

**AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARI:
KONUYA İLİŞKİN BİR UYGULAMA**

Betül BALKAN AKAN

Öğr. Gör. Dr. Namık Kemal Üniversitesi Hayrabolu Meslek Yüksekokulu

balkan@nku.edu.tr

Feyza Çağla ORAN

Öğr. Gör. Kadir Has Üniversitesi Kadir Has Meslek Yüksekokulu

feyza.oran@khas.edu.tr

Özet

Amaç: Araştırmanın iki amacı bulunmaktadır. Bu amaçlardan ilki Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından öğretmenler için geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeğinin, akademisyenler için geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılmasıdır. Diğeri ise devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin örgütsel sessizlik algılarının sosyo-demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesidir. Araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden biri olan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Yöntem: Marmara Bölgesi'nde dört farklı üniversitede görev yapan 137 akademisyenin katılımıyla ve anket tekniği yoluyla toplanan veriler SPSS 20.0 ve AMOS 21.0 istatistik paket programında analiz edilerek yorumlanmıştır. Elde edilen veriler açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H testleri ile değerlendirilmiştir.

Bulgular: Araştırma sonuçlarına göre örgütsel sessizlik ölçeğinin akademisyenler için geçerli ve güvenilir olduğu görülmüştür. Ayrıca, akademisyenlerin eğitim düzeyleri ile dış çevre kaynaklı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik, görev yaptıkları birim ile dış çevre kaynaklı sessizlik, unvanları ile korunma amaçlı sessizlik açısından sessiz kalma nedenlerinin farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, Sessizlik davranışı, Akademisyenler.

**PERCEPTIONS OF ACADEMICIANS' ORGANIZATIONAL SILENCE:
A RESEARCH ON THE SUBJECT**

Abstract

Objectives: The research has two aims. The first aim of the research is to make adaptation study for academicians of the organizational silence scale developed by Kahveci and Demirtaş (2013) for teachers. The second aim of this study is to examine whether there is a difference between the socio-demographic variables of academicians' perceptions of organizational silence and the academicians working at state and foundation universities. In the research, convenience sampling method is used, which is one of the non-probability-based sampling techniques.

Method: The data, collected through the participation of 137 academicians at four different universities in Marmara Region and survey techniques, were analyzed using SPSS 20.0 and AMOS 21.0 statistical program. Data obtained from research has been evaluated by explanatory and confirmatory factor analysis, Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis H tests.

Findings: According to the results of the research, it was found that the organizational silence scale is valid and reliable for the academicians. Findings from the study showed that academicians differ in terms of their educational level with based on external environment silence and defensive silence, working unit with based on external environment silence and the reasons for their silence in terms of titles with defensive silence.

Keywords: Organizational silence, Silence behavior, Academicians.

Giriş

Çalışanların daha fazla inisiyatif almasının önem kazandığı çalışma ortamlarında, personel güçlendirmeye ve yeni iletişim kanallarına yoğunlaşılmasına rağmen, örgütteki çalışanların üst yönetime karşı duymuş oldukları güven eksikliği ve kaygıları nedeniyle oluşan birtakım korkular hala çalışanlar açısından önemli bir engel olarak ortaya çıkmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 441). Örgütsel sessizlik ile doğrudan ilgili çalışmalara bakıldığında; Morrison ve Milliken (2000), örgütlerde sessizlik olgusunun sistematik biçimde gelişen bir süreç olduğuna vurgu yapmış ve bu sürecin güçlenmesini sağlayan faktörün örgütsel koşullar olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel sessizliği “çalışanların iş süreçlerini ve çalıştıkları örgütü iyileştirmeye ilişkili fikirlerini, bilgilerini ve düşüncelerini bilinçli diğer bir deyişle kasıtlı olarak esirgemesi” şeklinde bir tanımlama yapmışlardır. Pinder ve Harlos (2001) ise çalışanların algılanan adaletsizlik konusunda açık bir şekilde konuşup konuşmamaya dair çalışanların kararına odaklanan bir model önerisi sunmuşlardır. Modelde bireyin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerine ilişkin samimi düşüncelerini aktarma niyetini temel almışlardır (Çakıcı, 2007: 389).

Doğru işleyen bir yapının mevcut olduğu örgütlerin en büyük özelliklerinden biri örgütsel sessizliğin o örgütlerde bulunmamasıdır. Çünkü örgütsel sessizliğin bulunduğu yapıda, süreçler arası aksaklık, iletişim kopuklukları, zamanında giderilemeyen sorunlar oluşarak işleyişte yavaşlamalar olabilmektedir. Bu doğrultuda öncelikle örgütler için büyük problemler yaratabilecek kadar önem arz eden örgütsel sessizlik konusunun kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Çalışmanın araştırma kısmında ise Marmara Bölgesi'nde devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerden toplanan veriler analiz edilmiştir. Son olarak analiz sonuçları literatürde yer alan araştırmaların sonuçları ile karşılaştırılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Sessizlik kavramı literatürde antropoloji, sosyoloji, felsefe, biyoloji ve psikoloji gibi farklı disiplinlerle açıklanmıştır. Literatür genel olarak sessizliğin yaygın doğasını topluca yansıtan; güven, güç, cinsiyet algısı gibi kültürel yapılara odaklanmakta ve açıklamaktadır. (Slade, 2008: 45-46). Sessizlik, daha açık bir biçimde ifade edilecek olursa, bireyin örgütün durumu ile ilgili algıladığı ve düşündüğü gerçekleri davranışsal, bilişsel ve duygusal açıdan gerçek ifadelerini, bu durumu değiştirme veya düzeltme yeteneği olan bireylere iletmemesi şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel sessizlik ise çalışanların örgütsel konulara ve yaptıkları işler ile ilgili olarak bilgi, görüş ve düşüncelere sahip olmalarına rağmen fikirlerini farklı kaygılardan (dikey ya da yatay misillemeler, işini kaybetme korkusu vb.) beslediklerinden dolayı ifade etmek istememeleri olarak açıklanmaktadır (Pinder ve Harlos 2001:334).

Örgütsel sessizlik, aktif bir davranış şekli sayılmakla birlikte, aynı zamanda bilinçli olarak gerçekleştirilen ve amacı olan bir davranıştır. Dinlemesini bilenler için sessizlik de konuşma gibi ilgili tarafa birçok anlam ifade etmekte ve ipucu verebilmektedir (Durak, 2012: 43-44). Bir kimliğe sahip olan sessizlik kavramının beş tane ikilemler fonksiyonu mevcut olup bunlar aşağıdaki gibidir (Pinder ve Harlos, 2001: 338-339):

- Sessizlik kavramı insanları bir araya getirir ya da birbirlerinden uzaklaştırır.
- Beşeri ilişkilere yarar da sağlayabilir zarar da verebilir.
- Bilgi sağlayabilir ya da bilgiyi gizleyebilir.
- Derin düşünce ya da düşüncesizliği ifade edebilir.
- Kabul etmenin ya da karşı çıkmanın bir dışavurumu olabilir.

Örgütsel sessizlik; son yıllarda araştırmalara konu olan bir kavramdır. Çalışanların çalıştıkları kurum, sorumlu oldukları görevleri ya da buldukları kurumun diğer faaliyetleri ile alakalı fikir, düşünce, endişe ve önerilerini dile getirmemeleri şeklinde sergiledikleri bu davranış biçimi, örgütlerde sıklıkla yaşanmaktadır (Alpaslan ve Kayalar, 2012: 137).

1.1. Örgütsel Sessizlik Türleri

Sessizlik tavrı yalnızca konuşmanın karşısı olarak düşünülmemelidir. Çünkü sessizlik kavramı, tam anlamıyla pasif bir davranış şekli olmamak ile birlikte bilinçli yapılmakta ve bir amaca işaret etmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 311-313). Sessizlik konuşmamak anlamına gelmekteyken, ses ise örgütlerde sorunlar ve önemli konular üzerinde açıkça konuşmak anlamına gelmektedir. Bu perspektiften ise fikirleri ifade etmek ya da saklamak zıt kutuplar gibi görünmektedir (Zehir ve Erdoğan, 2011: 1390). Ancak her ikisi de kendi

çinde farklı bir ifade tarzını içermektedir. Örgütlerde çalışanların iletişim tutumlarına ait sessizlik ve konuşma ile ilgili altı tane özel davranış vardır. Sessizlik ile ilgili olanlar; kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik şeklinde üçe ayrılmaktadır. Çalışanların sessizlik dışında konuşma davranışlarıyla ilgili ise yine üç tür davranış biçimi mevcuttur. Bunlar; kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı konuşma şeklinde sıralanmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1359-1374).

Sessizlik ya da konuşma davranışına karar verme aşaması bireyde başlamaktadır. Bu sebeple çalışan güdeleri öne çıkmakta ve ilgisiz davranış kabullenici bir tavır almasına neden olmaktadır. Korunma amaçlı davranış korkuyu temelinde barındırmakta olup sesi ya da sessizliği farklı yöne çekmeye çalışmaktadır. Koruma amaçlı davranış ise fedakarlık temeline dayanmakta olup başkalarına yönelik ses ya da sessizlik davranışı olarak ortaya çıkmaktadır. Sessizlik ortamının baskın olduğu durumlarda çalışanlar kendini uyarılama davranışı ile ortama adapte olmaya çalışırlar. Bu durumda da çalışanlar, örgütlerine ve buldukları ortamlarına uyum davranışını benimserler. Benlik imajının kontrolü (self-monitoring) şeklinde isimlendirilen bu kavram, kişilerarası ilişkilerde, bireyin diğerlerine sunduğu imajın değişik bir biçimini ifade etmektedir. Kişilerarası ilişkiler de, diğerlerinin tepki ve geribildirimleri çerçevesinde şekillenmektedir. Kendini uyarılama, çalışanların örgüt içinde diğer bireyleri ve bulunduğu ortamın özelliklerini de dikkate alarak kendini diğerlerine kontrollü bir şekilde sunma tarzı olarak görülebilir. Kendini ortama uyarılama düzeyi daha düşük olan kişiler tavır, duygu ve düşüncelerini yansıtmaya eğiliminde olurlar. Bu kişiler, kendini ortama uyarılama düzeyi daha yüksek olan bireylere göre, görüşlerini bildirme ve konuşma konusunda daha fazla eğilim göstermektedirler (Kahveci ve Demirtaş, 2013a: 54).

Çalışanlar birçok sebepten dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Özellikle sessiz kalmayı en çok tercih ettikleri konular; örgütsel süreç veya performans ile ilgili problemler, ücret veya ücret eşitliği konusunda taşınan endişeler, üstler veya meslektaşların yetkinlik veya performanslarına ilişkin kaygılar, şirket politikaları veya kararları ile ilgili görüş ayrılıkları, kişisel kariyer sorunları veya endişeleri, etik veya eşitlik ile ilgili sorunlar (ayrımcılık), taciz veya istismar, meslektaşlarla çatışma şeklinde sayılabilir (Milliken vd., 2003: 1460). Çakıcı (2008: 125) çalışan sessizliğinin nedenlerini yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili korkular, deneyim eksikliği, dışlanma korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu olarak ifade etmiştir. Bunların dışında yöneticilere güvenilmemesi, yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları, yöneticinin yapısı, konuşmanın riskli görülmesi, geçmiş tecrübeler, önyargılı davranışlar, ulusal ve kültürel normlar, adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi de sayılmaktadır (Karadal, 2011: 373).

1.1.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Kabullenici sessizlik davranışının arkasında pasif bir davranış stili benimsenmektedir. Bunun sebebi ise görüşün açıklanmasının herhangi bir değişiklik yaratmayacağına inanılmasıdır. Çalışanlar, burada mevcut durumu kabullendiklerinden dolayı görüş bildirmek istememekteydirler (Karadal, 2011: 368). Kabullenici sessizliğin, öğrenilmiş çaresizlik ile temelde birbirine benzedikleri söylenilebilir. Öğrenilmiş çaresizlik hissine sahip bireyler sineye çekme, sessizleşme ve ilgisiz davranma gibi bir davranış biçimine yönelmektedirler. Kabullenici sessizlikte ise, örgütün sorunlarına karşı kasıtlı bir ilgisizlik söz konusu olmak ile birlikte, mevcut durumu değiştirme, geliştirme amacı bulunmamaktadır. Kısaca, çalışanlar sadece kendilerine verilen işi yapmak üzerine odaklanmaktadır (Özcan, 2011: 85-86).

1.1.2. Korunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence)

Bireyin konuşması, görüşlerini bildirmesi durumunda ortaya çıkması muhtemel sonuçları göze alamamasına dayanmaktadır. Bireyin korkuları temelinde şekillenen ve buna bağlı olarak bilinçli bir şekilde görüşlerini dile getirmekten kaçınan bir davranış şekli sergilemesine neden olmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 158-159). En zararlı sessizlik türü olarak gösterilen korunma amaçlı sessizlik "Roma yakılırken umrunda olmamak" tabiri ile tasvir edilmektedir. Bu durum pasiflikten ziyade proaktif bir sessizlik türünü ifade etmektedir. Korunma amaçlı sessizlik korku ve kendini güvence altına alma anlamına gelmektedir. Dış tehditlerden korunmak amaçlı olarak tasarlanmış bir harekettir. Araştırmalar sessizlikte belirsizliğin ön plana çıktığını gösterirken aslında doğası gereği ne kadar belirgin olduğunu da gözler önüne sermektedir (Schlosser ve Zolin, 2012: 555-556).

Bu sessizlik türü bireyin dışsal tehditleri göz önüne aldığı anda kendini koruma amaçlı olarak görüşlerini esirgeme davranışını bilinçli olarak seçmesidir. Örgütlerde çalışanların olası problem veya konulara ilişkin bilgilerin yukarılara taşınmasından rahatsızlık duydukları fikrinin oluşması ile şekillenmektedir ve durum ast-üst arasındaki hiyerarşik ilişki, sessizlik etkisi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Üstlere duyulan güvensizlik

derecesi yüksek ise, çalışanların görüşlerini üstlere taşırken çekindiği ve eksik ilettiği de görülebilmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 158-159). Bireyler korkuyu hissettiklerinde bilgileri gizlemeye çalışmaktadırlar. Bilgi paylaşımı çalışan tarafından tehlikeli, riskli ve tehditkar bir hal olarak görülmektedir. Bu duygular, bilgi paylaşımını engelleyerek kendini koruma üzerine bir vurguyu tetiklemektedir (Rhee vd., 2014: 707). Kiewitz vd. (2016) de korkuyu korunma amaçlı sessizlik ile bağdaştırmışlar ve kötü muamelenin olası etkilerini hafifletme davranışı olarak astların korunma amaçlı sessizliği seçtiklerini belirtmişlerdir.

1.1.3. Koruma Amaçlı Sessizlik (Prosocial Silence)

Çalışanların örgüt içinde yer alan diğer çalışanlara, sahip oldukları bilgi ve düşüncelerini bilinçli olarak aktarmamalarını ifade eden çalışan sessizliği (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 39) örgütlerde yaygın olarak görülen ve endişe verici bir olgu şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Blatt vd., 2006: 913). Korunma amaçlı yani bir başka ismi ile prososyal (toplum yanlısı) sessizlik Van Dyne vd. (2003) tarafından üçüncü bir sessizlik türü olarak belirtilmiştir. Bu sessizlik türü, kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik türlerinden *isteğe bağlı* olma açısından farklılaşmaktadır. Koruma amaçlı sessizlik örgütün veya örgütteki bir grup insanın amaçlarına katkı sağlamak adına, işle ilgili görüş, bilgi veya düşüncelerin saklanması ifade etmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 313).

Çavuşoğlu ve Köse (2016) de üniversitelerde baskın olan örgütsel sessizlik türünün örgüt faydasını dikkate alan korunma amaçlı sessizlik olduğu, bu sonucu takip eden sessizlik türleri ise sırası ile kabullenici ve pasif sessizlik şeklinde gerçekleştiğini tespit etmişlerdir. Baskın kültür ise hiyerarşi olarak ortaya çıkmış olup klan kültürü ve adhokrazi kültürü baskınlaştıkça kabullenici ve pasif sessizlik davranışının azaldığı; ancak pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü daha baskın hale geldikçe kabullenici ve pasif sessizlik davranışının arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Aktaş ve Şimşek (2014)'in sağlık sektöründe gerçekleştirdikleri benzer çalışmalarında kabullenici ve savunmacı sessizlik hiyerarşi kültürü ile pozitif yönde çıkmış olup ulaşılan sonuçların Çavuşoğlu ve Köse'nin çalışmaları ile örtüştüğü görülmektedir.

1.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel ve Bireysel Düzeyde Sonuçları

Örgütsel sessizlik kavramı örgüt ve çalışanlar üzerinde birçok olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu kavramın örgüt ve bireyler üzerindeki etki veya sonuçlarını daha iyi anlayabilmek için örgüt açısından ve birey açısından incelenmesinde yarar vardır. Sessizliğin örgütsel düzeydeki sonuçlarında, çalışanlar örgütsel hiyerarşi içerisinde negatif bir tepki veya bir tehditle karşılaşmamak ya da huzursuzluk çıkmasından çekindiklerinden dolayı çoğunlukla bilgilerini ve görüşlerini paylaşmak konusunda isteksiz davranmaktadırlar. Sessizlik davranışına yönelmesi durumunda, örgütsel açıdan hatalı kararların alınmasına yol açmak ile birlikte, çalışanların güvenlerinin, moral ve motivasyonlarının, örgütsel bağlılıklarının, iş tatminlerinin ve örgütsel fonksiyonları ile alakalı yeteneklerinin gelişimlerini negatif yönde etkilemekte, örgütsel süreçlerdeki yenilik ve iyileştirmelerin önüne geçilmesine neden olmaktadır. Bunların yanı sıra örgütsel sosyalizasyon sürecine ve uyumun sağlanmasına engelleyici bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Alpaslan ve Kayalar, 2012: 143).

Örgütsel sessizlik iklimi, örgütsel süreçlere yönelik kararların verilmesinde merkezileşmeye neden olmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 56). Örgütsel sessizlik; çalışanların görüşleri ile katkı sağlayamaması, olumsuz geri bildirimden kaçınılması, problemlerin ötelenmesi, aşağı ve yukarı yönlü olarak bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında pasif kalınması biçiminde ortaya çıkmaktadır (Karadal 2011: 379). Çalışanların görüş ve önerilerini ifade etmekten çekindiklerinden dolayı sessizliği seçmeleri, yönetim kademesinin çalışanlar ile ilgili yeterli bilgi sahibi olamamasına neden olmakta bu da örgütsel gelişimi engelleyici yönde sonuçlanmaktadır (Breen vd., 2005: 216).

Sessizliğin, karar alma ve değişim süreçlerini, bilgi girdisi farklılığını kısıtlamasından dolayı olumsuz etkileyebileceği söylenebilir. Çalışanlar genellikle hiyerarşik yapı içinde, üst kademelerle olumsuz veya kötü olarak kabul edilebilecek yorumları paylaşma konusunda isteksizlerdir ve olumsuz durumları filtreleyerek iletmeyi tercih ederler (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 164-165). Bu korunma amaçlı sessizlikte yaşanan üstlere yeterince güvenmeme ve bilgiyi yukarı taşırken süzgeçten geçirme durumudur.

Sessizliğin bireysel düzeydeki sonuçlarında ise çalışanların üzerinde aşağılanmışlık duygusu oluşturmak ile birlikte meslektaşlarına karşı güvenme hatta daha da ileriye giderek kin duygusu barındırmaya başlarlar. Sessizlik iklimi örgütte hakim olmaya devam ettikçe ve bireylerarası çatışmalar görmezden gelindikçe olumsuz yöndeki duyguların gücü artacaktır. Bu durumda da bireyler, kendini koruma amaçlı sessizlik davranışına yönelecek ve bencilce bir yaklaşım sergilemeye başlayacaklardır. Bu durumlar görmezden

gelindikçe bu olumsuz tutumlar zamanla örgüt içerisinde yayılacaktır. Sessiz bir yapı yaratıcılık duygusunu ve heyecanı sekteye uğratacak, örgütün sürdürülebilirliği için gerekli olan performans ve verimlilik gibi temel göstergeleri negatif açıdan etkileyecektir (Alpaslan ve Kayalar, 2012: 144). Şehitoğlu ve Zehir (2010) kamu çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında kabul edilmiş sessizlik ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Bu bağlamda farklı sonuçlardan yola çıkılarak sektöre göre örgütsel sessizliğin verimlilik üzerindeki etkilerinin değişim gösterebileceği söylenilebilir.

Yöneticiler çalışanların değerli olmadıkları hissine kapılabilirler, çalışanlarla aralarında bilişsel uyumsuzluk yaşanabilir, çalışanların işlerini kontrol etme eksikliği olduğuna inanabilirler (Karadal 2011: 380). Personel tarafından algılanan kontrol eksikliğinde, çalışanlar açıkça görüş bildirmenin özendirilmediği bir örgüt ortamında, iş çevrelerini yeterince kontrol etme konusunda eksiklik hissettiklerini belirtmektedirler. Kontrol eksikliği karşılanmayan bireylerde; tatminsizlik, strese bağlı rahatsızlık, motivasyon azalması, fiziksel ve psikolojik geri çekilme bunların yanında da sapkın davranışlar ve sabotaj gözlemlenmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 165). Ayrıca sessizlik, bireyin örgütle alakalı problemlerini ve endişelerini açık bir şekilde konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş tatminsizliği, işten ayrılma isteği biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak çalışanlara ızdırap verebilmekte, kendilerini değersiz hissedip acizlik duygusu yaşamalarına neden olabilmektedir (Karadal 2011: 379). Örgütlerde sessizlik ikliminin hakim olması, yukarıya doğru iletişim kanallarının azalmasına ve çalışanların düşüncelerine değer verilmediği gibi ortak bir hissin oluşmasına neden olmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 56).

2. Araştırma Metodolojisi

Araştırma metodolojisinde araştırmanın amacı, kapsamı, kısıtları, yöntem ve örnekleme verilmiştir. Daha sonra ise araştırmanın hipotezlerine yer verilmiş ve veri toplama aracına değinilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın iki amacı bulunmakta olup bu amaçlardan ilki Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından öğretmenler için geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeğinin akademisyenler için revize edilmesidir. Bu doğrultuda örgütsel sessizlik ölçeğinin, akademisyenler için geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması amaçlanmıştır. Araştırmanın diğer amacı ise akademisyenlerin örgütsel sessizlik algılarının sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmesidir. Literatürde farklı yükseköğretim kurumlarında ve farklı dönemlerde yapılan benzer çalışmalar yer almakta olup (Özmen ve Köseoğlu, 2017; Çakıcı 2008) yükseköğretim kurumlarının gelişmesine katkıda bulunması açısından bu tür gelişimi engelleyici kavramların farklı zaman dilimlerinde irdelenmesinin yararlı olacağı düşüncesiyle yapılan bu araştırmanın önem arz ettiği düşünülmektedir. Araştırma, konu ve uygulama yönüyle belirli kısıtlar taşımakta olup, araştırmanın konusu, akademisyenlerin örgütsel sessizlik algısının yalnızca sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmesi ile sınırlıdır. Araştırma zaman ve maliyet açısından değerlendirildiğinde, verilerin toplanması işlemi 01.09.2017-16.10.2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları araştırma kapsamında yer alan örnekleme özgü sonuçlardır. Bu nedenle çalışma sonuçlarının genellenmesi gibi bir amaç taşımamaktadır.

2.2. Araştırma Yöntemi ve Örnekleme

Araştırmanın uygulama açısından kapsamının belirlenmesinde zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik gibi kısıtlar sebebiyle olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme yöntemi (Altunışık vd., 2012: 141) kullanılmıştır. Araştırma evrenini, Marmara Bölgesi'nde yer alan iki devlet üniversitesi (1705 akademisyen) ve iki vakıf üniversitesi (450 akademisyen) olmak üzere dört farklı üniversitenin farklı birimlerinde görev yapan toplam 2155 akademisyen oluşturmaktadır. Bu evrenden kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 246 akademisyene uygulanan anketten, geriye dönen ve geçerli kabul edilen 137 adet anket formu değerlendirme kapsamına alınmıştır. Araştırma evreninden ulaşılan örneklem büyüklüğü %56'dır. Elde edilen veriler, SPSS 20.0 ve AMOS 21.0 istatistik paket programlarında analiz edilerek yorumlanmıştır.

2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modelinde, akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları ile demografik değişkenler arasında farklılıklar olduğu varsayılmaktadır. Literatürde örgütsel sessizlik algısını daha iyi anlamak ve değerlendirebilmek için örgütsel sessizlik ile sosyo-demografik değişkenler arasında ilişki kurulmuş

çalışmalar bulunmaktadır (Gürdoğan ve Atak 2016; Algın ve Başkan 2015; Özdemir ve Sağıroğlu 2013). Literatürde yer alan bu çalışmalara benzer şekilde örgütsel sessizlik alt boyutları ile sosyo-demografik değişkenler bağlamında geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁.Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₂.Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₃.Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları üniversite türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₄.Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₅.Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₆.Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları unvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₇.Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları görev yapılan birimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₈.Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları kurumdaki toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₉.Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları yetişme yerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

2.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketler modern anket türlerinden olan e-posta üzerinden anket yöntemi ile yapılmıştır. Araştırmada kullanılan anket sosyo-demografik değişkenler ve örgütsel sessizlik başlıklarından oluşmaktadır. Anket formunda ilk olarak sosyo-demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik olarak hazırlanan toplam 9 soru yer almaktadır. Bunlar; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, unvan, görev yapılan birim, çalıştığı kurumdaki toplam çalışma süresi, medeni durum, yetiştiği yer ve çalışılan üniversite türü şeklinde sıralanmaktadır. Anket formunda yer alan örgütsel sessizlik ölçeği 18 ifadeden ve 5 alt boyuttan (okul ortamı, duygu, sessizlik kaynağı, yönetici izolasyon) oluşmakta olup Kahveci ve Demirtaş (2013b) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısını ölçmek için gerçekleştirilen çalışmadan alınmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel sessizlik ölçeği 5'li likert yöntemi ile derecelendirilmiştir. Puanlama işlemi "1-Hiç katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Kararsızım", "4-Katılıyorum", "5-Kesinlikle katılıyorum" şeklinde gerçekleştirilmiştir.

3. Araştırma Bulguları ve Analizi

Araştırmaya ilişkin olarak öncelikle demografik bulgulara yer verilmiştir. Daha sonra faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Son olarak ise hipotezlerin testine ilişkin bulgular ortaya konulmuştur.

3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan akademisyenlerin %59,1'i (81) kadın, %40,9'u (56) ise erkektir. Akademisyenlerin %54,7'si 30-39 yaş arasında yer almakta olup örneklemin çoğunluğu bu yaş grubundan oluşmaktadır. Öğrenim durumuna ait sonuçlara bakıldığında %6,6'sı lisans, %41,6'sı yüksek lisans ve %51,8'i doktora öğrenim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin %4,4'ü Uzman, %8,8'i Okutman, %4,4'ü Araş. Gör., %40,1'i Öğr. Gör., %7,3'ü Araş. Gör. Dr., %10,9'u Öğr. Gör. Dr., %18,2'si Yrd. Doç. Dr., %2,9'u Doç. Dr. ve %2,9'u Prof. Dr. olarak sıralanmaktadır. Katılımcıların %45,3'ü meslek yüksekokulunda görev yapmakta iken, % 11,7 yüksekokul, % 38'i fakültede görev yapmaktadır. Tablo 1'de katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ait betimsel istatistikler gösterilmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Ait Betimsel İstatistikler

DEĞİŞKEN	GRUP	FREKANS	% FREKANS
Cinsiyet	Kadın	81	59,1
	Erkek	56	40,9
Yaş	20-29 yaş arası	22	16,1
	30-39 yaş arası	75	54,7
	40-49 yaş arası	30	21,9
	50 yaş ve üzeri	10	7,3

Öğrenim Düzeyi	Lisans	9	6,6
	Yüksek Lisans	57	41,6
	Doktora	71	51,8
Unvan	Uzman	6	4,4
	Okutman	12	8,8
	Araş. Gör.	6	4,4
	Öğr. Gör.	55	40,1
	Araş. Gör. Dr.	10	7,3
	Öğr. Gör. Dr.	15	10,9
	Yrd. Doç. Dr.	25	18,2
	Doç. Dr.	4	2,9
	Prof. Dr.	4	2,9
Görev Yapılan Birim	MYO	62	45,3
	Yüksekokul	16	11,7
	Fakülte	52	38,0
	Enstitü	2	1,5
	Diğer	5	3,6
Kurumdaki Çalışma Süresi	0-5 yıl	72	52,6
	6-10 yıl	43	31,4
	11-15 yıl	9	6,6
	16-20 yıl	6	4,4
	21-üzeri	7	5,1
Medeni Durum	Evli	81	59,1
	Bekar	56	40,9
Yetişme Yeri	Köy	5	3,6
	Belde/Bucak	2	1,5
	İlçe	25	18,2
	İl	57	41,6
	Büyükşehir	48	35,0
Üniversite Türü	Devlet Üniversitesi	76	55,5
	Vakıf Üniversitesi	61	44,5

Akademisyenlerin %52,6'sı 0-5 yıl arası çalışma yılına sahip iken % 31,4'ü ise 6-10 yıl arası çalışma yılına sahiptir. Katılımcıların % 59,1'i evli olup %40,9'u ise bekar. Akademisyenlerin %35'i büyükşehirde yetişmiş olup, %41,6'sı il, %18,2'si ise ilçelerde yetişmiştir. Ayrıca katılımcıların %55,5'i devlet üniversitesinde görev yapmakta olup %45,5'i vakıf üniversitesinde görev yapmaktadır.

"Örgütsel Sessizlik" ölçeğine ait betimsel istatistikler göre; 4,321 ortalama ile "Yöneticilerin "En iyi ben bilirim" tavrı, akademisyenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır" ifadesine akademisyenlerin çoğunluğu katıldıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin bu tavrı Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Teorisi ile örtüşmektedir. Bu teoriye göre bir davranışın ortaya çıkmasına sebep olan faktörler, bireyin kişisel özellikleri ile bulunduğu çevresel koşulların çerçevesinde şekillenir ve yönlendirilir. İşgörenin bir iş için çaba harcaması, yöneticisinin olumlu geri bildirimlerine bağlıdır. Yöneticinin verdiği olumlu geri bildirimler, çalışan tarafından bir beklenti oluşturur. İşgören de bekleyiş içinde olduğu konuları dile getirmekte çekinmez ve böylece duygu, düşünce ve görüşlerini ifade edebilir (Kahveci ve Demirtaş, 2013a: 53).

"Örgütsel Sessizlik" ölçeğine ait betimsel istatistikler göre; en düşük ortalama olan 3,029 ortalama ile "Akademisyenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır", şeklindedir. Bu ifade literatürde pasif kalma ve razı olma davranışının tüm olay ve durumlar için genellenmediğini ve akademisyenler için tüm olaylar şeklinde genişletilmediğini açıklamaktadır. Örneğin "Sessizlik gözlemcileri" adlı bir araştırmada sessizlik gözlemcileri olarak tanımlanan kişilerin, haksızlık, yasa dışı ve ahlak dışı olarak değerlendiren hareketler karşısında sessiz kalan insanlar olduğu tanımlanmaktadır (Karadal, 2011: 371).

3.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesi amacıyla KMO ve Barlett Testi ile ölçeğin faktör analizine uygunluğu araştırılmıştır. Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algısına ait verilere uygulanan temel bileşenler analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri ,871) göstermiştir. Barlett testi sonuçlarına bakıldığında bulunan değerlerin anlamlı olduğu ve değişkenler arasında ilişki olduğu görülmektedir (760,351; $p < 0,001$). Bu kapsamda örgütsel sessizlik ölçeğine ait KMO ve Bartlett Testi sonuçları aşağıda Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi	871	
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	760,351
	Serbestlik Derecesi (df)	66
	Anlamlılık (Sig.)	,000

Faktör analizi sonucunda Faktör 1 toplam varyansın %24,229'unu, Faktör 2 %24,087'sini ve Faktör 3 %17,510'unu açıklamaktadır. Bu üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans ise %65,827'dir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin döndürülmüş faktör analizi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Dış Çevre Kaynaklı Sessizlik (DÇKS) (Varyans Açıklama Oranı = %24,229; Özdeğer= 2,908)	
10. Örgütteki israf ve kayıplar akademisyenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	,716
16. Akademisyenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	,686
8. Akademisyenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	,677
9. Akademisyenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	,665
18. Akademisyenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	,607
17. Akademisyenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	,605
Faktör 2: Korunma Amaçlı Sessizlik (KAS) (Varyans Açıklama Oranı = %24,087; Özdeğer= 2,890)	
6. Akademisyenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	,810
5. Akademisyenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	,800
1. Akademisyenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	,743
Faktör 3: Yönetim Kaynaklı Sessizlik (YKS) (Varyans Açıklama Oranı = %17,510; Özdeğer= 2,101)	
13. Yöneticilerin "En iyi ben bilirim" tavrı, akademisyenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	,847
11. Yöneticilerin akademisyenlere adil davranmaması, akademisyenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	,772
15. Akademisyenlerin yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	,648

Tablo 3'te görüldüğü gibi örgütsel sessizlik ölçeğine ait 3 faktör bulunmaktadır. Faktör analizi neticesinde, ankette yer alan örgütsel sessizlik ölçeğine ait toplam 18 sorudan 2, 3, 4, 7, 12, 14 numaralı ifadeler ,50 faktör yükü altında olmaları nedeniyle çıkarılmıştır.

Dış çevre kaynaklı sessizlik olarak adlandırılan Faktör 1 literatürde sessizlik biçimleri arasında savunmacı sessizlik kavramı ile örtüşmektedir. Bu durum sessizliğin kendini koruma, çekilme ve başka davranışlara yönelmesi şeklinde kendini göstermesidir (Eroğlu vd., 2011: 103-104). Örgütte karşılıklı güvensizlik ortamı nedeniyle çalışanların konuşmayı riskli bulması ve ilgili konularda fikir beyanından çekinmesidir. (Karadal, 2011: 372). Dış çevre kaynaklı sessizliğin çıkış noktasını sosyal faktörler oluşturmaktadır. Sosyal Faktörler; çalışanlar arasındaki uyum, yükümlülüklerin dağılımı ve güvensizlik ortamını içermektedir. Kişiler arasında oluşan uyumsuzluk ve güvensizlik iklimi, çalışanların örgütsel süreçlerde varolmalarını engelleyerek, örgütsel konular ile ilgili azami bilgiye de ulaşamamalarına sebep olmaktadır (Ülker ve Kanten, 2009: 114-115). Bu durumun bir sonucu olarak da örgüt, sessizlik sarmalı ile çevrelenmektedir. Sessizlik sarmalı teorisi, Noelle-Neumann (1975, 1985, 1991) tarafından sessizliğin girdapsal yapısı göz önüne alınarak geliştirilmiş olan bir teoridir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1395). Sessizliğin sarmalı kuramı; insanlar azınlık olduklarına inandıkları zaman, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünüp, görüşlerini ve düşüncelerini gizleme ihtiyacı hissetmektedirler (Çakıcı, 2007, 153). Çoğunluğa uymayan bilgilerin paylaşılmak istenmediği ve bu konuda isteksizliğin tercih edildiği düşüncesi pek çok araştırmacı (örn., Scheufele ve Moy, 2000; Noelle-Neumann, 1991; Gonzenbach vd., 1999) tarafından savunulmaktadır (Eroğlu vd., 2011: 100-101). Literatürde yer alan bu sonuçların Faktör 1 ile örtüştüğü görülmektedir.

Korunma amaçlı sessizlik olarak adlandırılan Faktör 2 bireysel düzeydeki faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bireysel Faktörler; çalışanların, sezgilerini, önyargılarını ve çalışma ortamında karşılaştıkları riskleri içermektedir (Ülker ve Kanten, 2009: 114-115). Bu faktör literatürde fayda-maliyet analizi çerçevesinde şekillenmektedir. İnsanlar, konuşmaya karar vermeden önce, konuşarak elde edebilecekleri faydaları

belirleyip, konuşmanın olası sonuçlarını tartarak fayda-maliyet analizi yapmaktadırlar. Doğrudan bedeller, zaman ve enerji kaybı olarak gösterilirken, dolaylı bedeller ise, itibar kaybı, görüşüne karşı çıkanlardan gelebilecek olası misillemeler, artan muhalif ilişkilerin bireysel düzeyde yaratacağı riskler ve çatışmalar, duyulacak psikolojik rahatsızlıklar sayılabilir. Terfinin önüne geçilmesi ve işini kaybetme gibi sonuçlar, çalışanların ödeyebileceği bedeller arasında yer almaktadır (Karadal, 2011: 369-370). Korunma amaçlı sessizliğin temeli literatürde korku kültürüne dayandırılmış olup, korku örgütsel sessizliğin motivasyonu olarak tanımlanmaktadır (Oran ve Akan, 2017: 633). Aydın (2016)'ın bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde gerçekleştiği görülmüştür. Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu belirlemiştir ve özyeterlilik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır. Ancak kayırmacılığın değerlendirme ve koordinasyon alt boyutlarının, örgütsel sessizliğin algılanılan risk ve korku boyutu ile anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yer alan bu sonuçların Faktör 2 ile örtüştüğü görülmektedir.

Yönetim kaynaklı sessizlik olarak isimlendirilen Faktör 3 ise örgütsel düzeydeki faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu durum, örgütte kesin kabul görmüş değerleri, hatalı bir şekilde ifade edilen düşünceleri ve çalışanlar arasında desteğin olmamasını içermektedir. Bunun yanı sıra, algılanan örgütsel ve yönetsel destek, algılanılan riskler, örgüt kültürü ve yönetimin açıklığı da sessizliği oluşturan faktörlerdir (Ülker ve Kantan, 2009: 114-115). Bu sessizlik faktörü, sessizlik biçimleri arasında sağır kulak sendromu yani örgütsel hareketsizlik olarak literatürde belirtilmiştir ve çalışanların memnuniyetsizliklerini açık bir şekilde ifade etmekten kaçındıkları durumu ortaya koymaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 346). Bu sendrom örgütlerde en çok cinsel taciz şikâyetlerinde ortaya çıkmaktadır. Yönetim cinsel taciz sorunlarına karışmak istememekte ve cinsel tacizin anlatılması örgütlerde olumsuz tepki ile karşılanmaktadır. (Milliken vd., 2003: 1463). Park ve Keil (2009) Bilişim Teknolojileri projelerinde örgütsel sessizlik ve whistleblowing üzerine yaptıkları çalışmalarında entegre bir model öne sürmüşlerdir. Sessizlik ikliminin yönetsel uygulamalardan ortaya çıktığını ve buna son vermek isteyen yöneticilerin olumsuz raporlamalara da olumlu dönüşler göstermeleri gerektiğini savunmuşlardır (Park ve Keil, 2009: 912). Rhee vd. (2014) Güney Kore'de ağır sanayi firmasında çalışan çalışanlar üzerinde güç mesafesi, kolektivizm, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmada güç mesafesi kabullenilmiş sessizlik üzerinde etkili çıkmış ancak güç mesafesinin korunma sessizliği üzerinde bir etkisi tespit edilememiştir. Kolektivizm ise uyuşturucu etkisi içeren bir sessizlik ortamı yaratmış ancak koruma amaçlı sessizliği etkilememiştir. Ceza yönteminin ise korunma amaçlı sessizliği arttırdığı tespit edilmiştir. Bu araştırmanın sonuçları da yönetimin davranışlarından kaynaklı olarak çalışanları korunma amaçlı sessizliğe yönelttiğini desteklemektedir. Ayrıca Ayan vd. (2016) bankacılık sektöründeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında; dönüştürücü liderlik tarzı örgütsel sessizliği negatif yönde etkilerken, serbestiyetçi ve otoriter liderlik tarzlarının ise örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Literatürden de yola çıkılarak sessizlik ölçeğinin alt boyutlarının ve içerdiği soruların literatür sonuçları ile uyumlu olduğu ve bu sonuçların Faktör 3 ile örtüştüğü görülmektedir.

Likert ölçekli soruların güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin $0,60 \leq \alpha < 0,80$ değerleri arasında çıkması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu, $0,80 \leq \alpha < 1$ değerleri arasında çıkması ise yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Lorcu, 2015: 208). Bu bağlamda "Örgütsel Sessizlik" ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu, yine Dış Çevre Kaynaklı Sessizlik (DÇKS) ve Korunma Amaçlı Sessizlik (KAS) boyutunun yüksek derecede güvenilir, Yönetim Kaynaklı Sessizlik (YKS) boyutunun ise oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. "Örgütsel sessizlik" ölçeği ve alt boyutları için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda Tablo 4'te gösterilmiştir.

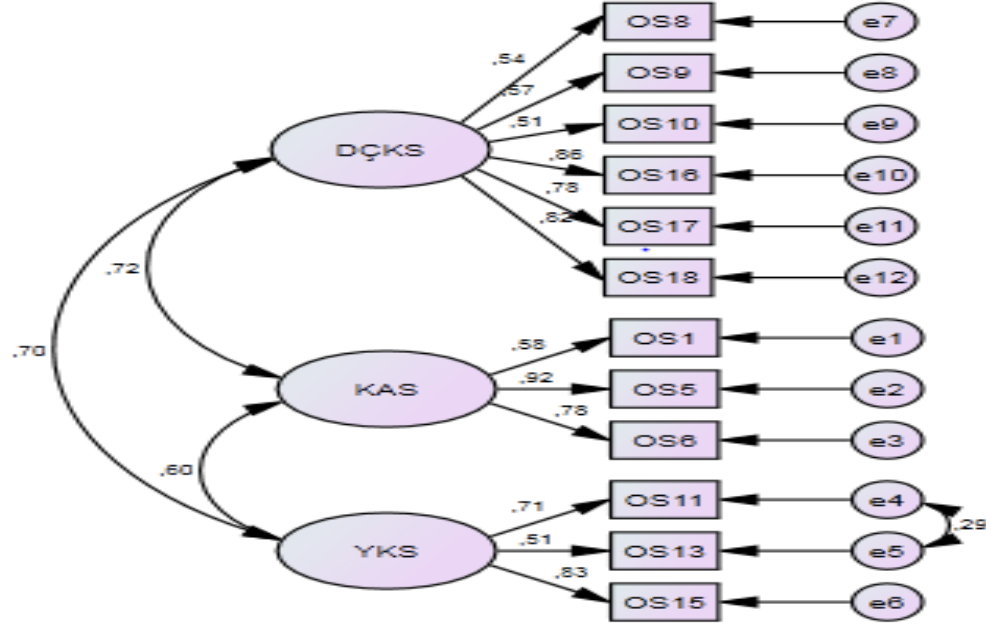
Tablo 4: Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçek Adı	Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Örgütsel Sessizlik	Dış Çevre Kaynaklı Sessizlik (DÇKS)	6	,836
	Korunma Amaçlı Sessizlik (KAS)	3	,803
	Yönetim Kaynaklı Sessizlik (YKS)	3	,766
			,883

Örgütsel sessizlik ölçeğinin hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha değerleri) ,883'tür. Ölçeğin sosyal bilimler alanında yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, ölçeğin teoriye uygun tek bir yapıyı ölçtüğü ve yapısal geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir.

Açıklayıcı faktör analizi sonrası faktör yapıları doğrulayıcı faktör analizine de tabi tutulmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi daha önceden belirlenmiş veya kurgulanmış olan bir yapının toplam veriler ile ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlamaktadır (Büyüköztürk vd., 2004: 216). Açıklayıcı faktör analizi yapılmış olan örgütsel sessizlik ölçeğine AMOS 21 paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılarak verilerin uyum derecesi test edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin Dış Çevre Kaynaklı Sessizlik, Korunma Amaçlı Sessizlik ve Yönetim Kaynaklı Sessizlik olmak üzere üç boyuttan oluştuğu görülmektedir. Bu bağlamda belirlenen örgütsel sessizlik ölçeği boyutları birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin üç boyutu sırasıyla Dış Çevre Kaynaklı Sessizlik (DÇKS), Korunma Amaçlı Sessizlik (KAS) ve Yönetim Kaynaklı Sessizlik (YKS) gizil değişkenleri ile Şekil 1'de yer alan yol diyagramında gösterilmiştir.

Şekil 1: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı



Yönetim Kaynaklı Sessizlik (YKS) faktörünün hata terimleri arasında modifikasyon indeksleri uygulanmıştır. İkili ilişkilere ilişkin değerleri gösteren p değerlerinin, $p < 0,05$ olması nedeniyle, istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan ve standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı olan modelin uyum istatistikleri Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değerler	Uyum Durumu	Kaynak
χ^2 (CMIN)	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df < \chi^2 \leq 3df$	94,774	İyi Uyum	Hooper vd., 2008; Schreiber vd., 2006;
χ^2/df (CMIN/DF)	≤ 3	$\leq 4-5$	1,895	İyi Uyum	Meydan ve Şeşen, 2015
GFI	$\geq ,90$,89 - ,85 veya $\geq ,80$,901	İyi Uyum	Susilo 2016; Tu vd., 2012
CFI	$\geq ,90$	$,80 \leq CFI \leq ,90$,938	İyi Uyum	Wang ve Wang, 2012
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 < RMSEA \leq ,08$,080	Kabul Edilebilir Uyum	Hu ve Bentler, 1999
NFI	$\geq ,90$	$\geq ,80$,880	Kabul Edilebilir Uyum	Hooper vd., 2008; Hu ve Bentler, 1999
RMR	$\leq ,05$,06 - ,08	,058	Kabul Edilebilir Uyum	Meydan ve Şeşen, 2015

Tablo 5'te gösterilen örgütsel sessizlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan, standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen modelin uyum indekslerinin ($\chi^2/df=1,895$, GFI=,901, CFI=,938, NFI=,880, RMSEA=,080) uyum kriterlerini sağladığı görülmüştür.

3.3. Hipotezlerin Testine İlişkin Bulgular

Örgütsel sessizlik ölçeğine verilen cevapların normal dağılım gösterip göstermedikleri ile varyansların homojen olup olmadıkları incelenmiştir. Bu doğrultuda ölçekte yer alan alt boyutların normal dağılıma uygun olup olmadıklarını test etmek için Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Yapılan analiz neticesinde normal dağılım ve varyansların homojenliği hipotezleri reddedilmiştir ($p<0,05$). İlgili veri seti normal dağılım göstermediğinden dolayı sonuçlar aralıksız ölçülen iki bağımsız grup arasındaki farklılıkların tespiti için kullanılan (Kalaycı, 2010: 99) Mann-Whitney U testi kullanılarak yorumlanmıştır. Akademisyenlerin cinsiyet, medeni durum ve üniversite türüne göre örgütsel sessizlik algılarını gösteren analiz sonuçları Tablo 6'da görülmektedir.

H₁.Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₂.Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₃.Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları üniversite türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 6: Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Olarak Cinsiyet, Medeni Durum ve Üniversite Türüne Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	Z	p
Dış Çevre Kaynaklı Sessizlik	Cinsiyet		-1,801	,072
	Kadın	74,06		
	Erkek	61,68		
Korunma Amaçlı Sessizlik	Cinsiyet		-,656	,512
	Kadın	70,83		
	Erkek	66,36		
Yönetim Kaynaklı Sessizlik	Cinsiyet		-1,778	,075
	Kadın	73,91		
	Erkek	61,89		
Dış Çevre Kaynaklı Sessizlik	Medeni Durum		-1,393	,164
	Evli	72,91		
	Bekar	63,34		
Korunma Amaçlı Sessizlik	Medeni Durum		-,598	,550
	Evli	70,67		
	Bekar	66,59		
Yönetim Kaynaklı Sessizlik	Medeni Durum		-,342	,732
	Evli	69,94		
	Bekar	67,63		
Dış Çevre Kaynaklı Sessizlik	Üniversite Türü		-,489	,625
	Devlet Üniversitesi	70,48		
	Vakıf Üniversitesi	67,16		
Korunma Amaçlı Sessizlik	Üniversite Türü		-1,567	,117
	Devlet Üniversitesi	73,70		
	Vakıf Üniversitesi	63,14		
Yönetim Kaynaklı Sessizlik	Üniversite Türü		-,071	,944
	Devlet Üniversitesi	68,79		
	Vakıf Üniversitesi	69,26		

Örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları olan; Dış Çevre Kaynaklı Sessizlik, Korunma Amaçlı Sessizlik ve Yönetim Kaynaklı Sessizlik yargıları ile cinsiyet, medeni durum ve üniversite türü arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Anlamlılık değerleri 0,05'ten büyük çıkması nedeniyle H₁, H₂ ve H₃, örgütsel sessizliğin tüm boyutları açısından reddedilmektedir. Bu sonuçlar Özdemir ve Sağiroğlu (2013)'nin çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirdikleri çalışması ile örtüşmemektedir. 2011 yılında Sivas ilinde 212'si kamu çalışanlarından 222'si de özel sektör çalışanlardan olmak üzere toplam 434 katılımcıdan oluşan araştırmalarında sektöre göre çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca Gürdoğan ve Atak

(2016)'ın çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi beş yıldızlı otel örneğinden yola çıkarak 140 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında çalışanların örgütsel sessizlik düzeyi ile cinsiyetleri arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Yine sessizlik düzeyleri açısından iş ile ilgili konular alt boyutunda çalışanların kararsızlık yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri genel anlamda yüksek çıkmıştır. Bu sonuçtan yola çıkılarak kurum farklılıklarında demografik özellikler incelenirken sessizlik algılarının değişkenlik gösterebileceği sonucuna ulaşılabilir. Bunun yanında Algin ve Başkan (2015) üniversitelerde örgütsel sessizliğin sonuçlarını inceledikleri çalışmalarını Ankara ilinde bulunan üç devlet üniversitesinde 349 kişi üzerine uygulamışlardır. Sonuçlar öğretim elemanlarının kişi ve konu sınırlaması çerçevesinde yöneticileriyle konuştuklarını belirtmelerine rağmen %82'si sessizliği tercih etmiştir. Cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizlik arasında fark bulunmamış olup yapılan çalışma sonuçları ile örtüşüğü görülmektedir.

Çalışmada, örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları ile yaş, kurumdaki toplam çalışma süresi ve yetişme yeri değişkenleri arasında farklılık olup olmadığına ait sonuçlar incelenirken non-parametrik testlerden üç veya daha fazla grup için kullanılan Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır (Kalaycı, 2010: 99). Akademisyenlerin yaş, kurumdaki toplam çalışma süresi ve yetişme yerlerine göre örgütsel sessizlik eğilimlerini gösteren analiz sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir.

H₄: Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₈: Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları kurumdaki toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₉: Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları yetişme yerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 7: Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Olarak Yaş, Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi ve Yetişme Yerlerine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	χ^2	p
Dış Çevre Kaynaklı Sessizlik	Yaş		1,469	,689
	20-29 yaş arası	59,66		
	30-39 yaş arası	71,02		
	40-49 yaş arası	70,40		
	50 yaş ve üzeri	70,20		
Korunma Amaçlı Sessizlik	Yaş		1,689	,639
	20-29 yaş arası	62,93		
	30-39 yaş arası	72,64		
	40-49 yaş arası	63,92		
	50 yaş ve üzeri	70,30		
Yönetim Kaynaklı Sessizlik	Yaş		3,989	,263
	20-29 yaş arası	63,09		
	30-39 yaş arası	74,63		
	40-49 yaş arası	64,22		
	50 yaş ve üzeri	54,15		
Dış Çevre Kaynaklı Sessizlik	Toplam Çalışma Süresi		3,001	,558
	0-5 yıl	67,55		
	6-10 yıl	72,37		
	11-15 yıl	67,67		
	16-20 yıl	47,92		
	21-üzeri	83,00		
Korunma Amaçlı Sessizlik	Toplam Çalışma Süresi		2,276	,685
	0-5 yıl	72,48		
	6-10 yıl	63,59		
	11-15 yıl	62,28		
	16-20 yıl	63,67		
	21-üzeri	79,64		
Yönetim Kaynaklı Sessizlik	Toplam Çalışma Süresi		7,040	,134
	0-5 yıl	72,73		
	6-10 yıl	71,72		
	11-15 yıl	46,61		
	16-20 yıl	40,75		
	21-üzeri	66,93		

Dış Çevre Kaynaklı Sessizlik	Yetiştirme Yeri		6,885	,142
	Köy	68,20		
	Belde/Bucak	120,25		
	İlçe	71,48		
	İl	73,88		
Büyükşehir	59,86			
Korunma Amaçlı Sessizlik	Yetiştirme Yeri		6,125	,190
	Köy	57,60		
	Belde/Bucak	129,50		
	İlçe	72,00		
	İl	70,56		
Büyükşehir	64,25			
Yönetim Kaynaklı Sessizlik	Yetiştirme Yeri		5,047	,282
	Köy	72,50		
	Belde/Bucak	108,50		
	İlçe	57,20		
	İl	68,70		
Büyükşehir	73,49			

Örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları olan; Dış Çevre Kaynaklı Sessizlik, Korunma Amaçlı Sessizlik ve Yönetim Kaynaklı Sessizlik yargıları ile yaş, kurumdaki toplam çalışma süresi ve yetiştirme yeri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Anlamlılık değerleri 0,05'ten büyük çıkması nedeniyle H_4 , H_8 ve H_9 , örgütsel sessizliğin tüm boyutları açısından reddedilmektedir. Bu sonuçlar Özdemir ve Sağiroğlu (2013)'nin çalışması ile örtüşmektedir. Araştırmalarında yaşa göre örgütsel ses ve sessizlik algılamaları açısından anlamlı bir farklılığa ulaşamamıştır. Aynı çalışmada statü durumuna göre çalışanların örgütsel ses algılamalarında anlamlı bir fark bulunamazken, örgütsel sessizlik algılamalarında önemli bir farklılığa ulaşılmıştır. Çalışma süresine göre ise çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Literatür sonuçlarının, çalışmanın sonuçları ile örtüştüğü görülmektedir.

Akademisyenlerin öğrenim durumu, unvanları ve görev yapılan birimlere göre örgütsel sessizlik eğilimlerini gösteren Kruskal-Wallis H testine ait sonuçlar Tablo 8'de gösterilmiştir.

H_5 : Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_6 : Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları unvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_7 : Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları görev yapılan birimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 8: Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Olarak Öğrenim Durumu, Unvanları ve Görev Yapılan Birimlere Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	χ^2	p
Dış Çevre Kaynaklı Sessizlik	Öğrenim Durumu		7,848	,020
	Lisans	67,61		
	Yüksek Lisans	58,18		
	Doktora	77,87		
Korunma Amaçlı Sessizlik	Öğrenim Durumu		6,159	,046
	Lisans	64,06		
	Yüksek Lisans	59,87		
	Doktora	76,96		
Yönetim Kaynaklı Sessizlik	Öğrenim Durumu		5,249	,072
	Lisans	52,72		
	Yüksek Lisans	62,90		
	Doktora	75,96		
Dış Çevre Kaynaklı Sessizlik	Unvan		10,766	,215
	Uzman	57,83		
	Okutman	79,79		
	Araş. Gör.	71,58		
	Öğr. Gör.	58,70		
	Araş. Gör. Dr.	94,80		
Öğr. Gör. Dr.	71,30			

	Yrd. Doç. Dr.	77,08		
	Doç. Dr.	75,75		
	Prof. Dr.	60,75		
Korunma Amaçlı Sessizlik	Unvan		19,453	,013
	Uzman	66,58		
	Okutman	46,67		
	Araş. Gör.	95,08		
	Öğr. Gör.	63,19		
	Araş. Gör. Dr.	106,10		
	Öğr. Gör. Dr.	76,93		
	Yrd. Doç. Dr.	67,64		
	Doç. Dr.	87,63		
	Prof. Dr.	47,75		
Yönetim Kaynaklı Sessizlik	Unvan		8,148	,419
	Uzman	68,08		
	Okutman	68,71		
	Araş. Gör.	83,50		
	Öğr. Gör.	64,05		
	Araş. Gör. Dr.	90,10		
	Öğr. Gör. Dr.	69,83		
	Yrd. Doç. Dr.	74,86		
	Doç. Dr.	38,88		
Prof. Dr.	55,25			
Dış Çevre Kaynaklı Sessizlik	Görev Yapılan Birim		10,034	,040
	MYO	60,35		
	Yüksekokul	70,31		
	Fakülte	81,58		
	Enstitü	44,50		
Diğer	51,10			
Korunma Amaçlı Sessizlik	Görev Yapılan Birim		6,978	,137
	MYO	62,69		
	Yüksekokul	63,34		
	Fakülte	79,79		
	Enstitü	74,50		
Diğer	50,90			
Yönetim Kaynaklı Sessizlik	Görev Yapılan Birim		4,689	,321
	MYO	65,53		
	Yüksekokul	58,28		
	Fakülte	77,59		
	Enstitü	68,00		
Diğer	57,40			

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda H_5 , dış çevre kaynaklı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik açısından kabul edilirken, yönetim kaynaklı sessizlik boyutu açısından reddedilmektedir. H_6 , korunma amaçlı sessizlik açısından kabul edilirken, dış çevre kaynaklı sessizlik ve yönetim kaynaklı sessizlik boyutları açısından reddedilmektedir. H_7 , dış çevre kaynaklı sessizlik açısından kabul edilirken, korunma amaçlı sessizlik ve yönetim kaynaklı sessizlik boyutu açısından reddedilmektedir.

Tablo 9'da yer alan Kruskal-Wallis H testi sonuçlarında anlamlı farklılık bulunan örgütsel sessizlik alt boyutları için farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını saptamak amacıyla gruplararası Mann-Whitney U testi karşılaştırmaları yapılmıştır. Bu bağlamda Tablo 9'da Mann-Whitney U testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 9: Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Olarak Öğrenim Durumu, Unvanları ve Görev Yapılan Birimlere Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	p
	Öğrenim Durumu			
Dış Çevre Kaynaklı Sessizlik	Yüksek Lisans-Doktora	54,44-72,58	1450,000	,006
	Öğrenim Durumu	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	p
Korunma Amaçlı Sessizlik	Yüksek Lisans-Doktora	55,79-71,49	1527,000	,016

Korunma Amaçlı Sessizlik	Unvan	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	p
	Okutman-Araş. Gör.	7,63-13,25	13,500	,033
	Okutman-Araş. Gör. Dr.	7,58-16,20	13,000	,002
	Okutman-Öğr. Gör. Dr.	10,46-16,83	47,500	,036
	Öğr. Gör.-Araş. Gör. Dr.	29,98-49,60	109,000	,002
	Araş. Gör. Dr.- Öğr. Gör. Dr.	16,85-10,43	36,500	,030
	Araş. Gör. Dr.-Yrd. Doç. Dr.	26,00-14,80	45,000	,003
	Araş. Gör. Dr.-Prof. Dr.	9,15-3,38	3,500	,018
Dış Çevre Kaynaklı Sessizlik	Görev Yapılan Birim	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	p
	MYO-Fakülte	49,51-67,03	1116,500	,005

Elde edilen bulgular sonucunda doktora öğrenim düzeyine sahip olan akademisyenlerin (72,58) yüksek lisans öğrenim düzeyine sahip olan akademisyenlere (54,44) göre daha çok dış çevre kaynaklı sessizlik algısına sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca doktora öğrenim düzeyine sahip olan akademisyenlerin (71,49) yüksek lisans öğrenim düzeyine sahip olan akademisyenlere (55,79) göre daha çok korunma amaçlı sessizlik algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,05$).

Fakültede görev yapan akademisyenlerin (67,03) MYO'da görev yapan akademisyenlere (49,51) göre daha çok dış çevre kaynaklı sessizlik algısına sahip oldukları görülmektedir ($p<0,05$). Araş. Gör. (13,25), Araş. Gör. Dr. (16,20) ve Öğr. Gör. Dr. (16,83) unvanına sahip akademisyenlerin okutmanlara (7,63; 7,58; 10,46) göre daha çok korunma amaçlı sessizlik algısına sahip oldukları görülmüştür. Araş. Gör. Dr.'un (49,60) Öğr. Gör.'ne (29,98); Araş. Gör. Dr.'un (16,85; 26,00) Öğr. Gör. Dr. (10,43) ve Yrd. Doç. Dr.'a (14,80); Araş. Gör. Dr.'un (9,15) Prof. Dr.'a (3,38) göre daha çok korunma amaçlı sessizlik algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Üniversiteler sürekli gelişen ve değişimi destekleyen kurumlardır. Bu nedenle değişim ve gelişimin yaşandığı bu ortamlarda sessizlik gibi engelleyici bir davranışın ortaya çıkmaması adına ya da bu davranış örgütte görülüyorsa neden kaynaklandığına dair araştırmaların sıklaştırılması ve çözüm yollarının bulunması gerekmektedir. Yükseköğretim kurumlarının gelişmesi açısından bu tür engelleyici kavramların farklı zaman dilimlerinde irdelenmesinin yararlı olacağı düşüncesiyle yapılan bu çalışmada akademisyenlerin örgütsel sessizlik algılarını ölçen bir ölçeğin gerekli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca çalışmada akademisyenlerin örgütsel sessizlik algılarının sosyo-demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini bulmak hedeflenmiştir.

Öncelikli olarak mevcut ölçeğin akademisyenler için revize edilmesi amacını taşıyan çalışmada, açıklayıcı faktör analizi uygulanarak 3 faktörlü bir yapı ortaya konulmuştur. Faktörlerdeki maddelerin taşıdıkları anlam dikkate alınarak, faktörler isimlendirilmiştir. Çalışma sonucunda akademisyenlerin örgütsel sessizlik algısına yönelik "Dış çevre kaynaklı sessizlik", "Korunma amaçlı sessizlik" ve "Yönetim kaynaklı sessizlik" adlı üç faktör bulunmuştur. Sonrasında açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörlere, doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve modelin uyum indekslerinin ($\chi^2/df=1,895$, GFI=,901, CFI=,938, NFI=,880, RMSEA=,080) uyum kriterlerini sağladığı görülmüştür. Dolayısıyla, açıklayıcı faktör analizi ile bulunan örgütsel sessizlik ölçeğinin yapı geçerliliği, doğrulayıcı faktör analizi ile de teyit edilmiştir. Son olarak ölçeğin iç tutarlılığını ve güvenilirliğini incelemek için ölçeğin tümüne ve faktörlere ait Cronbach α katsayısı hesaplanmış ve faktörlerden ikisinin yüksek güvenilirliğe diğerinin ise oldukça güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin tümü için hesaplanan Cronbach α katsayısının ise 0.883 olduğu ve buna göre ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bütün bu sonuçlara göre revize edilen bu ölçeğin akademisyenlerin örgütsel sessizlik algılarını ölçmek için kullanılacak geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğuna karar verilmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, doktora öğrenim düzeyine sahip olan akademisyenlerin yüksek lisans öğrenim düzeyine sahip olan akademisyenlere göre daha çok dış çevre kaynaklı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik algısına sahip oldukları bulunmuştur (H_5). Eroğlu vd. (2011)'nin tekstil sektöründe işgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında duygusal bağlılık ile kabullenici sessizlik ve korunma sessizliğinin birbirlerinden bağımsız olmadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Devam bağlılığı ile kabullenici sessizlik ve koruma sessizliğinin birbirlerinden bağımsız olmadıkları anlaşılmıştır.

Normatif bağlılık ile kabullenici sessizlik, korunma sessizliği ve koruma sessizliğinin birbirlerinden bağımsız olmadıkları gözlemlenmiştir. Bu araştırmadan yola çıkılarak elde edilen veriler doğrultusunda öğrenim düzeyi arttıkça devam bağlılığı artması ile birlikte akademisyenlerin korunma amaçlı sessizliğini de arttırdığı söylenilebilir.

Araş. Gör., Araş. Gör. Dr. ve Öğr. Gör. Dr. unvanına sahip akademisyenlerin okutmanlara göre daha çok korunma amaçlı sessizlik algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır (H₆). Araş. Gör. Dr.'un Öğr. Gör.'ne; Araş. Gör. Dr.'un Öğr. Gör. Dr. ve Yrd. Doç. Dr.'a; Araş. Gör. Dr.'un Prof. Dr.'a göre daha çok korunma amaçlı sessizlik algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Acaray ve Şevik (2016)'in uluslararası bir firmada kültürel boyutların örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında güç mesafesinin kabullenici ve korunma amaçlı olarak gerçekleştirilen sessizliği arttırdığını ancak koruma amaçlı sessizlik üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bunun yanı sıra toplulukçu anlayışın kabullenici ve korunma amacı güden sessizlik davranışını azalttığını ancak koruma amaçlı sessizlik davranışını ise artırıcı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bu anlamda çalışma sonuçları literatür ile örtüşmektedir. Örgütsel sessizliğin örgütsel performans çıktılarına olan etkisi, bu konunun daha sık çalışılması ile birlikte araştırmacıların ilgisini çekeceği düşünülmektedir. Örgütsel sessizliğin hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurabileceği literatür araştırması ile desteklenmiştir.

Fakültede görev yapan akademisyenlerin MYO'da görev yapan akademisyenlere göre daha çok dış çevre kaynaklı sessizlik algısına sahip oldukları belirlenmiştir (H₇). Gül ve Özcan (2011)'in kamu sektöründe Mobbing ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında mobbingin kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, itibara yönelik saldırılar, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ile sağlığa yönelik saldırılardan oluşan beş alt boyutunun her birinin birbiri ile ilişkili olduğu bu ilişkinin orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Bu çalışma sonuçları ile yapılan araştırmanın sonuçlarının belli noktalarda örtüştüğü görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre betimsel istatistiklerde de ifade edildiği gibi 6. soru (Akademisyenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar) akademisyenler arasındaki örgütsel sessizlik düzeyini ölçmeye yönelik olup akademisyenler arasındaki sessizlik algısının %75,2 olduğu tespit edilmiştir. Ölçek ifadelerine bakıldığında meslektaşlarını değerlendiren akademisyenler görev yaptıkları kurumdaki sessizliğin farkında olduklarını ve bilinçli olarak gerçekleştiğini düşünmektedirler. Benzer sonuçlara ulaşan Çakıcı (2008) Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizlik Nedenleri Üzerine yaptığı araştırmasını 327 akademik ve 181 idari personele uygulamıştır. Sonuçlara göre üniversite personelinin % 70'i sessizliği tercih ederken, %30'u açık bir şekilde konuşmayı tercih etmektedir. Sessiz kalmayı tercih ettikleri konular ise; etik ve sorumluluklar, yönetsel sorunlar, çalışanların performansı, kurumu iyileştirme hakkındaki görüşleri (pasif sessizliğe işaret etmektedir) ve iş koşulları olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlardan da yola çıkılarak araştırmaların güncellenmesi gerekliliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetsel sessizlik faktörü dikkate alındığında da çalışmalar sessizlik algısının yöneticilerin tutumları ile şekillendiğini de belirlemiştir. Özmen ve Köseoğlu (2017) Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarını Uşak Üniversitesinde 275 çalışan üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda örgütsel adalet arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Bir başka çalışma ise Wang ve Jiang (2015) görevini kötüye kullanan denetçilerin çalışanların sesine ve sessizliğine etkileşimsel adalet ve örgütsel bağlamda nasıl bir etki yarattığını inceledikleri araştırmalarında koruma amaçlı ses ve sessizliğin arabulucu olarak etkileşimli adaleti örgütsel bağlamda incelemiştir. Örgütsel atıf, kötüye kullanılan denetleme davranışında çıkacak sesi bir nevi tamponlamış ve bu durumda da etkileşimsel adaletin ılımlı bir aracılık etkisi yarattığı görülmüştür. Bu araştırmalar da göstermektedir ki örgütsel sessizlik ölçülürken yöneticilerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı da etkili olmaktadır.

Yöneticilerin çalışanlardan gelen önerilere karşı ön yargılı davranması, yapılan eleştiriyi kendilerine yapılan saygısızlık olarak algılamaları, örgüt içindeki ulusal ve kültürel normların varlığı çalışanları sessizliğe itmektir. Çalışanlar sessiz kaldıkça örgüte faydalı olmama durumu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütün problemlerine hızlı ve zamanında çözüm getirilemez. Çalışanın sessizleşmesi çalışan verimliliğinin düşmesi ile de işe devamsızlık ve işten ayrılma boyutuna ulaşabilir. Bu durumda örgüt, çalışana bir yatırım yapmıştır. Çalışan, örgüte bağlılık duyuyorsa, örgüt çıkarları için en iyi olanı yapmayı hedefler ve örgüt misyonunu benimser. Örgüt için sessizlik kavramının arkasına sığınmak yerine örgütün daha iyi olması için çaba sarf eder. Sonuç olarak çalışanın sessizliği, uzun vadede örgüte bir maliyet olarak yansımaktadır. Örgüt

bu maliyetle karşı karşıya kalmamak için çalışanlar ve örgüt arasında iyi bir iletişimin kurulmasını sağlamak zorundadır.

Yapılan çalışma sonucunda, örgütsel sessizlik boyutları açısından incelendiğinde akademisyenler arasında öne çıkan sessizlik türünün korunma amaçlı ve dış çevre kaynaklı bir sessizlik olduğu görülmüştür. Özellikle eğitim seviyesinin artması ile birlikte akademide iş hayatına devam etme kararlarının sessiz kalma, özellikle de korunma amaçlı bir sessizliği tetiklediği söylenebilir. Sektör deneyiminden uzaklaşıldıkça dış çevre baskısı ve bulunduğu konumu akademide koruyabilme ve unvan olarak ilerlemeye devam edilebilmesinin dış çevre baskısı ve korunma amaçlı sessizliğin bir tetikleyicisi olduğu ileri sürülebilir. Örgütsel sessizlik ile mücadele edebilmek adına; çalışanlara danışmanlık hizmetleri verilmesi, öneri sistemlerinin geliştirilmesi ve bireylere geri bildirimde bulunulması, motivasyonu arttırıcı teşvik ve ödül sistemlerinin etkin bir biçimde uygulanması, iletişim kanallarının sağlıklı bir şekilde kullanılması gibi önlemler alınabilir.

Kaynakça

Acaray, A., Şevik, N. (2016). Küresel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34 (4), 1-18.

Aktaş, H., Şimşek, E. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 24-52.

Algın, İ., Baskan, G. A. (2015). Üniversitelerde Örgütsel Sessizliğin Olası Sonuçları. *Yükseköğretim Dergisi*, 5 (2), 81-90.

Alpaslan, A. M., Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (6), 136-147.

Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım E. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, 7. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Ayan, A., Ünsar, A., S., Oğuzhan, A. (2016). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (2), 507-538.

Aydın, Y. (2016). Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algısı ile İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22 (2), 165-192.

Blatt, R., Christianson, M. K., Sutcliffe, K. M., Rosenthal, M. M. (2006). A Sensemaking Lens On Reliability. *Journal of Organizational Behaviour*, 27 (7), 897-917.

Bowen, F., Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.

Breen, V., Fetzer, R., Howard, L., Preziosi, R. (2005). Consensus Problem-Solving Increases Perceived Communication Openness In Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17 (4), 215-229.

Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Kahveci, Ö., Demirel, F. (2004). Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 207-239.

Çakıcı, A., Çakıcı, C. (2007). İşgören Sessizliği: Konuşmak Mı Zor, Sessiz Kalmak Mı Zor?. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, Sakarya Üniversitesi, İİBF, İşletme Fakültesi, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.

Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 117-134.

Çavuşoğlu, S., Köse, S. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), 115-146.

Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, Bursa: Ekin Yayınevi.

Ehtiyar, R., Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working In A Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14 (1), 51-68.

Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.

Gül, H., Özcan N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *KSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 107-135.

Gürdoğan, A., Atak, O. (2016). Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (44), 1106-1116.

Hooper D., Coughlan J., Mullen M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (1), 53-60.

Hu, Li-Tz, Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1-55.

Kahveci G., Demirtaş, Z. (2013a). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 167 (38), 50-64.

Kahveci, G., Demirtaş, Z. (2013b). Öğretmenler için Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (43), 167-182.

Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, İstanbul: Asil Yayın Dağıtım.

Karacaoğlu, K., Cingöz, A. (2008). Örgütsel Sessizlik. Örgütsel Davranışta Seçme Konular, (Ed), Ankara: İlke Yayınevi, 155-167.

Karadal, H. (2011). Örgütsel Sessizlik Davranışı: Etkenleri ve Etkileri, Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar. Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışları, (Ed), Bursa: Ekin Yayınevi, 365-386.

Kiewitz, C., Restubog, S. L., Shoss, M. K., Garcia, P. R., Tang, R.L. (2016). Suffering in Silence: Investigating the Role of Fear in the Relationship Between Abusive Supervision and Defensive Silence. *American Psychological Association*, 101 (5), 731-742.

Lorcu, F. (2015). Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Meydan, C. M., Şeşen, H. (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları, 2. Basım, Ankara: Detay Yayıncılık.

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.

Oran, F. Ç., Akan B. B. (2017). Örgütlerde Korku Kültürüne İlişkin Bir Model Önerisi. *IBANESS Conference Series-Kırklareli/Türkiye*, 23-24 Aralık, 627-639.

Özcan, N. (2011). Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

Özdemir, L., Sarıoğlu, U. S. (2013). Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.

Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, (Ed), Bursa: Marmara Kitap Merkez Yayınları.

Özmen, M., Köseoğlu, İ. (2017). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (19), 1-17.

Park, C., W., Keil, M. (2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model. *Decision Sciences*, 40 (4), 901-918.

- Pinder C. C., Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Rhee, J., Dedahanov, A., Lee, D. (2014). Relationships Among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence. *Social Behavior and Personality*, 42(5), 705-720.
- Schlosser, F., Zolin, R. (2012). Hearing Voice and Silence During Stressful Economic Times. *Employee Relations*, 34 (5), 555-573.
- Schreiber, JB., Nora, A., Stage, FK., Barlow, EA., King, J. (2006). Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research*, 99 (6), 323-337.
- Slade, M. R. (2008). The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory, The Faculty Of The Graduate School Of Education and Human Development Of The George Washington University.
- Susilo, W. H. (2016). An Impact of Behavioral Segmentation to Increase Consumer Loyalty: Empirical Study in Higher Education of Postgraduate Institutions at Jakarta. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 183-195.
- Şehitoğlu, Y., Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 4 (43), 87-110.
- Tangirala, S., Ramanujam, R. (2008). Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Tu, Y. T., Wang, C. M., Chang, H. C. (2012). Corporate Brand Image and Customer Satisfaction on Loyalty: An Empirical Study of Starbucks Coffee in Taiwan. *Journal of Social and Development Sciences*, 3 (1), 24-32.
- Ülker, F. E., Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 111-126.
- Vakola, M., Bourantas, D. (2005). Antecedents And Consequences Of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Wang, J., Wang, X. (2012). *Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus: Methods and Applications*, West Sussex: John Wiley & Sons.
- Wang, R., Jiang, J. (2015). How Abusive Supervisors Influence Employees' Voice and Silence: The Effects of Interactional Justice and Organizational Attribution. *The Journal of Social Psychology*, 155, 204-220.
- Zehir, C., Erdoğan E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *7th International Strategic Management Conference Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.