285.

Öneride bulunma, destekleme, tartışma vb. davranışlar yapıcı aktif duruma örnek iken, dikkatli dinleme, sessiz destek ve cılız düzeyde işbirliği, yapıcı pasif davranışa örnektir. Diğer taraftan iş arkadaşlarını şikâyet, ikiyüzlülük, sözlü saldırı ve kötü konuşma vb. davranışlar yıkıcı aktif davranışlara örnektir. Mırıldanma, ilgisizlik, bilinçli sessizlik ve geri çekilme davranışları ise, yıkıcı pasif davranışlara örnek olarak gösterilebilir.

Çalışanların yapıcı (olumlu) tepkileri sesini çıkarma ve sadakati kapsarken yıkıcı (olumsuz) tepkileri ise, işten ayrılma ve işi savsaklama gibi bir takım olumsuz davranışları kapsamaktadır. Yine bu kapsamda aktif tepkiler, sesini çıkarma ve işten ayrılmadan oluşurken, pasif tepkiler ise sadakat ve işi savsaklamaktan oluşmaktadır (Kassing, 2009:313).

### 7. Sorun bildirme (Whistleblowing)

Örgüt içinde bir takım işlerin yanlış yapıldığını gözlemleyen çalışan ya sessiz kalacaktır ya da konuşmayı tercih edecektir (Edwards vd., 2009:83). Sorun bildirme, çalışanın ikinci şıkkı tercih etmesiyle ilgili bir kavramdır. Sorun bildirme kavramı, adından da anlaşılacağı üzere örgüt içindeki sorunların öncelikle örgüt içindeki mercilere, gerektiğinde de kamuoyuna açıklanmasıdır. Son zamanlarda etik ve etik davranışlarla ilgili çalışmaların artması, sorun bildiren kişilere ve bunların korunmasına yönelik ilgiyi artırmıştır. Sorun bildirme, bir örgütün (eski ya da yeni) üyeleri tarafından işverenlerinin kontrolü altındaki yasal ve ahlaki olmayan, kurallara aykırı uygulamaları bu konuda etkili olabilecek kişilere ya da örgütlere bildirmesi biçiminde tanımlanabilir (Near, Miceli, 1985:4). Daha kapsamlı olarak sorun bildirme, işyerinde mesleğe yakışmayan ve uygun olmayan bir takım davranışların ilgililere bildirilmesini kapsamaktadır (Teo, Caspersz, 2011:239). Sorun bildirmede iki husus önemlidir. Bunlardan birincisi, bireyin bilerek ve isteyerek bu açıklamayı yapması ikincisi ise, sorun bildirenin böyle davranmaya kendini mecbur hissetmesidir (Erdost, Çolak, 2004:70). Sorun bildiren kişi değişim ümidiyle dikkatleri örgütsel problemlere

çekmekte, bunu ise çözümler takip etmektedir (Dozier, Miceli, 824:1985). Sorun bildirme ahlaki bir davranıştır. Ne var ki, uygulamada kimi zaman bu etik davranış pek çok negatif anlam yüklü kelimelerle ifade edilmeye çalışılmaktadır. Örneğin, Türkçemizde kullanılan “işpiyonculuk”, “jurnalcilik”, “ajanlık”, “gammazlama”, gibi kelimeler bunlardan bazılarıdır (Aktan, 2006:2-3).

Örgüt içerisinde gerçekleşen yanlış uygulamaların organizasyon üst yönetimine raporlanması için çalışanların üst yönetime önemli ölçüde güven duymaları gerekir. Eğer çalışanlar yöneticilerine güveniyorlarsa kendilerini rahat ve emniyet içinde hissederek işle, diğerleri ile ve değişim ihtiyacı ile ilgili görüşlerini açıkça ifade edebileceklerdir. Buna karşın, çalışanlar yöneticilerine yeterli kadar güvenmiyorlarsa, onlardan yeterli desteği göreceklere inanmıyorlarsa, konuşmalarının riskli ve gereksiz olduğunu düşünerek daha çok sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Gao vd., 2011:1). Örgütte çalışanların yanlış uygulamaları raporlamaları ve açığa çıkarmaları bazı riskler içermektedir. Bu riskleri; ciddiye alınmama, tecrit, yargılanma, misilleme, dışlanma vb. olarak belirtebiliriz. Yapılan bir çalışmada korku düzeyi yüksek olan bireylerin daha az sorun bildirme davranışına yöneldikleri tespit edilmiştir (Reckers, 2010:265).

## **B. AMAÇLARINA GÖRE İŞGÖRENLERİN KONUŞMA TÜRLERİ**

Amaçlarına göre çalışan konuşmasının türlerini aşağıdaki biçimde belirtebiliriz:

### **1. Kabullenici Konuşma (Acquiescent Voice)**

Çekilmeye dayalı olarak çalışanın işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini sözlü olarak ifade etmesidir. Koruma amaçlı ve korunma amaçlı konuşma gibi kabullenici konuşma da işle ilgili fikir, görüş ve bilgilerin maksatlı olarak açıklanmasını ifade eder. Kabullenici konuşma daha az proaktif olması nedeniyle diğerlerinden farklılık gösterir.

### **2. Korunma Amaçlı Konuşma (Defensive Voice)**

Korunma amaçlı konuşma, çalışanların işle ilgili fikir, görüş ve düşüncelerini korkuya dayalı olarak kendini koruma amaçlı konuşmasıdır (Van Dyne vd., 2003:1372). Kabullenici konuşma ise, işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin sözlü olarak açıklanmasıdır. Korunma amaçlı konuşma, bireyin kendini korumasına yönelik bir davranış biçimidir. Birey bu konuşma biçiminde kendine odaklıdır (Ellis, Van Dyne, 2009:53). Korunma amaçlı ve koruma amaçlı konuşmada anahtar özellik güdüdür. Birincisinde temel güdü kendisini korumaya yönelik iken, ikincisinde diğerlerini korumaya yöneliktir.

### **3. Diğerlerini Koruma Amaçlı Konuşma (ProSocial Voice)**

Koruma amaçlı konuşma biçimi, maksatlı, proaktif ve diğerlerini korumaya yönelik konuşma biçimidir. Bu durumda diğerlerinin yararına odaklanma,



diğerkâmlık söz konusudur. Bir örgüt tarafından zorlanmayan, isteğe bağlı bir davranış biçimidir. Bu konuşma biçimi başkalarına yönelik ve özgecilik gibi ortak güdülere dayanmaktadır. Diğerlerini koruma amaçlı konuşma, işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin işbirlikçi güdüler nedeniyle açıklanması olarak tanımlanabilir (Van Dyne vd., 2003:1371). Diğerlerini koruma amaçlı konuşma grup içindeki diğerlerinin ya da örgütün yararına olan problem çözümünü vurgulamaktadır. Bu konuşma nedeninin temel hareket noktası diğerlerinin yararadır. Diğerlerini koruma amaçlı konuşma grup içindeki diğerlerinin ya da örgütün yararına olan problem çözümünü vurgulamaktadır.

## **II. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ**

### **A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI**

Bu araştırmanın amacı öğretim elemanlarının yöneticileriyle (üstleriyle) herhangi bir konu ya da sorun hakkında açıkça konuşabilme sıklığının, genel konuşma nedenlerine etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Diğer bir ifadeyle, öğretim elemanlarının yöneticileriyle genel olarak konuşma durumunun, onlarla bir sorun ya da konu hakkında açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği sorusu araştırılmıştır.

Araştırmada ana kütesi 103 devlet ve 65 vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 168 üniversiteyi kapsamaktadır. Örnek kütle olarak 82 üniversite rastgele yöntemle seçilmiştir. Araştırma internet ortamında anket hazırlanarak ve uygulanarak yapılmıştır. Toplam 4100 anket öğretim elemanlarının e-posta adreslerine gönderilmiştir. 82 üniversiteden toplam 321 anket gelmiş olup, değerlendirilmeye alınmıştır. Anket geri dönüşüm oranı yaklaşık %8'dir.

### **B. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMI**

Öğretim elemanlarının yöneticileriyle açıkça konuşabilme sıklığı arttıkça, yaptıkları işle ilgili konuşma eğilimleri de artmaktadır. Diğer bir ifadeyle yöneticileriyle daha sık görüşüp, onlarla açıkça konuşabilen öğretim elemanları, sessiz kalmak yerine birtakım nedenlerden dolayı (konuşmanın en iyi çözüm yolu olduğuna inanmak, mevcut durumu iyileştirmek, ilgili konuya dikkat çekmek vb. için) çalıştıkları kurumda daha çok konuşmayı tercih etmektedirler.

### **C. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada kullanılan anketin oluşumunda Brinsfield'in doktora tezindeki (2009) ve Çakıcı'nın (2010) çalışmalarındaki sorulardan yararlanılmıştır. Ayrıca, bazı sorular bu çalışmanın amaçları ve varsayımları doğrultusunda yeniden düzenlenmiş ve gerekli ilaveler yapılmıştır. Pilot araştırma Pamukkale Üniversitesi, İİBF'de görev yapan 35 öğretim elemanına uygulanmış ve anketin güvenilirliği test edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizinde anketin Cronbach's alfa değeri 0,89 çıkmıştır. Bu değer  $0,80 < \alpha < 1$  arasında yer aldığından dolayı anket ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Ural, Kılıç, 2005:262).

Hipotezlerin test edilmesinde Anova testi kullanılmıştır. Araştırmada 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Öğretim elemanlarının sessiz kalmayıp konuşma nedenleri kapsayan 17 ifade yer almaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda bu nedenler dört başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar a. Yöneticinin dikkatini çekme ve örgüte katkıda bulunmak için konuşmak (8 ifade), b.Yanlışı uygulamalara tepki nedeniyle konuşmak (4 ifade), c.Çalışılan örgüte yardım ve meslek sorumluluğu gereği konuşmak (3 ifade) ve d.Yanlışı anlaşılmayı önlemek ve başkasının hatasından dolayı cezalandırılmamak amacıyla konuşmak (2 ifade) yer almaktadır. Sorular, 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Kısmen katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum biçiminde değerlendirilmiştir.

Araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

- H1a:Mevcut durumu iyileştirmek için konuşmak yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir
- H2a: En iyi çözüm yolu olduğu için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir
- H3a: Haksızlığı ortadan kaldırmak için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir
- H4a: Yöneticinin dikkatini çekmek için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir
- H5a: Adil olmayan bir durumu düzeltmek için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir
- H6a: Yanlışı uygulamalar için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir
- H7a: Bir sorunu açığa çıkarmak için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir
- H8a: Fikrinin örgüt için yararlı olacağı düşüncesiyle konuşmak yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir
- H1b: Yanlışı uygulamalara kızgınlık nedeniyle konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir
- H2b: Hakkının yenildiği düşüncesiyle konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir
- H3b: Doğru olmayan ifadelerle karşı çıkmak için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir
- H4b: Duygularını ifade etmek kişiyi rahatlatacağı için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir

H1c: Başkalarının hatasını engellemek için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir

H2c: Çalışılan örgüte yardım etmek için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir

H3c: Meslek (iş) sorumluluğu gereği konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir

H1d: Yanlış algılanmayı önlemek için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir

H2d: Başkalarının hatası nedeniyle cezalandırılmamak için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir

#### D. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmada çoğu öğretim üyeleri anketi doldurmada isteksiz davranmışlardır. Toplamda anket geri dönüşüm oranının %8 olması bu görüşü desteklemektedir. Bazı öğretim üyeleri, ankete katıldıkları zaman e-posta adreslerinin ve kimliklerinin belli olacağını, bu durumun kendileri için sakınca oluşturabileceğini belirterek anketi cevaplamada çekingen davranmışlar. Diğer bir ifadeyle, sessiz kalmayı tercih etmişlerdir. Bir kısım katılımcılar da örgütlerinde olup bitenleri dışarıdaki kimselerle paylaşmanın doğru olmayacağını gerekçe göstererek anketi cevaplayamayacaklarını belirtmişlerdir. Yine anketin yapılması uzun bir süreyi gerektirdiğinden örnek kütle sınırlı tutulmak zorunda kalmıştır.

#### E. ÖĞRETİM ELEMANLARININ YÖNETİCİLERİYLE AÇIKÇA KONUŞABİLME DURUMU VE BAŞLICA KONUŞMA NEDENLERİ

**Tablo 2:** Öğretim Elemanlarının Yöneticileriyle Açıkça Konuşabilme Durumu

	Sıklık	%
Genellikle evet	168	52,3
Genellikle hayır	44	13,7
Sadece belli kişilerle	72	22,4
Sadece belli konularda	37	11,5
Toplam	321	100

Tablo 2'den görülebileceği üzere öğretim elemanlarının sadece %52'si yöneticileriyle genellikle, açıkça konuşabildiklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerle açıkça konuşabilme durumuna genellikle hayır diyenlerin oranı yaklaşık %14,

sadece belli kişilerle diyenlerin oranı yaklaşık %25 ve sadece belli konularda diyenlerin oranı ise yaklaşık %12'dir. Bu tablodan hareketle, öğretim elemanlarının yaklaşık %48'i yöneticileriyle herhangi bir konu ve sorun hakkında genellikle açıkça konuşamadıklarını belirtmişlerdir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların %48'i şu ya da bu biçimde yöneticileriyle açıkça konuşabilme yerine sessizliği tercih etmektedirler. Oysaki bilimsel bilginin üretildiği üniversitelerde, iletişim kanallarının mümkün olduğunca açık, konuşmanın, tartışmanın ve katılımcılığın maksimum düzeyde olması gerekmektedir.

Araştırmada, çalışanların yöneticileriyle konuşma nedenleri dört grup başlık altında toplanmıştır. Her bir grubun içinde ise ilgili konuşma nedenleri yer almaktadır. Bunlardan birinci grup, yöneticinin belli konulara dikkatini çekmek ve örgüte katkıda bulunmak için yöneticileriyle konuşmalarıdır. İkinci grup konuşma nedenleri ise, örgütteki yanlış uygulamalara tepki nedeniyle konuşmaktır. Üçüncü grup konuşma nedenlerini çalışılan örgüte yardım etmek ve meslek sorumluluğu gereği olarak belirtebiliriz. Dördüncü ve son grup konuşma nedenleri ise, yanlış anlaşılmayı önlemeye yönelik konuşmaktan oluşmaktadır.

**Tablo 3:** Yöneticinin Dikkatini Çekme ve Örgüte Katkıda Bulunmak İçin (Anova)

Yöneticilerle Konuşma Nedenleri	N	A.Ort.	S.S.	F	Sig.	
1.Mevcut durumu iyileştirmek için konuşmak	Genellikle evet (a)	168	4,27	,68	8,896	,000
	Genellikle hayır (b)	44	3,56	1,22		
	Sadece belli kişilerle (c)	72	4,01	,91		
	Sadece belli konularda (d)	37	4,05	,70		
2.Konuşmanın en iyi çözüm yolu olduğu için konuşmak	a	168	4,20	,77	16,774	,000
	b	44	3,06	1,37		
	c	72	3,73	1,08		
	d	37	3,72	1,09		
3.Haksızlığı ortadan kaldırmak için konuşmak	a	168	4,33	,76	6,451	,000
	b	44	3,65	1,31		
	c	72	4,09	1,06		
	d	37	4,10	,80		
4.İlgili konuya yöneticinin dikkatini çekmek için konuşmak	a	168	4,23	,73	6,293	,000
	b	44	3,68	1,21		
	c	72	3,83	1,12		
	d	37	4,02	,60		
5.Adil olmayan bir durumu düzeltme inancıyla konuşmak	a	168	4,19	,82	9,343	,000
	b	44	3,36	1,29		
	c	72	3,79	1,14		
	d	37	3,89	,90		
6.Yanlış uygulamaları düzeltmek için konuşmak	a	168	4,11	,75	3,62	,730
	b	44	3,70	1,04		
	c	72	3,81	1,09		
	d	37	3,94	,74		
7.Mevcut bir sorunu açığa çıkarmak için konuşmak	a	168	4,05	,86	2,299	,077
	b	44	3,88	,96		
	c	72	3,73	1,00		
	d	37	3,89	,73		
8.Fikirlerinin örgüt için yararlı olacağını düşündüğü için konuşmak	a	168	4,10	,84	10,440	,000
	b	44	3,31	1,09		
	c	72	3,66	1,06		
	d	37	3,62	,95		

Varyansların homojenliği testinde  $p < 0,05$  olduğundan varyanslar homojen değildir. Dolayısıyla Tamhane Testi kullanılmıştır.

**Tablo 4:** Yöneticinin Dikkatini Çekme ve Örgüte Katkıda Bulunmak İçin (Tamhane )

Sorumlar		Genellikle evet (a)			Genellikle hayır (b)			Sadece belli kişilerle (c)			Sadece belli konularda (d)		
		b	c	d	a	c	d	a	b	d	a	b	c
1	MD	,71*	,26	,22	,71*	-,44	-,48	-,26	,44	-,04	-,22	,48	,04
	Sig	,003	,15	,40	,00	,22	,16	,15	,22	1,00	,40	,16	1,00
2	MD	1,13*	,46*	,47	-1,1*	-,66*	-,66	-,46*	,66*	,00	-,47	,66	-,00
	Sig	,00	,00	,09	,00	,04	,10	,00	,04	1,00	,09	,10	1,00
3	MD	,68*	,24	,23	-,68*	-,43	-,44	-,24	,43	-,01	-,23	,44	,01
	Sig	,01	,40	,53	,01	,33	,32	,40	,33	1,00	,53	,32	1,00
4	MD	,55*	,40*	,21	-,55*	,15	-,34	-,40*	,15	-,19	-,21	,34	,19
	Sig	,03	,03	,34	,03	,98	,47	,03	,98	,81	,34	,47	,81
5	MD	,83*	,40*	,30	-,83*	-,42	-,52	-,40*	,42	-,10	-,30	,52	,10
	Sig	,00	,04	,33	,00	,37	,19	,04	,37	,99	,33	,19	,99
6	MD	,41	,29	,17	-,41	-,11	-,24	-,29	,11	-,12	-,17	,24	,12
	Sig	,09	,20	,75	,09	,99	,79	,20	,99	,98	,75	,79	,98
7	MD	,17	,32	,16	-,17	,15	-,00	-,32	-,15	-,15	-,16	,00	,15
	Sig	,86	,11	,79	,86	,96	1,00	,11	,96	,93	,79	1,00	,93
8	MD	,78*	,44*	,48*	-,78*	-,34	-,30	-,44*	,34	,04	-,48*	,30	-,04
	Sig	,00	,01	,03	,00	,45	,71	,01	,45	1,00	,03	,71	1,00

\* Ortalama farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır. MD: Ortalama farkı

Birinci grubun ilk hipotezi olan, mevcut durumu iyileştirmek için konuşmak yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir hipotezi  $p < 0,05$  olduğundan kabul edilir. Tablo 3'den de görülebileceği üzere bu duruma yöneticilerle konuşabilme durumuna genellikle evet diyenlerle genellikle hayır diyenler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Mevcut durumu iyileştirmek için yöneticileriyle konuşabilme durumuna genellikle evet diyenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X} = 4,27$ ), genellikle hayır diyenlerin aritmetik ortalamasından ( $\bar{X} = 3,56$ ) istatistiksel olarak daha yüksektir. Yöneticileriyle genellikle konuşabildiklerini belirten öğretim elemanlarının mevcut durumu düzeltmek için konuşma eğilimleri daha yüksektir.

En iyi çözüm yolu olduğu için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir hipotezi ikinci hipotezi oluşturmaktadır.  $p < 0,05$  olduğundan bu hipotez de kabul edilir Bu nedenle konuşma durumuna genellikle evet diyenlerle ( $\bar{X} = 4,20$ ) genellikle hayır diyenlerin ortalaması ( $\bar{X} = 3,06$ ) arasında istatistiksel olarak fark vardır. Ayrıca genellikle evet ve genellikle hayır diyenlerle sadece belli kişilerle konuşurum diyenler arasında ( $\bar{X} = 3,73$ ) da fark vardır. Konuşmanın en iyi çözüm yolu olduğuna katılım yöneticileriyle görüşebilme durumuna evet diyenlerde en yüksek, sadece belli kişilerle konuşurum diyenlerde ikinci sırada, genellikle konuşmam diyenlerle de en düşük düzeyde çıkmıştır. Yöneticilerle açıkça konuşabilme durumu artıkça

öğretim elemanları konuşmanın en iyi çözüm yolu olduğu nedeniyle konuşma düzeyleri daha fazla artmaktadır.

Üçüncü hipotez, haksızlığı ortadan kaldırmak için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir biçimindedir ve  $p < 0,05$  olduğundan bu hipotez de kabul edilir. Yöneticilerle açıkça konuşabilme durumuna genellikle evet diyenlerin ortalaması ( $\bar{X} = 4,33$ ), genellikle hayır diyenlerin ortalamasından ( $\bar{X} = 3,65$ ) daha yüksektir. Yöneticileriyle genellikle konuşabildiklerini belirten öğretim elemanlarının var olan bir haksızlığı ortadan kaldırmak için konuşma eğilimleri istatistiksel olarak daha yüksektir. Yöneticileriyle genellikle konuşamadıklarını belirten öğretim elemanları, haksızlık karşısında yöneticileriyle daha az konuşmaya eğilimlidirler.

Yöneticinin dikkatini çekmek için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir hipotezi dördüncü hipotez olup  $p < 0,05$  olduğundan bu hipotez kabul edilir. Bu konuda genellikle evet cevabını verenlerin ortalamasıyla ( $\bar{X} = 4,23$ ), genellikle hayır diyenlerin ortalaması arasında ( $\bar{X} = 3,68$ ), istatistiksel fark vardır. Ayrıca genellikle evet diyenlerle, sadece belli kişilerle konuşurum diyenler arasında da ( $\bar{X} = 3,83$ ) fark vardır. Yöneticilerle açıkça konuşabilme durumu arttıkça, yöneticinin ilgili konuya dikkatini çekmek için konuşma davranışı da artmaktadır.

Adil olmayan bir durumu düzeltmek için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir hipotezi de  $p < 0,05$  olduğundan kabul edilir. Bu duruma genellikle evet ( $\bar{X} = 4,19$ ), genellikle hayır ( $\bar{X} = 3,36$ ) ve sadece belli kişilerle konuşurum cevabını verenler ( $\bar{X} = 3,79$ ) arasında istatistiksel olarak fark vardır. Adil olmayan bir durumu düzeltmek için konuşma eğilimi yöneticilerle açıkça konuşurum diyenlerde en yüksek, yöneticilerle genellikle konuşmam diyenlerde ise en düşük düzeydedir.

Altıncı hipotez yanlış uygulamaları düzeltmek için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir biçiminde olup  $p > 0,05$  olduğundan reddedilir. Diğer bir ifadeyle yanlış olan uygulamalar karşısında öğretim elemanları, yöneticileriyle açıkça konuşabilme durumunu dikkate almaksızın aynı tepkiyi vermektedirler.

Yedinci hipotez, bir sorunu açığa çıkarmak için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir şeklindedir.  $p > 0,05$  olduğundan bu hipotez de reddedilir. Öğretim elemanları mevcut bir sorunu açığa çıkarmak için konuşma konusunda yöneticileriyle açıkça konuşabilme durumunu dikkate almamaktadırlar.

Bu grubun son hipotezi fikrinin örgüt için yararlı olacağı düşüncesiyle konuşmak yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir biçiminde olup  $p < 0,05$  olduğundan kabul edilir. Tablo 3'den de görülebileceği üze-

re bu duruma genellikle evet diyenlerle ( $\bar{X}=4,10$ ) genellikle hayır diyenler ( $\bar{X}=3,31$ ) arasında istatistiksel olarak fark vardır. Ayrıca, yöneticilerle açıkça konuşabilme durumuna genellikle evet diyenlerle, sadece belli kişilerle ( $\bar{X}=3,66$ ) ve belli konularda konuşurum ( $\bar{X}=3,62$ ) diyenler arasında da istatistiksel fark vardır. Yöneticileriyle açıkça konuşabildiklerini belirten öğretim elemanlarının fikirlerinin örgüt için yararlı olduğu düşüncesiyle konuşma eğilimleri diğerlerinden daha yüksektir. Bu konuda en düşük eğilim ise yöneticileriyle genellikle açıkça konuşamadıklarını belirten öğretim elemanlarındır.

Öğretim Elemanlarının ikinci grup konuşma nedenleri yanlış uygulamalara tepki nedeniyledir.

**Tablo 5:** Yanlış Uygulamalara Tepki Nedeniyle (Anova)

		N	A.Ort	S.S.	F	Sig.
1.Yanlış uygulamalara kızgınlık nedeniyle konuşmak	Genellikle evet (a)	168	3,40	1,13	2,83	,032
	Genellikle hayır (b)	44	3,95	1,03		
	Sadece belli kişilerle (c)	72	3,50	1,17		
	Sadece belli konularda (d)	37	3,43	1,06		
2.Hakkının yenildiğini düşündüğü için konuşmak	a	168	3,46	1,23	3,30	,020
	b	44	4,06	1,02		
	c	72	3,66	1,16		
	d	37	3,45	1,12		
3.Diğerlerinin doğru olamayan ifadelerine karşı çıkmak için konuşmak	a	168	3,60	1,02	1,19	,31
	b	44	3,54	1,17		
	c	72	3,38	1,05		
	d	37	3,32	1,00		
4.Duygularını ifade etmenin kendisini rahatlatacağı için konuşmak	a	168	3,31	1,13	1,006	,39
	b	44	3,36	1,16		
	c	72	3,27	1,18		
	d	37	2,9730	1,11		

Varyansların homojenliği testinde  $p>0,05$  olduğundan varyanslar homojendir ve örneklem sayısı farklı olduğundan Scheffe Testi kullanılmıştır.



**Tablo 6:** Yanlış Uygulamalara Tepki Nedeniyle (Scheffe)

Sorular		Genellikle evet (a)			Genellikle hayır (b)			Sadece belli kişilerle (c)			Sadece belli konularla (d)		
		b	c	d	a	c	d	a	b	d	a	b	c
1	MD	<b>-,54*</b>	-,09	-,02	<b>,54*</b>	,45	,54	,09	-,45	,06	,027	-,52	-,06
	Sig	,01	,99	1,00	,01	,17	,16	,99	,17	1,00	1,00	,16	1,00
2	MD	<b>-,60*</b>	-,20	,00	<b>,60*</b>	,40	,60	,20	-,40	,20	-,00	-,60	-,20
	Sig	,00	,78	1,00	,00	,28	,07	,78	,28	,93	1,00	,07	,93
3	MD	,06	,21	,28	-,06	,15	,22	-,21	-,15	,06	-,28	-,22	-,06
	Sig	1,00	,59	,55	1,00	,97	,93	,59	,97	1,00	,55	,93	1,00
4	MD	-,04	,03	,34	,04	,08	,39	-,03	-,08	,30	-,34	-,39	-,30
	Sig	1,00	1,00	,46	1,00	,99	,56	1,00	,99	,72	,46	,56	,72

\* Ortalama farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

İkinci grup konuşma nedeninin ilk hipotezi yanlış uygulamalara kızgınlık nedeniyle konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir biçiminde olup  $p < 0,05$  olduğundan kabul edilir. Bu duruma genellikle evet diyenlerle ( $\bar{X} = 3,40$ ) genellikle hayır ( $\bar{X} = 3,95$ ) diyenler arasında istatistiksel fark vardır. Yanlış olan karar ve uygulamalara kızgınlık nedeniyle konuşmak yöneticileriyle açıkça konuşamayanlarda daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle yöneticileriyle açıkça konuşamayanlar, yanlış uygulamalarla ilgili, daha fazla konuşmaya yönelmektedirler. Yöneticileriyle konuşabilme düzeyi yüksek olanların yanlış uygulamalara tepkileri daha düşük düzeydedir. İkinci hipotez hakkının yenildiği düşüncesiyle konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir biçiminde olup  $p < 0,05$  olduğundan bu hipotez de kabul edilir. Hak yenilmesi durumu nedeniyle konuşmaya genellikle evet diyenlerle ( $\bar{X} = 3,46$ ) genellikle hayır ( $\bar{X} = 4,06$ ) diyenler arasında istatistiksel fark vardır. Yöneticileriyle açıkça konuşması durumu azaldıkça hak yenilmesi durumunda konuşma davranışı artmaktadır. Bu durumun çalışanların kendilerini koruma amacıyla konuştuklarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Doğru olmayan ifadelerle karşı çıkmak için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir hipotezi üçüncü hipotez olup  $p > 0,05$  olduğundan reddedilir. Doğru olmayan ifadelerle karşı çıkmak için konuşmaya yöneticilerle açıkça konuşabilmenin bir etkisi bulunmamaktadır. Diğer bir ifadeyle öğretim elemanları doğru olmayan ifadelerle eşit düzeyde tepki göstermektedirler.

İkinci grubun son hipotezi ise, duygularını ifade etmenin kişiyi rahatlatacağı için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir biçimindedir ve  $p > 0,05$  olduğundan bu da reddedilir. Öğretim elemanları yöneticileriyle açıkça konuşabilme durumunu dikkate almaksızın konuşma-

nın kendilerini psikolojik olarak rahatlatacağı fikrine eşit düzeyde katılmaktadırlar.

Üçüncü grup konuşma nedenleri ise, başkasının hata yapmasını engellemek, çalışılan örgüte yardım etmek ile iş ve meslek gereği konuşmaktan oluşmaktadır.

**Tablo 7:** Çalışılan Örgüte Yardım ve Meslek Sorumluluğu Gereği (Anova)

		N	A.Ort.	S.S.	F	Sig.
1. Başkasının hata yapmasını engellemek için	Genellikle evet (a)	168	3,76	,890	6,70	,00
	Genellikle hayır (b)	44	3,20	1,15		
	Sadece belli kişilerle (c)	72	3,30	1,13		
	Sadece belli konularda (d)	37	3,29	,81		
2. Çalışılan örgüte yardım etmek için	a	168	4,14	,79	16,50	,00
	b	44	3,06	1,31		
	c	72	3,77	,96		
	d	37	3,56	1,09		
3. Meslek (iş) sorumluluğunun gereği	a	168	4,21	,81	6,23	,00
	b	44	3,63	1,24		
	c	72	3,83	,96		
	d	37	4,02	,64		

Varyansların homojenliği testinde  $p < 0,05$  olduğundan varyanslar homojen değildir. Dolayısıyla Tamhane Testi kullanılmıştır.

**Tablo 8:** Çalışılan Örgüte Yardım ve Meslek Sorumluluğu Gereği (Tamhane)

Sorumlar		Genellikle evet (a)			Genellikle hayır (b)			Sadece belli kişilerle (c)			Sadece belli konularda (d)		
		b	c	d	a	c	d	a	b	c	a	b	c
1	MD	,55*	,45*	,46*	-,55*	-,10	-,09	-,45*	,10	,00	-,46*	,09	-,00
	Sig	,02	,01	,01	,02	,99	,99	,01	,99	1,00	,01	,99	1,00
2	MD	1,08*	,37*	,58*	-1,08*	-,70*	-,49	-,37*	,70*	,21	-,58*	,49	-,21
	Sig	,00	,02	,02	,00	,01	,33	,02	,01	,90	,02	,33	,90
3	MD	,57*	,39*	,18	-,57*	-,19	-,39	-,38*	,19	-,19	-,18	,39	,19
	Sig	,030	,024	,579	,030	,938	,368	,024	,938	,767	,579	,368	,76

\*Ortalama farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Üçüncü grup konuşma nedeninin ilk hipotezi, başkalarının hatasını engellemek için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir biçiminde olup  $p < 0,05$  olduğundan kabul edilir. Bu nedenle konuşmaya evet diyenlerin ortalaması ( $\bar{X} = 3,76$ ), hayır diyenlerin ortalamasından

( $\bar{X}=3,20$ ) istatistiksel olarak farklıdır. Yöneticileriyle açıkça konuşabildiklerini belirten öğretim elemanlarının başkalarının hatalarını engelleme amacıyla konuşma eğilimleri daha yüksektir. Ayrıca yöneticileriyle genellikle konuştuklarını belirtenlerle sadece belli kişi ( $\bar{X}=3,29$ ) ve belli konularda ( $\bar{X}=3,30$ ) konuştuklarını belirtenlerin, başkalarının hatasını engelleme amacıyla konuşma davranışları arasında da fark vardır. Bu durumda da öğretim elemanlarının başkalarını korumaya yönelik konuştuklarını söyleyebiliriz.

Çalışılan örgüte yardım etmek için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir hipotezi ikinci hipotez olup  $p<0,05$  olduğundan bu hipotez de kabul edilir. Yöneticileriyle genellikle konuştuklarını belirtenlerin örgüte yardım etmek için konuşma ortalamasıyla ( $\bar{X}=4,14$ ) genellikle konuşmadıklarını belirtenlerin yardım için konuşma ortalaması ( $\bar{X}=3,06$ ) arasında istatistiksel fark vardır. Yöneticileriyle genellikle konuştuklarını belirtenlerin örgüte yardım etmek için konuşma eğilimleri daha yüksektir. Yöneticileriyle açıkça konuştuklarını belirten öğretim elemanlarının örgüte yardım konusunda daha duyarlı oldukları görülmektedir. Ayrıca konuşma durumuna genellikle evet diyenlerle sadece belli kişi ve belli konularda konuştuklarını belirtenler arasında da fark vardır.

Bu grubun son hipotezi ise, meslek (iş) sorumluluğu gereği konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir biçimindedir.  $p<0,05$  olduğundan bu hipotez de kabul edilir. Meslek sorumluluğu gereği konuşma konusunda yöneticileriyle genellikle konuştuklarını belirtenlerin ortalamasıyla ( $\bar{X}=4,21$ ) genellikle konuşmadıklarını belirtenlerin ortalaması ( $\bar{X}=3,63$ ) istatistiksel olarak farklıdır. Yöneticileriyle genellikle konuştuklarını belirtenlerin meslek sorumluluğu gereği konuşmaları daha yüksek düzeydedir. Ayrıca yöneticilerle konuşabilmeye genellikle evet diyenlerin ortalamasıyla sadece belli kişilerle diyenlerin ortalaması ( $\bar{X}=3,83$ ) arasında da fark vardır.

Dördüncü ve son grup konuşma nedenleri ise, yanlış anlaşılmayı önlemek ve başkalarının hatasından dolayı kendisinin cezalandırılmaması amacıyla konuşmaktır.

**Tablo 9:** Yanlış Anlaşılmayı Önlemek Amacıyla (Anova)

		N	A.Ort.	S.S.	F	Sig.
1.Diğerleri tarafından yanlış algılanmayı önlemek için	Genellikle evet (a)	168	3,63	1,05	2,311	,076
	Genellikle hayır (b)	44	3,43	1,24		
	Sadece belli kişilerle (c)	72	3,29	1,10		
	Sadece belli konularda (d)	37	3,75	,89		
2.Başkalarının hatasından dolayı kendisinin cezalandırılmaması için	a	168	3,15	1,22	,546	,651
	b	44	3,29	1,11		
	c	72	3,01	1,18		
	d	37	3,08	1,21		

Bu grupta ilk hipotez yanlış algılanmayı önlemek için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir ifadesinden oluşmaktadır ve  $p>0,05$  olduğundan bu hipotez reddedilir. Öğretim elemanlarının yanlış algılanmayı önlemek için konuşmaları, yöneticileriyle açıkça konuşabilme durumuna göre farklılık göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar yöneticileriyle açıkça konuşabilme durumunu dikkate almaksızın kendilerini korumak amacıyla konuşmaktadırlar.

Son hipotez ise, başkalarının hatası nedeniyle cezalandırılmamak için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir biçimindedir ve  $p>0,05$  olduğundan bu hipotez de reddedilir. Bu konuşma nedeni de yöneticiyle açıkça konuşma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermez. Benzer biçimde bu durumda da çalışanlar kendini korumak amacıyla konuşmaktadırlar.

## SONUÇ

Günümüz modern örgütlerinde iletişim ve çalışanların konuşması önemli bir yere sahiptir. Günümüz hızlı rekabet ortamında üniversitelerin bilimsel bilgi üretebilmesi ve uygulamaya aktarabilmesi için bilgi paylaşımından korkmayan, farklı görüş, düşünce ve fikir üretebilen, bunları üstleriyle paylaşarak üretim sürecine katabilen öğretim elemanlarına olan ihtiyacı her geçen gün daha da artmaktadır. Klasik yönetim anlayışına sahip yöneticiler çalışanları pasif bir unsur olarak kabul etmekte dolayısıyla örgüt içinde “en iyi” görüş, düşünce ve fikirlere kendilerinin sahip olduğunu düşünmektedirler. Bundan dolayı da astların görüş ve düşüncelerine müracaat etme ihtiyacını pek hissetmemektedirler. Bir örgütte yöneticilerin çalışanlarla ilgili olumsuz tutum ve inançları, olumsuz geribildirim alma korkuları vb. örtük inançlar bu gibi davranışları güçlendirmektedir (Amah, Okafor, 2008:2). Oysa günümüz hızlı değişim ortamında hiçbir örgüt tek bir yöneticinin görüş ve düşünceleriyle yönetilemeyecek kadar

karmaşık ve değişkendir. Modern yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler ise, çalışanları personel olarak değil insan kaynakları olarak görmektedirler. Bu kapsamda öğretim elemanlarının örgüte farklı ve yenilikçi görüş, düşünce ve fikirleriyle de katkıda bulunmaları ön plandadır. Araştırma, öğretim elemanlarının yöneticileriyle genel olarak konuşabilme nedenlerinin onlarla açıkça konuşabilme durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada test edilen hipotezler ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda ki gibi gösterilebilir:

**Tablo 9:** Araştırmada Test Edilen Hipotezler ve Elde Edilen Sonuçlar

Test Edilen Hipotez	Kullanılan Test	Sonuç
H1a: Mevcut durumu iyileştirmek için konuşmak yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir	Anova	Kabul
H2a En iyi çözüm yolu olduğu için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir	Anova	Kabul
H3a: Haksızlığı ortadan kaldırmak için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir	Anova	Kabul
H4a: Yöneticinin dikkatini çekmek için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir	Anova	Kabul
H5a: Adil olmayan bir durumu düzeltmek için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir	Anova	Kabul
H6a: Yanlış uygulamalar için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir	Anova	Red
H7a: Bir sorunu açığa çıkarmak için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir	Anova	Red
H8a: Fikrinin örgüt için yararlı olacağı düşüncesiyle konuşmak yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir	Anova	Kabul
H1b: Yanlış uygulamalara kızgınlık nedeniyle konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir	Anova	Kabul
H2b: Hakkının yenildiği düşüncesiyle konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir	Anova	Kabul
H3b: Doğru olmayan ifadelerle karşı çıkmak için konuşmak, yöneticilerle konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir	Anova	Red
H4b: Duygularını ifade etmek kişiyi rahatlatacağı için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir	Anova	Red
H1c: Başkalarının hatasını engellemek için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir	Anova	Kabul
H2c: Çalışılan örgüte yardım etmek için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir	Anova	Kabul
H3c: Meslek (iş) sorumluluğu gereği konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir	Anova	Kabul
H1d: Yanlış algılanmayı önlemek için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir	Anova	Red
H2d: Başkalarının hatası nedeniyle cezalandırılmamak için konuşmak, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık gösterir	Anova	Red

Araştırmada birinci grup hipotezlerde mevcut durumu iyileştirme, konuşmanın en iyi çözüm yolu olduğuna inanma, haksızlığı ortadan kaldırma, yöneticinin dikkatini çekme, adil olmayan bir durumu düzeltme inancı, fikirlerinin örgüt için yararlı olacağını düşündüğü için konuşmanın yöneticilerle açıkça konuşabilme durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yöneticileriyle açıkça konuşabildiklerini belirten öğretim elemanlarının açıkça konuşamadıklarını belirten öğretim elemanlarına kıyasla ilgili konularda konuşmaya daha çok eğilimli oldukları tespit edilmiştir.

İkinci grup hipotezlerde ise, yanlış uygulamalara kızgınlık nedeniyle ve hakkının yenildiğini düşündüğü için konuşma, yöneticiyle açıkça konuşabilme durumuna göre farklılık göstermektedir. Yöneticileriyle açıkça konuşamadıklarını belirten öğretim elemanlarının bu nedenlerle konuşma duyarlılıkları daha yüksek çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle yöneticileriyle açıkça konuşamayanlar, hak yenilmesi ve yanlış uygulamalar olduğunda daha çok konuşmaya yönelmekte ve daha çok tepki göstermektedirler. Bu durum öğretim elemanlarının kendilerini korumaya yönelik konuştuklarını göstermektedir.

Üçüncü grup hipotezlerde de başkasının hata yapmasını engellemek ve örgüte yardım etmek için konuşmak öğretim elemanlarının yöneticileriyle açıkça konuşabilme durumuna göre farklılık göstermektedir. Yöneticileriyle açıkça konuşabildiklerini belirten öğretim elemanları, başkasının hatasını engelleme ve örgüte yardım etme konusunda daha fazla konuşmayı tercih etmektedirler. Bu durum ise, diğerlerini koruma amaçlı konuşmaya örnektir.

Dördüncü ve son grup hipotezlerde ise, yanlış algılanmayı önlemek ve başkasının hatalarından dolayı kendisinin cezalandırılmaması için konuşma nedeni, yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyine göre farklılık göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle öğretim elemanları yöneticileriyle açıkça konuşabilme durumunu dikkate almaksızın bu nedenlerle konuşma durumunda diğerleriyle aynı tepkiyi vermektedirler.

Öğretim elemanlarının potansiyel olarak sahip oldukları fikir ve düşünceler, konuşma ve iletişim yoluyla açığa çıkarılmakta ve üretim sürecine katılmaktadır. Örgütsel sessizliği önleyebilmek için gerekli şartlardan birisi de yönetilenlerle yöneticiler arasında karşılıklı iletişim kanallarının yeterli düzeyde ve açık olmasıdır. İletişim kanallarının açıklığı güven ve bilgi paylaşımıyla birlikte oluşan iş tatminine, örgütsel bağlılığa ve örgütsel özdeşleşmeye de katkıda bulunmaktadır. Bir başka husus ise, yöneticilerin örgütteki çalışan sessizliğinin üstesinden gelebilmek için itaatkâr kültürden vazgeçmeleridir (Verhezen, 2010:187). ABD gibi çeşitli gelişmiş ülkelerin bilim, teknoloji, ekonomi ve sanat alanında gelişmiş olmasının nedenlerinden birisi de çeşitli alanlarda yaratıcı ve yetenekli insanları üretim sürecine katabilmesi ve bununla ilgili uygun ortamı sağlamış olmasıdır. Gelişmiş ülkelerde farklı düşünce ve fikirler, farklı beceri ve yetenekler ortak payda altında toplanmakta, zenginlik olarak kabul

edilmekte ve ortak noktalar üzerine vurgu yapılmaktadır. Buna karşın az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ise daha çok bu farklı noktalar önemli sayılmakta ve bu farklılıklar-bu kapsamda farklı ve yeni düşünce, öneri ve fikirler-yeterli derecede üretim sürecine katılamamaktadır (Türkeş, 2009: 13-14). Bu kapsamda üniversitelerde de farklılıkların zenginlik olarak kabul edildiği, yöneticilerle öğretim elemanları arasında iletişim kanallarının açık olduğu, astların yöneticilerine korkmadan, çekinmeden her türlü görüş ve düşüncelerini aktarabildiği daha fazla demokratik yönetim ve organizasyon yapılarına ihtiyaç vardır. Öğretim elemanlarının daha çok konuşmaya yönelebilmesi için yönetim tarafından bir takım önlemlerin alınması ve daha fazla konuşabilmelerinin teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda yönetimin daha fazla oranda çok sesliliğe, katılımcılığa önem vermesi ve desteklemesi gerekmektedir. Öğretim elemanlarının konuşması durumunda kendilerine herhangi bir olumsuz geri bildirim olmayacağı yönünde güvenli bir psikolojik ortam sağlanması bu kapsamda önemlidir. Diğer bir ifadeyle öğretim elemanlarının yöneticiler tarafından desteklendiklerini bilmeleri gerekmektedir (Grenny vd., 2007:52). Ayrıca önemli ve farklı öneriler sunan öğretim elemanları maddi ve/veya psiko-sosyal açıdan ödüllendirilmelidir. Aynı zamanda öğretim elemanlarının kimliğini belirtmeksizin konuşabilecekleri biçimsel bir sistem olan sorun bildirme gibi (whistle blowing) sistemleri oluşturulmalıdır (Ehtiyar, Yanardağ, 2008:60). Yöneticilerin olumsuz geri beslemeleri yukarı taşıyan resmi iletişim kanallarını açık tutmaları, bunları dikkate almaları, hoş karşılamaları ve olumsuz geri beslemeden korkmamaları gerekmektedir. Yine örgütlerde açık kapı politikası, öneri kutusu, soru-cevap programları, sıklıkla öğretim elemanı-yönetici toplantıları ve şikâyet yazma yöntemi gibi potansiyel konuşma yöntemlerini bu kapsamda sayabiliriz. Örgüt içinde özellikle aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanallarının açık tutulmasının da öğretim elemanlarını daha çok konuşmaya yönlendireceği düşünülmektedir. Unutulmamalıdır ki günümüz bilgi toplumunda örgütlerin ve bunların başında da üniversitelerin en önemli zenginlik kaynaklarından birisi çalışanların sahip oldukları, yeni, farklı, yaratıcı görüş, öneri ve fikirlerdir.

Araştırmamızda mali koşullar, zaman, katılımcıların anketi cevaplama isteksiz davranmaları vb. kısıtlar söz konusudur. Dolayısıyla, gelecekte bu konuda araştırma yapacaklara öğretim elemanlarının yöneticileriyle açıkça konuşabilmelerinin demografik faktörlerle ilişkisi, konuşmanın yeterli düzeyde olmamasının diğer bir ifadeyle örgütsel sessizlik olmasının olası sonuçlarını incelemeleri önerilebilir.

**KAYNAKÇA**

- AKTAN, Coşkun Can; (2006), “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing”, **Mercek Dergisi**, Ekim, ss.1-13.
- AMAH, Okey E. and Chiwuba A. OKAFOR; (2008), “Relationship Among Silence Climate, Employee Silence Behavior and Work Attitudes: The Role of Self- Esteem and Locus of Control”, **Asian Journal of Scientific Research** 1 (1), pp.1-11.
- ASHCRAFT, Karen Lee; (2000), “Hearing Silence: Organizing From An Aesthetic Perspective”: **Human Studies**, 23, pp.413-421.
- AVERY, Derek R. and Miguel A. QUINONES; (2004), “Individual Differences and the Voice Effect: The Moderating Role of Value of Voice”, **Group & Organization Management**, 1, pp.106-124.
- BANERJEE, Abhijit and Rohini SOMANATHAN; (2001), “A Simple Model of Voice”, *The Quarterly Journal of Economics*, February, pp.189-227.
- BOTERO, Isabel C. and Linn Van DYNE; (2009), “Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia”, **Management Communication Quarterly**, 23(1), pp.84-104.
- BRINSFIELD, Chad T.; (2009), “Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors”, Doctoral Dissertation, Ohio: The Ohio State University.
- ÇAKICI, Ayşehan; (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(1), ss.145-162.
- ÇAKICI, Ayşehan; (2010), **Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- DOZIER, Janelle Brinker and Marcia P. MICELI; (1985), “Potential Predictors of Whistle-Blowing A Prosocial Behavior Perspective”, **Academy of Management Review**, 10(4), pp.823-836.
- DURAK, İbrahim; (2012), **Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik**, Bursa: Ekin Yayınevi.
- DUTTON, Jane E. and Susan J. ASHFORD; (1993), “Selling Issues to Top Management”, **The Academy of Management Review**, 18(3), pp.397-428.



- EDWARDS, Marissa S.; Neal M. ASHKANASY and John GARDNER; (2009), "Deciding to Speak Up or To Remain Silent Following Observed Wrongdoing: The Role of Discrete Emotions and Climate of Silence", in J. GREENBERG and M. EDWARDS (Ed.), **Voice and Silence in Organizations**, Bingley, UK: Emerald Group Publishing, pp.83-109.
- EHTİYAR, Rüya and Melek YANARDAĞ; (2008), "Organizational Silence: A Survey on Employees Working In A Chain Hotel", **Tourism and Hospitality Management**, 14(1), pp.51-68.
- ELLIS, Jennifer Butler and Linn Van DYNE; (2009), "Voice and Silence as Observers' Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory", in Jerald GREENBERG and Marissa S. EDWARDS (Ed.), **Voice and Silence in Organizations**, UK: Emerald Group Publishing Limited, pp. 37-62.
- GAO, Liping; Onne JANSSEN and Kan SHI; (2011), "Leader Trust And Employee Voice: The Moderating Role Of Empowering Leader Behaviors", **The Leadership Quarterly**, 22, pp. 787-798.
- GORDEN, William I.; (1988), "Range of Employee Voice", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 1(4), pp.283-297.
- GRAHAM, J.W.; (1986), "Principled Organizational Dissent a Theoretical Essay", **Research in Organizational Behavior**, 8, pp.1-52.
- GRENNY, Joseph, David MAXFIELD and Andrew SHIMBERG; (2007), "How Project Leaders Can Overcome the Crisis of Silence", **MIT Sloan Management Review**, April, pp.46-52.
- HIRSCHMAN, Albert O.;(1970), **Exit, Voice and Royalty**, Cambridge:Harvard University Press.
- KASSING, Jeffrey W.; (2009), "Breaking the Chain of Command, Making Sense of Employee Circumvention", **Journal of Business Communication**, 46(3), pp.311-334.
- LANDAU, Jacqueline; (2009a), "When Employee Voice is Met by Deaf Ears", **S.A.M. Advanced Management Journal**, 74(1), pp.4-12.
- LANDAU, Jacqueline; (2009b), "To Speak or Not To Speak: Predictors of Voice Propensity", **Journal of Organizational Culture, Communications And Conflict**, 13(1), pp.35-54.
- MCKAY, Matthew; Martha DAVIS ve Patric FANNING; (2012), **İletişim Becerileri**, Çev.: Özgür GELBAL, Ankara: HYB Yayıncılık.
- NEAR, Janet P. and Marcia P. MICELI; (1985), "Organizational Dissidence: The Case of whistle-Blowing", **Journal of Business Ethics**, 4, pp.1-16.

- NIKOLAOU, Ioannis; Maria VAKOLA and Dimitris BOURANTAS; (2008), "Who Speaks Up At Work? Dispositional Influences On Employees' Voice Behavior", **Personnel Review**, 37(6), pp.666-679.
- PINDER, Craig C. and Karen P. HARLOS; (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses Perceived Injustice", **Research in Personnel and Human Resources Management**, 20, pp.331-369.
- POTTER, Paula W.; (2006), "Procedural Justice, Voice Effects and Sham: Examining The Decision Maker From a Research Context Perspective", **Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict**, 10(2), pp.61-76.
- PREMEAUX, Sonya Fontenot; (2001), "Breaking Silence: Toward an Understanding of Speaking Up in the Workplace", ProQuest Dissertations and Theses.
- PREMEAUX, Sonya Fontenot and Arthur G. BEDEIAN; (2003), "Breaking Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace", **Journal of Management Studies**, 40(6), pp.1537-1562.
- RECKERS-SAUCIUC, Ashley K. and D. Jordan LOWE; (2010), "The Influence Of Dispositional Affect On Whistle-Blowing", **Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting**, 26, pp.259-269.
- SHAHINPOOR, Nasrin and Bernard F. MATT; (2007), "The Power of One: Dissent and Organizational Life", **Journal of Business Ethics**, 74, pp.37-48.
- TEO, Hayden and Donella CASPERSZ; (2011), "Dissenting Discourse: Exploring Alternatives to the Whistleblowing/Silence Dichotomy" **Journal of Business Ethics**, 104(2), pp.237-249.
- TÜRKEŞ, Günay Umay; (2009), **Türk Kültürüne Eleştiri**, Birinci Baskı, Ankara: Akçağ Yayınları.
- URAL, Ayhan ve İbrahim KILIÇ; (2005), **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- VAN DYNE, Linn; Soon ANG and Isabel C. BOTERO; (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", **Journal of Management Studies**, 40(6), pp.1359-1392.
- VERHEZEN, Peter; (2010), "Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity", **Journal of Business Ethics**, 96, pp.187-206.
- WALDRON, Vincent R. And James SANDERSON; (2011), "The Role of Subjective Threat in Upward Influence Situations", **Communication Quarterly**, 59(2), pp.239-254.