

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

Gürses GÜRGÜL

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Zülkif YALÇIN
II. DANIŞMAN
Doç. Dr. Serdar ACUN

TUNCELİ-2024

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

Gürses GÜRGÜL
(21001132)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Zülkif YALÇIN
II. DANIŞMAN
Doç. Dr. Serdar ACUN

TUNCELİ-2024

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

Gürses GÜRGÜL
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Bu tez 15/01/2024 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından **oybirliği** ile kabul edilmiştir.

İmza	İmza	İmza
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KARAHAN (Adıyaman Üniversitesi)	Doç. Dr. Zülkif YALÇIN (Munzur Üniversitesi)	Dr. Öğr. Üyesi Birgül Bozkurt YAZAR (Munzur Üniversitesi)
BAŞKAN	DANIŞMAN	ÜYE

Bu tez, Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmıştır.

Doç. Dr. Murat KORUNUR
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı “Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu”ndaki hükümlere tabidir.

15/01/2024

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İmza
Gürses GÜRGÜL

Danışman
Doç. Dr.Zülkif YALÇIN

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim boyunca tüm desteğiyle sürekli yanımda olan, motivasyonumu arttırarak beni sürekli yönlendiren değerli hocam ve danışmanım sayın Doç.Dr.Zülkif YALÇIN'a, yine tez dönemindeki verilerin analizleri konusundaki katkılarından dolayı kıymetli arkadaşlarım Doç. Dr. Serdar ACUN ve Dr. Öğretim Üyesi Sedat ACAR'a teşekkürü borç bilirim.

Gürses GÜRGÜL
TUNCELİ- 2024



İÇİNDEKİLER

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	I
TEŞEKKÜR.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar LİSTESİ	V
ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğine neden olan etkenler	2
1.2. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması	3
1.2.1. Sessiz bırakılma.....	3
1.2.2. Sessiz kalma	3
1.3. Örgütsel Sessizliğin Yönü.....	4
1.4. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Kurumsal ve Çevresel Faktörler.....	4
1.4.1. Kültür	4
1.4.2. Kurum kültürü	5
1.4.3. Kurumsal sessizlik iklimi	6
1.4.3.1. Kurumsal sessizlik iklimine neden olan etkenler	7
1.4.3.1.1.Üst yönetimin tutumu.....	8
1.4.3.1.2. Birim yöneticisinin tutumu.....	8
1.4.3.1.3. Örgütteki iletişim olanakları.....	9
1.4.4. Örgütsel sosyalizasyon.....	9
1.4.5. Sosyal izolasyon	10
1.5. Örgütsel Sessizliğin Oluşmasına Neden Olan Bireysel Faktörler	11
1.5.1. Kişilik	11
1.5.2. Statü ve rol	12
1.5.3. Eğitim	12
1.5.4. Yaş.....	13
2. ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİK DAVRANIŞLARI... 14	14
2.1. Çalışan Sessizliği.....	14
2.2. Çalışan Sessizlik Davranışları	14
2.2.1. İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik	15
2.2.2. Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik.....	16
2.2.3. Prososyal eğilime dayalı sessizlik	17
2.2.4. İlişkileri korumaya dayalı sessizlik	17
2.3. İşgören Sessizliğinin Sonuçları	18
2.3.1. İşgören sessizliğinin örgütsel sonuçları.....	18
2.3.2. İşgören sessizliğinin bireysel sonuçları	19
2.4. Örgütsel Sessizlik İkliminin ve İşgören Sessizliğinin Önlenmesi.....	19
2.5. Türkiye’de Örgütsel Sessizlik Çalışmaları ve Sonuçları.....	21
2.6. Türkiye’deki Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik Çalışmaları ve Sonuçları.....	22
3. BULGULAR VE TARTIŞMA	23
3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	23
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	24
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Aracı	24
3.4. Veri Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenirliliği	24
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	25

3.6. Araştırmanın Bulguları.....	27
3.6.1. Katılımcılara ait demografik bulgular	28
3.6.2. Ankete katılanların ölçekte yer alan ifadeler katılma düzeyleri	30
4.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	41
5. KAYNAKLAR.....	45
ÖZGEÇMİŞ	
EKLER	



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Örgütsel sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	25
Tablo 3.2. Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	25
Tablo 3.3. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı	28
Tablo 3.4. Katılımcıların Anket Sorularına Katılma Düzeyleri.....	30
Tablo 3.5. Katılımcıların ankette yer alan önermelere verdikleri yanıtlar.....	31
Tablo 3.6. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarının, Demografik Özellikleri Açısından Farklılıklarına İlişkin Bulgular	32
Tablo 3.7. Katılımcıların Sessizlik Türlerine Katılma Düzeyleri	33
Tablo 3.8. Katılımcıların sessizlik türleri anlamlılık düzeyleri	33
Tablo 3.9. Eğitim Düzeylerine Göre Tanımlayıcı İstatistikler	35
Tablo 3.10. Eğitim Düzeylerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Anova Tablosu.....	35
Tablo 3.11. Katılımcıların Görevlerine Göre Tanımlayıcı İstatistikler	36
Tablo 3.12. Katılımcıların Görevlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Anova Tablosu.....	36
Tablo 3.13. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Tanımlayıcı İstatistikler	37
Tablo 3.14. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Tablosu	37
Tablo 3.15. Katılımcıların Yaşlarına Göre Tanımlayıcı İstatistikler	37
Tablo 3.16. Katılımcıların Yaşlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Anova Tablosu ..	38
Tablo 3.17. Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Tanımlayıcı İstatistikler	38
Tablo 3.18. Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Tablosu ..	38
Tablo 3.19. Çalışma Sonuçlarına Göre Kabul Edilen Hipotezler	39

ÖZET

Kurum çalışanlarının görev yaptıkları iş yerlerinde yaşanan sorunlara ve problemlerin çözümüne dair fikir belirtmemesi, işleyişle ilgili düşüncelerini dile getirmesi, iş akışı, görev dağılımı gibi kendilerini ilgilendiren konularda yapacağı itirazları yöneticilerle paylaşmaması çalışanın sessizliğidir. Bu sessizlik durumu kurumun geneline yayılırsa örgütsel sessizlik iklimi meydana gelir. Bu çalışmanın öncelikli amacı Munzur Üniversitesi çalışanları arasındaki örgütsel sessizlik düzeyini, çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin yaş, cinsiyet, eğitim, unvan gibi kişisel özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Örgütsel sessizlik konusunda yapılan çalışmalarda örgütsel sessizlik iklimi ortadan kaldırıldığında kurumların gelişmesine katkı sağlayacağı, değişen çevre ve teknolojik şartlara daha çok uyum göstereceği kanısına varılmıştır. Bu kapsamda örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılmasına yönelik faaliyetlerin geliştirilmesine ve buna dair çözüm yollarına değinilmiştir. Sessizlik ikliminin hiyerarşiden mi yoksa iletişim kanallarının yeterli düzeyde olmamasından mı kaynaklandığını araştırmak amacıyla katılımcılara sorular yöneltilmiş verilen yanıtlara göre örgütsel sessizliğin kurum çalışanlarına etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. İstatistiksel analizler ile hipotezlerin doğruluğu test edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, işgören sessizliği, Munzur Üniversitesi çalışanları

ABSTRACT

Organizational Silence In Munzur University A Research On The Effect On Employees

Organizational silence is the silence of employees who do not express their opinions about the problems and solutions to the problems experienced in their workplaces, express their thoughts about the functioning, and do not share their objections to the managers on issues that concern them such as work flow and task distribution. If this silence spreads throughout the organization, a climate of organizational silence occurs. The primary purpose of this study is to determine the level of organizational silence among Munzur University employees and whether the organizational silence levels of employees differ significantly according to personal characteristics such as age, gender, education, and title. In the studies on organizational silence, it has been concluded that when the climate of organizational silence is eliminated, it will contribute to the development of institutions and will adapt more to changing environmental and technological conditions. In this context, the development of activities to eliminate organizational silence and solutions to this problem are mentioned. In order to investigate whether the climate of silence is caused by the hierarchy or the lack of adequate communication channels, questions were asked to the participants and according to the answers given, it was tried to determine the effects of organizational silence on the employees of the organization. Survey method was used in this study. The accuracy of the hypotheses was tested with statistical analysis.

Keywords: Organizational silence, employee silence, Munzur University employees

1. GİRİŞ

Örgütsel sessizlik; kurum çalışanlarının kurum faaliyetlerinin iyileştirilmesine, kurumdaki aksaklıkların giderilmesine yönelik düşünce, fikir ve beyanlarını dile getirmemeleri/getirememeleridir.

Çalışanların bu durumunun tüm kurumu kapsayacak hal alması durumunda örgütsel sessizlik iklimi meydana gelecektir. Sessizliğin kurumda var olması kurumdaki dikey hiyerarşiden mi, söylenecek sözün söylenenlerde karşılık bulmamasından mı, iletişim kanallarının kapalı olmasından mı kaynaklandığını tespit etmek bu tezin amaçlarından yalnızca biridir.

Bu çalışmanın amaçları, Munzur Üniversitesi çalışanlarının kurum üst yönetimi davranışları ile diğer çalışanların bu davranışlara verdiği tepki karşısında örgütsel sessizliğin oluşup oluşmadığını, demografik özelliklere göre örgütsel sessizlik düzeylerinin değişip değişmediğini tespit etmektir. Bu tespiti yapabilmek için 9 hipotez oluşturulmuş, veriler korelasyon yöntemiyle analiz edilerek hipotezlerin doğruluğu test edilmiştir.

Bu çalışmanın amaçlarından biri de çalışanların sessizliğinin kişisel sebepleri ortaya koymaktır. Bu kapsamda, çalışmanın ilk kısmında örgütsel sessizlikle ilgili tanımlamalar yapılmış, sessizlik türleri ve örgütsel sessizliğin yönleri üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci kısmında kurum çalışanların yaşadığı sessizlik davranışları detaylandırılarak açıklanacaktır. Çalışanların demografik özellikleri anlatılacak ve bu demografik özelliklerin örgütsel sessizliği nasıl etkilediği anlatılacaktır. İş ortamının sebep olduğu örgütsel sessizliğin kurumsal ve kişisel boyutta olumsuz yönleri vurgulanacaktır.

Yapılan çalışmalarda örgütsel sessizlik iklimi ortadan kaldırıldığında kurumların gelişmesi, değişen çevre ve teknolojik şartlara daha çok uyum sağlayacağı tespitine varılmıştır. Bu kapsamda örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılmasına yönelik faaliyetlerin geliştirilmesin ve buna dair çözüm yollarına değinilmiştir.

Çalışmanın son kısmında ise, demografik özellikler ile çalışanların sessizlik davranışları arasındaki ilişki istatistiki analizler ile incelenmeye çalışılacaktır. İlk 4 hipotezin doğruluğunu test etmek için; kurum üst yönetiminin tutumu, kendini koruma, ilişkileri koruma, üniversitedeki iletişim olanakları ve prososyal eğilim arasında korelasyon analizi yapılacaktır. Son 5 hipotezin doğruluğunu test etmek için demografik özellikler anova analizi ile test edilecektir.

Bu çalışma yönetim bilimine literatür katkısının yanında çalışma hayatına kurumlarda oluşan örgütsel sessizlik dağıtılması, örgütsel sessizlik iklimini oluşturan kişisel özelliklerin algılanması noktasında katkı sunacaktır.

1.1. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Etkenler

Örgütsel sessizlik, çalışanların düşünce ve fikirlerini isteyerek paylaşmaması veya istemeyerek esirgemek zorunda bırakılması olarak tanımlanmaktadır. Özellikle kamu kurumlarında düşünce ve açıklanan fikirler genellikle üst yönetimin kontrolündedir.

Sessiz bırakılma; kişinin düşüncelerinin, fikirlerinin veya sesinin baskı altında tutulması veya bastırılmasıdır. Sessiz kalma, çalışanların kendiliğinden bunu isteyerek dışarıdan bir telkin olmadan sessiz kalmasıdır. Örgütsel sessizlik dikey ve yatay yönlüdür.

Aykırı fikirlerin ya da aynı düşüncelerin bilerek ve isteyerek gizlenilmesi söylenilmemesi/söylenememesi örgütsel sessizlik olarak adlandırılabilir. Çalışanlar genellikle korku güvensizlik, endişe veya ortaya çıkacak sonuçlarından çekindikleri için düşüncelerini açıklamaktan çekinebilirler. Örgütsel sessizlik, çalışanların gerçekleştirdikleri görevleri ve görev yaptıkları kurumu geliştirmeye katkı sunmak için ilgili bilgi, düşünce ve fikirlerini isteyerek paylaşmaması veya istemeyerek esirgemek zorunda bırakılması olarak tanımlanır. Bu nedenlerle örgütsel sessizlik, örgütün/kurumun gelişmesinin önündeki en önemli engellerden biridir (Morrison ve Milliken, 2000).

Kurumsal yapının sertleşmiş, resmîleşmiş kuraları nedeniyle çalışanlar, birbirleriyle çatışmaktan, diğer çalışanlar veya yöneticiler tarafından dışlanmaktan yalnız ve ilgisiz kalma ihtimalinden ve en önemlisi işlerini kaybetme ihtimalinden dolayı sessiz kalırlar (Perlow, 2003:3). Bazı çalışma sonuçlarına göre; genellikle kurum yöneticilerinin çatlak seslere tahammülünün bile olmadığı kanısına varılmıştır. Korkunun hüküm sürdüğü kurumda çalışanlar sessiz olmaya mecbur bırakılır ve kurumun tüm iş süreçlerine müdahalede bulunmamaya hatta fikir bile belirtmemeye özen gösterirler. Özellikle kamu kurumlarında düşünce ve açıklanan fikirler genellikle üst yönetimin kontrolündedir. Örgütün devamlılığı için hiyerarşik olarak alt tabandan gelen bilgi ve fikirlerin önemi yapılan çalışmalarla görülmüştür (Morrison ve Milliken, 2000:707). Kurum faaliyetlerinin gerçekleşmesi için gerekli olan bilgi ve verinin en önemli merkezini kurumda görev yapanların oluşturduğu da bilinen bir gerçektir.

Modern ve sürekli kendini yenileyen bir yönetme anlayışına sahip işletmeler, yükselen rekabet koşulları, kalitenin sürekli artması ve müşteri beklentilerinin maksimum olması nedeniyle kurumda görev yapanlardan; sorumluluk ve inisiyatif geliştirmelerini, iş ile ilgili fikirleri dile getirmelerini, bilginin kurumda daha çok paylaşmasını beklemektedirler.

Örgütsel sessizliğin ortadan kalkarak kurumlar için olumlu sonuçlar meydana getirmesi için üst yönetimin çalışanların fikirlerine ve önerilerine değer vermesi, kurumda yaşadıkları sorunları anlatmaları için onları özendirme gerekecektir (Bowen ve Blackmon, 2003).

1.2. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması

Örgütsel sessizlik iki ana gruba ayrılmıştır. Bunlardan ilki çalışanların sessiz kalması, ikincisi ise çalışanların sessiz bırakılmasıdır (Blackman ve Sadler-Smith, 2009).

1.2.1. Sessiz bırakılma

Kişinin düşüncelerinin, fikirlerinin veya sesinin baskı altında tutulması veya bastırılmasıdır. Bu durum, kişinin kendini anlatabilme özgürlüğünün kısıtlanması, baskılara maruz kalmasıyla ortaya çıkabilir. Sessiz bırakılma, kişinin özgüvenini ve katılımını azaltabilir, etkili iletişim kurma yeteneğini engelleyebilir ve genel olarak bireyin duygusal veya zihinsel sağlığını olumsuz etkileyebilir. Çalışanlar kendileri istemeden zora dayalı olarak sessiz kalmak mecburiyetinde bırakılırlar (Blackman ve Sadler-Smith, 2009).

1.2.2. Sessiz kalma

Çalışanların kendiliğinden bunu isteyerek dışarıdan bir telkin olmadan sessiz kalmasıdır. Kişi kendi kendine susar (Blackman ve Sadler-Smith, 2009). Bu durumun oluşmasında; Kurumdaki güven ortamı, kültürel faktörler ve yönetimin tutumu etkili olabilir. Kurumlar bu durumu ortadan kaldırmak için açık iletişimi teşvik etmeli, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri uygun bir ortam yaratmalı ve güvenli bir atmosfer sağlamalıdır.

1.3. Örgütsel Sessizliğin Yönü

Bir iş yerindeki örgütsel sessizlik iki yönlüdür.; yukarıdan aşağıya (dikey), ve eş düzeydeki(yatay) çalışanların arasında gerçekleşir. Kurumlarda daha sıklıkla karşılaşılan sessizlik yönü; dikey yöndeki sessizliktir. Sessiz olunma, kurumun en tepede görev yapan amirine karşı olabildiği gibi, ilgili kişinin hemen bir üst kademedeki yöneticisine (fakülte sekreteri, müdür, daire başkanı) karşıda gerçekleşebilir. Yapılan çalışmalarda görülmüştür ki; çalışanların örgütsel sessizliği seçmesinde en üst yönetimin (tepe yönetici) aksine daha çok hemen bir üst kademede görev yapan yöneticinin olduğu ortaya çıkmıştır. Sessizlik davranışın yönü nadiren de olsa alt düzeydeki çalışanlara ve hatta bazen kurum dışındaki diğer insanlara karşıda gelişerek ortada belirebilir (Brinsfield, 2009).

1.4. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Kurumsal ve Çevresel Faktörler

Örgütsel sessizlik çalışanların demografik özelliklerine bağlı olduğu kadar örgütü etkileyen kültür, kurum kültürü, kurumda oluşan sessizlik iklimine de son derece bağlıdır. Özellikle bir kurumda sessizlik iklimi hakimse o kurumda çalışanların inisiyatif olarak konuşması pek mümkün görünmemektedir.

1.4.1. Kültür

Kurum için kültür; kurumun faaliyette bulunma durumunu ve çalışma koşullarının neden olacağı sonuçlarını direk belirleyen, belirlenmiş insan gruplarının iş yapmak için bir arada toplandığı iş yapma tarzı, değerler, normlar ve diğer kişilerin birbirleri arasındaki iş yapma görevidir (Erdoğan, 1997:120). Toplumsal kültürel değerler, sessizlik üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler. Farklı toplumlarda, sessizlik farklı şekillerde algılanabilir ve farklı anlamlar taşıyabilir. Bu durum, birçok faktörden etkilenir. Çalışmamızda yönetimsel değerleri besleyen güç mesafesi kültürünün sessizlik üzerindeki etkisine değinilmiştir. Bir kültürdeki güç mesafesi, o kültürdeki hiyerarşi algısını ve insanlar arasındaki güç ilişkilerinin nasıl algılandığını belirler. Yüksek güç mesafesi olan kültürlerde, toplumda veya organizasyonda daha belirgin bir hiyerarşi vardır. Bu durumda, otorite ve güç, genellikle daha üst konumda olan kişilere odaklanır, alt seviyedeki bireyler daha fazla saygı ve itaat

gösterme eğilimindedir. Düşük güç mesafesi olan kültürlerde ise, daha düşük seviyedeki bireylerle daha üst düzeydeki kişiler arasındaki güç farkı daha azdır. Bu tür kültürlerde, iletişim daha açık, daha demokratik ve daha eşitlikçi bir yapıda olabilir. Otoriteye daha az odaklanılır ve karar alma süreçleri daha geniş katılımlı olabilir. Farklı toplumlar örgütsel sessizliği farklı şekillerde algılayabilir ve o toplumlar için farklı manalara gelebilir. Kurum çalışanları işyerlerinde sorun yaşamaktan kaçınmak için, amirlerinden aldıkları talimatların doğruluğunu/yanlışlığını/mevzuat ve kanunlara uygunluğunu sorgulamamak yönünde hareket ederler. Eğer kurum çalışanlarında güç mesafesi yüksek ise çalışanlar, yöneticilerin sadece “yönetici” olması nedeniyle haklı olduğunu düşünmektedirler.

Böyle çalışma ortamlarında, en doğrusunu üstler bilir ve üstler çoğunlukla haklıdır. Bu ayrım en iyi, güç mesafesinin düşük olduğu ABD çalışanlar ile gibi güç mesafesinin yüksek olduğu Japonya’da çalışanlar kıyaslandığında çok net bir şekilde belli olacaktır. Güç mesafesinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu ülkelerden gelen çalışanların iş ile ilgili fikirleri alındığında, fikrini söyleme konusunda daha cüretkâr ve ön açıcı olmadıkları fark edilmiştir (Huang, 2005:459-461).

1.4.2. Kurum kültürü

Kurum kültürü, toplumsal kültürlerle göre daha az değişkendir ve bu kültürün yönetilebilmesi daha kolaydır. Ayrıca kurumdan kuruma değiştiği için daha spesifiktir (Erdem, 2007:97). Çalışanların kurum kültürünü sahiplenmeleri, kurumsal aklın ortaya çıkmasını sağlar. Kurum çalışanlarının çalışma ortamı, üst yönetimin tutum ve davranışı, çalışanların karşılıklı gerçekleştirdikleri iletişim, yükselme ve terfi işlemleri, zamanla kurum kültürünü oluşturur (Erdem, 2007:92). Sağlam bir kurum kültürü, çalışanların işlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yapmalarına yardımcı olabilir. Ayrıca, çalışanların motivasyonunu arttırarak, kurumsal bağlılığı güçlendirebilir ve iş tatmini sağlayabilir. Hâkim olan kültür aynı zamanda bir kurumun dışarıdan algılanmasını da etkileyebilir; potansiyel iş başvuru sahipleri ve müşteriler, bir kurumun kültürüne göre o kurumu tercih edebilir veya reddedebilir. Çok daha önemlisi çok iyi bir kurum kültürü hâkimse, çalışanlar kurumdan ayrılıp başka işyerlerine geçmek istemez. Kültürün oturduğu kurumlarda çalışan değişimi nadiren yaşanır.

Yukarıda saydığımız nedenlerle, iş yerleri belirli bir kurum kültürü oluşturmak ve sürdürmek için çaba gösterir/göstermelidirler. Güçlü bir kurum kültürüne sahip olan işyerlerinde, çalışanların nasıl hareket etmeleri gerektiğini söyleyen yerleşmiş davranışsal kurallar oluşur (Eren, 2008:167). Kurum çalışanlarınca kurumsal değerlerin sahiplenilmesi ve paylaşılması güçlü bir kurum kültürünün varlığını göstermektedir (Erdem, 2007:92).

1.4.3. Kurumsal sessizlik iklimi

Yapılan araştırmaların çok az kısmı sessizlik iklimi oluşmasına bireysel düzeyde bakarken, araştırmaların çoğu sessizliğe kurumsal düzeyde, yani çalışanların karşılıklı olarak birbirlerinden bahsetmişlerdir. Sessizlik, çalışanların ortaklaşarak sergiledikleri bir tutum haline dönüştüğünde kurumsal iklim halini alır (Morrison ve Milliken, 2000). Bir işyerinde kurumsal sessizlik; yerleşik bir kültür haline dönüştükçe çalışanlar bu sessizlik kültüründen/sessiz olma ortamından etkilenerek fikirlerini beyan etmezler, kendilerini değersiz hissederek gerçekleri söylemekten çekinirler. Kurumda görev yapanlar, örgütsel sessizlik ikliminin etkin hal aldığı işyerinde fikirlerini belirtirlerse olumsuz durumlarla karşılaşabileceği hissine kapılarak sessizleşirler. Kurumsal kültür, kurum çalışanlarının sahip olduğu kültürle yakından ilgilidir. İçinde yaşadığımız doğu kültürlerinde, sessizlik saygı ve itaat duyguları güçlendirmek için kullanırken, batı toplumlarında genellikle böyle bir algı bulunmamaktadır. Bu nedenle doğu kültürlerinin hâkim olduğu işyerlerinde sessizlik arzulanan bir durum olabilir (Bowen ve Blackmon, 2003). Örgütsel sessizlik, kişisel, ilişkisel ve örgütsel sebeplere dayanmaktadır. Çalışanların kişisel özellikleri veya deneyimleri, sessizliğe sebep olabilir. Özgüven eksikliği, çekingenlik, iletişim becerilerinde zayıflık veya konuşma cesareti eksikliği gibi kişisel faktörler, bir bireyin görüşlerini ifade etmesini engelleyebilir. İlişkisel sebepler ise insanların çalıştıkları ortamdaki ilişkilere bağlı olarak sessiz kalmasıdır. Korku veya güvensizlik duygusu, çalışanların eleştirilerini veya fikirlerini ifade etmekten kaçınmalarına neden olabilir. Ayrıca, hiyerarşik yapılar veya belirli gruplar arasındaki çatışmalar da sessizlik ortamına yol açabilir. Örgütsel sebeplerle sessizlik organizasyonun kültürü, işyeri politikaları ve işyerinin işleyiş biçimi örgütsel sessizliği etkileyebilir. Açık iletişimi teşvik etmeyen, farklı görüşlere değer vermeyen veya eleştirileri tolere etmeyen bir kültür, çalışanların sessiz kalmasına neden olabilir. Ayrıca, cezalandırma korkusu, geri bildirim almayı engelleyen yapılar veya yeterli iletişim kanallarının olmaması

da örgütsel sessizliği artırabilir. Bu sebeplerin kombinasyonu, bir örgütte sessizliğe yol açabilir. Yapılan çalışmalarda görülmüştür ki; çalışanlar, herkesin uyduğu sessizliğe uymayarak aykırı (diğerlerinden farklı görünerek) görünmemek, uyumu bozan kişi gibi görünmemek için sessiz kaldıkları ortaya çıkmıştır (Morrison ve Milliken, 2003)

Kurumlarda sessizlik ortamına sebep olan bazı faktörler vardır. Bunların ilki; çok uzun bir süredir, aynı makamda aynı kişilerin tepe yöneticisi tarafından görevlendirilmesidir. Sürekli aynı pozisyonlarda bulunmak; fikirlerin ve yaklaşım biçimlerinin birbirleriyle nereyse aynı olmasına sebep olurken, değişim yaşanan veya yaşanacak kademelerde de bu duruma tepki olarak sessizlik oluşabilir. Bir diğeri yönetim kademeleri ile çalışanların demografik özelliklerinin birbirlerine benzemesi ya da tamamen farklı olmasıdır. Demografik bu farklılık ya da aşırı benzerlik olması durumu, sessizlik iklimini etkin hale getirecektir. Sessizlik ortamına sebep olan üçüncü etkenimiz kültürel geçmiştir. Gücü sürekli elinde bulundurma kültürü kurum içerisinde etkili iletişimi ve çalışanlardan gelecek eleştirileri durdurarak kumumda otoriteyi güçlendirecektir. Dördüncü etkenimiz ise kurumsal yapı içerisinde ser bir hiyerarşik yapı, üst yönetimin çalışanlara mesafeli davranması ve fiziksel iletişimin bir türlü kurulamamasının çalışanları etkilemesidir. Beşinci etkenimiz kurumun atma ve terfileri kurum dışından yapması sonucunda çalışanın kuruma duyduğu aidiyet hissinin kaybolmasıdır (Morrison ve Milleken, 2004:34). Çalışanlar düşüncelerini söylediklerinde yönetimden tepki almaktan korkmakta veya ifadelerinin örgüt içerisinde bir fark yaratmayacağına inanmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000:708).

1.4.3.1. Kurumsal sessizlik iklimine neden olan etkenler

Kurumlarda karar verme işleminin daha çok merkezci hal alması ve feedback sisteminin sadece görüntüden ibaret bir işlem olması sebebiyle sessizlik iklimini oluşturmaktadır. Sessizlik iklimin çalışanlar tarafından algılanmasını etkileyen üç unsur bulunmaktadır. Bunlar; tepe yönetimin tutum ve davranışları, birim yöneticisinin tutum ve davranışları ile kurum içerisindeki iletişim fırsatlarıdır (Morrison ve Milliken, 2000).

1.4.3.1.1. Üst yönetimin tutumu

Geleneksel kurum yöneticileri; kurumlarda görev yapan çalışanların genellikle yaptırım, ödül ve çıkar olmadığı sürece öncelikle kendi çıkarlarını düşündükleri bu nedenle çalışanlara güven duyulmayacağı duygusuna sahiptirler. Geleneksel kurum yöneticilerinde, kurumun geleceği ve iş yerinin başarısı için en iyi kendilerinin bildikleri duygusu hâkimdir. Yöneticiler kontrolü elden bırakmak istemezler. Modern bakış açısında ise; katılımın olduğu, birbirlerinden farklı fikir sahiplerinin kurumun gelişmesine katkı getirdiği ilkesi geçerlidir (Morrison ve Milliken).

Kurum yöneticileri kendi zayıf yönlerinin görünür hale geleceği çalışma ortamlarına fırsat vermez. Bu sebeple astlarının “proaktif” davranmasını ve inisiyatif alarak sorumluluk üstlenmelerini istemez hatta bazen zorla durdurabilir. Bu gerekçeyle de astlardan astlar dan gelecek eleştirileri engelleyecektir (Slade, 2008:59). Kurum yöneticileri güven ortamını tesis etmeli ve kurum çalışanlarının konuştuğunda kendilerini bu güvenli ortamda görmelerini sağlamalıdır. Kurumda görev yapanlarla belirli dönemlerde toplantılar yapılmalı, çalışanların kuruma karşı şeffaf davranmalarına fırsat verilmelidir (Milliken ve Morrison, 2003).

1.4.3.1.2. Birim yöneticisinin tutumu

Kurum birim yöneticileri iş görenlere hangi işleri, hangi zaman da ve nasıl yapacaklarını açık bir şekilde söylemelidir. Kurumda görev yapan kişilerle gereken bilgi ve belgeleri paylaşması ve çalışanları karar alma sürecine katarak, sorumluluk geliştirmelerini sağlamalıdır. Yapılan çalışmalarda görülmüştür ki birim yöneticisinin/amirinin çalışanla geliştirdiği etkili iletişim ve iş birliği çalışanların performansını arttırmıştır (Breen ve Fetzer, 2005:226). Birim yöneticilerine çalışanlar tarafından yapılan geri dönüşlerin artması kurumda görev yapanların kendilerini bir ekibin üyesiymiş gibi davranmalarını sağlayacaktır. Böyle geri dönüşlerin kurumda artması ve bunun kurumun bütün çalışanlarına yayılması, çalışanların yaşadıkları sorun, sıkıntı veya yaşananlara karşı çözüm önerisi konusunda daha fazla konuşmasına neden olacaktır. Problemlerin çözümünde bu çok seslilikten, farklı bilgilerden, farklı bakış açılarından faydalanacaktır (Breen ve Fetzer). Birim yöneticileri kurumsal ahengin gerçekleşmesi, kurumsal adaptasyonun sağlanması için

tüm konu ve soruna gereken özeni gösteremez. Bu anda birim alt yöneticisi ya da birim şefi olarak ifade edilen kurum çalışanlarına bu eksik gösterilen özenin fark edilmesinde çok önemli görev düşmektedir. Birim alt yöneticisi kurumda görev yapan alt kademe ile üst kademe arasında düşünce, çalışma şekli, çalışma süresi, kısa süreli izin gibi konularda iki kademe arasında uyum sağlayan konumdadır. Bu kademede görev yapanlar, üst yönetime konular ve sorunlarla ilgili önerileri takdim ederken konu hakkında fikir belirterek alt ve üst kademelerin özenini bu yöne doğru çekebilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003).

1.4.3.1.3. Örgütteki iletişim olanakları

Kuru yöneticisi ile çalışanların arasındaki diyalogun yoğun olması, kurum yöneticisinin çalışanlar üzerindeki denetimini sıklaştıracak ve yöneticinin çalışan üzerindeki etkisini arttıracaktır. İletişimin yoğunluğu kadar iletişimin türü de önemlidir. Bu iletişim türleri biçimsel iletişim ve biçimsel olmayan iletişimdir. Biçimsel iletişim; çalışanlar arasında yapılan genel birim toplantıları ya da yazılı olarak gerçekleşen kişisel olmayan iletişimdir. Biçimsel olmayan iletişim ise çoğunlukla çalışanlar arasında gerçekleşen bireysel düzeyde ikili diyaloglarla yüz yüze olan iletişimdir. Biçimsel olmayan iletişim türünün kurumda görev yapanların iş doyumunu yükselttiği görülmüştür. Kurumlarda geri bildirimin etkin olması durumunda, iş görenlerin kuruma uyum sağlaması hızlanacak, çalışanlarından daha fazla verim alınacaktır (Slade, 2008).

Etkili iletişim, kurum içerisinde bir güven ortamını tesis edecek, sorunlara ilişkin farklı değerlendirmeler ve farklı çözüm önerileri alınmasını sağlayacaktır. Nihai karar sürecinde kurum içinde iletişim kopukluğunun önemi çok fazladır. En doğru ve kesin bilginin yöneticilere ulaşması ve yöneticilerin bu bilgilerle doğru karar almaları ancak iletişim açıklığı ile mümkündür. İletişim açıklığı, üst kademe yöneticilerden diğer alt kademe çalışanlarına yönelik ve aynı kademedeki çalışanlar arasında gerçekleşmek zorundadır (Breen ve Fetzer, 2005).

1.4.4. Örgütsel sosyalizasyon

Örgütsel sosyalizasyon, bir çalışanın yeni bir işe veya bir organizasyona katıldığında, organizasyonun kültürünü, değerlerini, iş yapma tarzını ve beklentilerini öğrenme ve

benimseme sürecidir. Bu süreç, yeni çalışanların organizasyona uyum sağlaması ve etkili bir şekilde çalışma ortamına adapte olması için önemlidir. (Çalık, 2003:163). Örgütsel sosyalizasyon, yeni çalışanların hızlı ve etkili bir şekilde organizasyona adapte olmasını sağlayarak iş tatmini, bağlılık ve performanslarını artırabilir. Bu süreçte hem resmi eğitimler hem de günlük iş ortamındaki deneyimler, çalışanın organizasyona uyum sağlamasına yardımcı olur.

Öngörülü Sosyalizasyon, ilk aşamada kişinin kurum hakkında bilgi edinmeye başladığı ve kurumla ilgili beklentiler geliştirdiği süreçtir. Bu, iş başvurusu yapmadan önce, işe başlamadan önce veya işe alınma sürecinde gerçekleşebilir. Örneğin, adaylar kurum hakkında araştırma yapabilir, bu kurumda daha önce çalışanların ya da şuan çalışmaya devam edenlerin deneyimlerini okuyabilir veya kurumun web sitesini inceleyebilirler.

Resmi Sosyalizasyon, kişinin resmi olarak işe alındığı andan itibaren başlar. Artık kurumda görev yapmaya başlayan kişi kurumun politikaları, görevleri, iş akışı, beklentileri ve iş yerinin yapısal unsurları hakkında bilgi edinir. Eğitim programları, oryantasyon süreçleri, staj gibi resmi yöntemlerle bu bilgiler aktarılır.

Gayri-resmi Sosyalizasyon kurumda görev yapanların mesai saatleri arasında işyerlerinde; çalışma arkadaşları, amir ve şirket kültürüyle etkileşime girdiği süreci ifade eder. Çalışma ortamında ikili ilişkiler, iş kültürüne uyum, iş grupları arası etkileşim gibi faktörler bu aşamada önemlidir. Örgüte yeni giren bir çalışan içinde bulunduğu ortama uyum sağlayacağından öğrendiği aksaklıkları veya olumsuzlukları dile getirmeyecek veya getirmesi kolay olmayarak sessiz kalmayı tercih edecektir (Aytaç, 2004:196).

1.4.5. Sosyal izolasyon

Kurum çalışanı işlerde meydana gelen değişiklik, bazı dönemlerde meydana gelen yoğunluk, çalışma arkadaşlarının izin-rapor gibi gerekçelerle işe gelmemiş olması gibi durumlar da amirlerine şikâyetle bulunması durumunda kendisine “*işlerden hep bu şikâyetçi, en ufak şeylerde söylenmeye başlıyor*” gibi ifadeler kullanılacağı düşüncesi oluşacağından sürekli sorun çıkaran biri olarak algılanabileceğini için sessiz kalmayı seçecektir (Milliken ve Morrison, 2003).

Kurum çalışanları işyerlerinde çalışma arkadaşlarıyla geliştirdiği ikili diyaloglara, kendi bulunduğu mevkinin zarar görmemesi için ve soysal izolasyona maruz olmamak için

kendisi bir konuda çok farklı fikirlere sahip olsa bile çalışanların genelinin düşüncesini söylemek sorunda kalabilir. Bu iklim de çalışanın düşüncelerini özgürce dillendirmesini engelleyecektir (Bowen ve Blackmon, 2003).

1.5. Örgütsel Sessizliğin Oluşmasına Neden Olan Bireysel Faktörler

Kurum çalışanları birbirlerinden farklı demografik özelliklere sahiptirler. Bu demografik farklılık kişilik özellikleriyle alakalıdır bu da çalışanların sessizlik düzeylerini etkilemektedir. Kişinin sahip olduğu statü de ikili diyaloglarını ve sessizlik davranışları etkileyecektir. Eğitim seviyesi daha yüksek olan kurum çalışanlarının genellikle iletişim ve ifade etme becerilerini daha yüksektir.

1.5.1. Kişilik

Kurumda görev yapan kişilerin; olaylar, sorunlar ya da çözülmesi gereken konular, olduğunda aktif mi, pasif bir rol olacağı hangi durumlarda nasıl tepkiler vereceği ilgili çalışanın kişisel özellikleriyle ilgilidir. Çalışan kişi kendini güçlü hissederse konuşması kolaylaşır, tersi durumda ise zorlaşır. Bu güç özellikle bir grubun üyesi olduğunda daha çok hissedilir. Kişilik, bir bireyin iletişim tarzını büyük ölçüde şekillendirir ve bu, insanlar arasındaki iletişimde önemli bir faktördür. Kişinin kendi geçmişi ve geçmiş deneyimleri de önemlidir (Dyne, Ang ve Isabel, 2003). Bunun dışında örgütsel kişiliğin oluşmasında cezalandırma ve ödül vermenin büyük bir etkisi vardır. Çalışanlar ödül aldıkça kurumsal amaçlara daha çok odaklanır ve örgütsel kişiliği sahiplenirler. Cezada ise şöyle bir zora dayalı yönlendirme vardır. Kurum çalışanı cezadan kaçınmak için kurumsal amaçların gerçekleşmesine daha çok odaklanmak zorunda kalır ancak bu bilinçaltı düşmanlık olarak da kendisini gösterebilir (Aytaç 2004:201). Kurum çalışanın kendi etik değerleri görev yaptığı yerdeki tutum ve davranışlarında kendisini gösterecektir. Etik değeri ve kendine olan saygısı yüksek olan çalışanlar olumlu yönde değişim için daha fazla emek verip daha fazla mücadele edecektir. Öz saygısı daha az olan çalışanlar ise kendilerini koruma altına almak için bu tür davranışlardan uzak dururlar (Le Pine ve Dyne, 1998). Sessizlik davranışıyla alakalı diğer kişisel özellik; bireyin kontrol odak merkezi meydana getirmesidir. Çalışanlar hayatlarının kontrolünün kendi ellerinde ya da şans, kader gibi dış etkenlerin ellerinde

olduğunu değerlendirebilecek karakterde olabilirler. Hayatlarını kontrolünün kendi ellerinde olmadığını düşünen çalışanlar daha sessiz olacaktır (Le Pine ve Dyne, 1998).

1.5.2. Statü ve rol

Kişinin sahip olduğu statü de ikili diyaloglarını ve sessizlik davranışları etkileyecektir (Eroğlu, 2006). Statü, birinin örgütteki konumu veya itibarıdır; rol ise bu konuma veya itibara bağlı olarak beklenen davranışlardır. Her statü belirli rollerle ilişkilendirilebilir ve kişiler, sahip oldukları statülere bağlı olarak belirli rolleri yerine getirirler. Bu kavramlar birbirleriyle ilişkilidir ve toplum içindeki insan davranışlarını anlamak için birlikte ele alınır. Örgütsel sessizlik ikliminin meydana gelmesinde iş görenlerin statü ve bu statü nedeniyle gerçekleştirmek zorunda olduğu rolleri etkili olacaktır. Kurumlarda statü ve mevkiler çalışanlar arasında yabancılık algısı meydana getirir. Bunun sebebi statü ve mevkiler çalışanın gerçek düşünce ve kimliğini yansıtmayabilir.

Statü, iş görenler arasında ve kurum dışı kişiler arasındaki mesafeyi açarak, kişilik ve kimliğin dönüşmesinde önemli etki yapar. Bu süreçten sonra, kişinin ismi ile özdeşleşen kimliği ortadan kalkar, unvan her şeyin önüne geçer. Çalışanın gerçek kimliği artık gölgelenmiştir (Aytaç 2004).

1.5.3. Eğitim

Kurum çalışanlarının eğitim seviyesi örgütsel sessizlik ikliminin oluşması üzerinde etkilidir. Eğitim seviyesi daha yüksek olan kurum çalışanlarının genellikle iletişim ve ifade etme becerilerini daha yüksektir. Bu durum, daha açık ve etkili iletişim yoluyla örgütsel sessizliği azaltabilir. Yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlar, fikirlerini daha rahat ifade edebilirler. Daha yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlar, genellikle daha analitik ve eleştirel düşünme becerilerine sahiptir. Bu, sorunları tanımlama ve çözme konusunda daha aktif olmalarını sağlayarak örgütsel sessizliği azaltabilir. Yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlar, genellikle yenilikçi düşünceye daha açık olabilirler. Bu durum, örgütsel sessizliği azaltabilir ve işyerinde daha fazla katılım ve inovasyonu teşvik edebilir. Yüksek eğitim seviyesine kurum amirleri, genellikle açık iletişim ve takım çalışmasına önem verirler. Bu

durum, iş görenlerin fikirlerini daha iyi ifade etmelerini sağlayarak örgütsel sessizliği azaltabilir.

1.5.4. Yaş

Yaş, örgütsel sessizliği etkileyen önemli faktörlerden biridir. Farklı yaş gruplarındaki kurum çalışanları, işyerlerinde düşüncelerini söyleme, katılım gösterme ve önerilerde bulunma konusunda farklı davranışlar sergileyebilirler. Genellikle daha genç çalışanlar, yeniliklere ve değişen şartlara daha açık olabilirler. Bu nedenle, genç çalışanlar işyerinde daha aktif bir rol alıp örgütsel sessizliği azaltabilirler. Daha az deneyimli olmalarına rağmen, yeni fikirler ve perspektifler getirebilirler. Orta yaşlı çalışanlar genellikle deneyimli ve uzmanlaşmış bireylerdir. Tecrübeleri sayesinde kuruma değerli bilgi ve görüşler sunabilirler. Ancak bazen, daha uzun süredir mevcut olan düzeni değiştirmeye isteksiz olabilirler ve bu durum örgütsel sessizliği artırabilir. Daha yaşlı çalışanlar, genellikle kuruma uzun yıllar hizmet etmiş ve birikim sahibi kişilerdir. Değerli tecrübeleri ve geçmişe dayalı bilgileriyle kurumsal hafızanın bir parçası olabilirler. Ancak, bazen değişime direnme eğilimi gösterebilirler ve yeni fikirlere kapalı olabilirler, bu da örgütsel sessizliği artırabilir.

2. ÇALIŞANLARIN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİK DAVRANIŞLARI

Çalışmanın bu bölümünde çalışanların sessizliğine ve buna neden olan sebeplere; çalışanların sessizlik davranışlar türlerine değinilecektir. İlgisizlik ve boyun eğme temelli sessizlik, genellikle duygusal bir gerilimin veya iletişim sorunlarının bir sonucu olabilir. Kendini korumaya dayalı sessizlik davranışının ana sebebi korku ve kaygıdan dolayı çalışanın kendini koruma ihtiyacı duymasıdır. Prososyal sessizlik davranışı; kuruma, kurum dışından gelecek ve kuruma bağlılığı etkileyecek tehditleri engellemek ve kurumu korumak için kasıtlı yapılan bir davranış biçimidir.

2.1. Çalışanların Sessizliği

Çalışanların sessizliği, mevcut durumu değiştirebilecek bilgi ve deneyime sahip olan çalışanların kurumsal şartların geliştirilmesine dönük fikirlerini ve düşüncelerini söylememesi aksine saklamasıdır (Morrison ve Milliken, 2003:1453-1476).

Yapılan bazı çalışma sonuçlarına göre; çalışanların sessizliği seçmediği durumda başlarına gelecek olumsuzluklara değinilmiştir. Bunlardan bazıları; sürekli şikâyet eden olarak bilinmeleri, güvenilirliklerini ve saygınlıklarını kaybetmeleri, fişlenmeleri kurum içi ilişkilerin zarar görmesi, konuşmanın bir şeyi değiştireceğine inanılması, cezalandırma ve ötekileştirme olasılığı, işini ya da statüsünü kaybetmesi şeklindedir. Bu sonuçlara sebep olacak etkenler ise; kurumsal yapı, deneyim ve düşük pozisyonlarda görev yapıyor olmak, desteğini esirgeyen ve teşvik etmeyen yönetici, geribildirim olmaması, sessizlik ortamı ve yetki eksikliği, kurumsal yapı, çalışanların kültürü, sağlıklı şekilde yönetilemeyen iletişimdir (Morrison ve Milliken, 2000:709-718). Hâlbuki kurumlar; düşüncelerini ifade eden ve sessizlik iklimini ortadan kaldıran kurum çalışanlarıyla büyüyüp gelişecek ve kendisini yenileyecek ve değişen dünyaya ayak uyduracaktır.

2.2. Çalışanların Sessizlik Davranışları

Çalışanlar bazen kendini koruma altına almak amacıyla bilerek/bilmeyerek sessiz olmayı seçebilirler. Sessiz olmayı seçmek zorunda kalması düşüncelerini paylaşmaktan

yoksun kalınması çalışanın mutsuz olmasına sebep olur ve ruh halini olumsuz yönde etkiler. Bu durumlar da çalışanı rahatsız edecek ve çalışmada performans düşüklüğü meydana gelecektir. Çalışanların sessizlik davranışları cinsiyetlerine göre de değişebilmektedir. Kadınlar çalışanlar; erkeklerle kıyaslandığında daha fazla sessiz kalmayı tercih ederler. Çalışanların kendilerine duyduğu güven(özgüven) de bireyin sessizliğine etkileyecektir. Kurum çalışanının görev yaptığı ortamın stresli, endişe verici bir yapıda olması, bireyin uzlaşmacı ruhsal yapısının olması, çalışanların sessiz olmalarına sebep olarak kurumlarda örgütsel sessizliği artıracak etkiye sebep olur (Morrison ve Milliken, 2000:708).

2.2.1. İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik

İlgisizlik ve boyun eğme temelli sessizlik, genellikle duygusal bir gerilimin veya iletişim sorunlarının bir sonucu olabilir. İlgisizlik, bir kişinin başkalarının duygularına, düşüncelerine veya ihtiyaçlarına karşı ilgisiz olması durumudur. Birisi bir konu veya ilişki hakkında ilgisizse, iletişim kurmaktan kaçınabilir veya duygusal olarak bağlantısız kalabilir. Bu durum, karşındakine duyarsızlık hissi yaratabilir ve iletişimi zorlaştırabilir. Boyun eğme, birisinin baskı altında hissederek kendini geri çekmesi veya sessiz kalarak çatışmadan kaçınması anlamına gelir. Bu durum, kişinin kendini ifade etmekten çekinmesine veya karşındakinin isteklerine boyun eğmesine neden olabilir.

Bu sessizlik türü, kurumda görev yapanların iş yerlerinde ilgisizlik, boyun eğme ya da kabullenme durumlarından dolayı sahip oldukları bilgiyi, fikri ve düşünceyi kimse ile konuşmaması, paylaşmamasıdır (Morrison ve Milliken, 2003:1453-1476). Kurumda bir umursamazlık ve ilgisizlik hali çalışanlar tarafından kuruma karşı kullanılmaktadır. Umursamaz çalışan kendini kurumsal işlemlerden, kurumdan, kurumda yaşanan olaylardan artık soyutlamıştır. Düşüncelerini açıklamak için çaba göstermez ve olumsuz durumların düzelmesi için isteksiz davranır.

Kurum çalışanı, kendi düşüncesinin önemsenmediğini düşünür ve bu nedenle fikirlerini söylediğinde herhangi bir değişiklik oluşmayacağı duygusuna kapılırsa, bireysel olarak kendinin yetersiz olduğunu düşünür, fikirlerini ve düşüncelerini kurumda alınan kararlara göre şekillendirmesi sessizlik davranışları ve sessizlik ilkimi olarak değerlendirilir (Dyne, Ang ve Isabel, 2003:1366). Kurumsal işyerlerinde bir grup baskın olacak şekilde

hâkim ise çalışanın sessizlik davranışı bu grup içerisinde sürekli hale gelebilir (Slade, 2008:61).

Kurum tarafından da çalışanlara değersizmiş gibi hissettirilmesi kurumdaki bir diğer sessizlik halidir. Kendisi değersiz hissettirilen kurum çalışanı, bana değer vermeyen fikrime, düşünceme de değer vermez düşüncesine kapılacaktır. Buda çalışanın motivasyonunu ve performansını azaltacaktır. Çalışanın kuruma olan bağlılığını gün geçtikçe azalacaktır (Milliken ve Morrison, 2003:3-4). Yaşanan değersiz hissettirilme sonucunda kurumsal iletişim sekteye uğrayabilir. Bu tür sessizlikler genellikle iletişim sorunlarının veya duygusal gerginliğin bir sonucu olabilir. Bu durumları aşmak için açık iletişim, empati ve karşılıklı anlayış önemlidir. Çalışana değer vermek, birbirini dinlemek, duyguları ifade etmek ve anlamaya çalışmak, bu tür sessizliklerin üstesinden gelmede yardımcı olabilir.

2.2.2. Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik

Kendini korumaya dayalı sessizlik davranışının ana sebebi korku ve kaygıdan dolayı çalışanın kendini koruma ihtiyacı duymasıdır. Korunma amaçlı sessizlik, çalışanın kendisini kurumdan ya da diğer çalışanlardan gelecek olumsuzluklara karşı savunmak için, bilgi ve görüşlerini saklamasıdır. Çalışanın kendini koruması için yaptığı bu savunma; kurumdaki sorunları görmemezlikten gelemeye, yapılan kişisel yanlışları görmek istememeye ve hatta saklamaya bunun sonucu olarak da yeni fikirleri gizlemeye sebep olur (Çakıcı, 2008:117-134). Korunmaya dayalı sessizlikte, iş görenin konuşması durumunda ortaya çıkabilecek problemlerin kendisine gelebilecek olan olumsuz sonuçlarından kaçınmak istemesi durumu vardır. Meydana gelebilecek problemlerden kendinin sorumlu tutulması korkusu söz konusudur. Kurum çalışanları bu endişeye bağlı olarak yapılan hatalar ve yaşanan sorunlar ile ilgili bilinen gerçekleri gizleme eğilimi davranışı gösterirler (Dyne, Ang ve İsabel, 2003:1366).

Korkuya dayalı sessizlik ise, bir kişinin duygusal veya fiziksel olarak zarar göreceği endişesiyle iletişimden kaçınmasıdır. Özellikle geçmişteki travmatik deneyimler, çalışanın kendini ifade etmekten kaçınmasına, sessiz kalarak korunmaya çalışmasına yol açabilir. Bu tür sessizlik, kişisel sınırların ihlal edilmesi, güvensizlik hissi veya geçmiş deneyimlerinde iş yerlerinde yaşadıklarından kaynaklanabilir.

2.2.3. Prososyal eğitime dayalı sessizlik

Prososyal sessizlik davranışı; kuruma, kurum dışından gelecek ve kuruma bağlılığı etkileyecek tehditleri engellemek ve kurumu korumak için kasıtlı yapılan bir davranış biçimidir. Kurum çalışanları kuruma ait hususi bilgileri; kurum içi ya da kuru dışı kişilerle paylaşmayarak kurumsal gizliliği korur ve bu özel bilgileri kurumsal yarar için saklar (Dyne, Ang ve Isabel, 2003:1368). Kurum içi uyum ve kurumsal itaat kurumda varsa, çalışan gerekli yerlerde öneri sunar, gerekli yerlerde kurumun yararı için örgütsel kararlara uyup itaat edecektir.

Proaktif davranış sergileyen bireylerler iyi niyetli olarak geleceğe yönelik inisiyatifi eline alır ve kişisel yarardan çok kurumsal yararı gözetir. Bu bireyler (kurum çalışanları) egoist olmaktan çok fedakâr ve iyilikseverlerdir. Kurum amirleri kurumsal verimliliği yükseltmek için iyi niyetli çalışanların daha proaktif olmalarına, inisiyatifi ele almalarına izin vermelidir (Brinsfield, 2009:26-27). Bunun sonucunda kurumlarda, kuruma ve kurum çalışanlarına faydalı olmaya dönük sessizlik hali oluşabilmektedir.

2.2.4. İlişkileri korumaya dayalı sessizlik

Değer verilen ikili ilişkilerin korunması sessizliğin önemli bir nedenidir (Morrison ve Milliken, 2003:1355). Kurum çalışanları görev yaptıkları işyerlerinin işleyişlerini, zayıf taraflarını görüp, sorunların düzeltilmesi yönünde fikirlerini paylaşmak isterler. Buna karşılık diğer kurum çalışanların bu durumdan hoşnut olmadıklarını ve korumacı bir yapıya büründüklerini fark ederlerse fikir ve düşüncelerini paylaşmak için çaba sarf etmezler. Bu çabalar diğer çalışanları incitmemeye ve memnun etmeye dönük politik tutuma dönüşür ve gerektiği zaman artık çözüm önerileri sunmaktan vazgeçilir. Ancak çözüm önerisi sunma konusunda cesur olan, beyanlarını net bir şekilde ifade eden çalışanların karşısında yer alan çalışanlarda sessiz kalmak durumunda kalabilirler. Bunun nedeni de onların örgüt başarısını daha öncelikli tutup, karar vericilerle ikili ilişkilerin daha iyi olmasını istemeleridir.

Kurum çalışanları, ikili ilişkilerin zarar görmemesini temenni etmektedirler. Kurum içerisinde de birçok çalışan bulunduğu gruptan dışlan maktan çekindiği için diğer çalışanların duymak istediklerini söyler, kendine ait kişisel fikirleri dile getirmekten bu ilişkinin bozulmaması adına kaçınırlar (Perlow ve Williams, 2003:3-4). Kurumda görev yapan her iş

gören belli düzeylerde sosyal sermayeye sahiptir ve sosyal sermayesini korumaya hatta yükseltmeye çalışır. Çalışanların sosyal sermayesi süreklilik arz ederse çalışanlar içinde etkili bir güç oluşturmaya devam edecektir. Kurum çalışanları bu sosyal sermayelerinin sürdürülebilirliğinin zarardan etkilenmemesi için görev yaptıkları işyerlerinde ilişkilerini belli bir düzeyde tutarak bu düzeyin bozulmaması için çapa göstermek zorundadırlar (Milliken ve Morrison, 2003:10-11).

2.3. İşgören Sessizliğinin Sonuçları

Çalışanların sessizliği kurumsal anlamda örgütsel düzeyde ve bireysel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurabilecektir. Bu durum kurumun performansını olumsuz yönde etkileyecektir.

2.3.1. İşgören sessizliğinin örgütsel sonuçları

Konuşmaya karşı isteksizlik, kurumsal manada yanlış kararların verilmesine neden olmaktadır. Çalışanların güvenini, moralini, örgütsel bağlılığını, iş doyumunu ve yetenek gelişimini olumsuz etkilemektedir. Aynı zamanda işgörenlerin sessiz olmaları ile hataların tespiti, dillendirilmesi ve doğru işlemeyen süreçlerin düzeltilmesi zorlaştırmaktadır (Milliken ve Morrison, 2003). Örgütsel kararların işleyiş sürecinde farklı ve katılımın sağlandığı bir bakış açısı önemli olmakla birlikte örgütün geleceği için aşağıdan yukarıya ve doğru bilginin zamanında iletilmesinin önemi büyüktür. Ancak sessizlik iklimi, kritik ve önemli bilgilerin yönetsel dolaşımına, problemler ile yüzleşmeye ve yeniliğe olumsuz etkiler yapacaktır (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Kurum içi etkenlerden olan kalıplaşan karar verme süreçleri, yönetsel eksiklik, ücret düşüklüğü ve örgütün performansının yetersizliği sessiz kalınmaya sebep olacaktır. Bu durumda örgüt yararına herhangi bir karar alınamayacaktır (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütsel sessizlik, sağlıklı geribildirim sisteminin oluşmasını olumsuz etkileyerek örgüt faaliyetlerinde meydana gelen eksiklik ve hataların tespit ve yok edilmesini engelleyecektir (Milliken ve Morrison, 2003). Sessizlik davranışının bir iklime dönüştüğü kurumda, kurumsal atalet ve kurum içerisinde tartışılmazlık hali doğacaktır. Bu durum örgütün gelişmesini engeller ve değişim hızını düşürerek örgütün varlığına zarar verir. Yukarıya doğru iletişimde, çalışan sorunlu olarak

algılanabileceğini düşüncesine kapılacağından bazı bilgileri eksik iletilebilir veya hiç iletmez. Örgütün geleceği için üst yönetim, işlerin nasıl gittiğini veya gitmediğini görmek zorundadır. Ancak astlardan gelen yanlış bilgiler veya bir türlü gelmeyen bilgiler alınan kararların hatalı çıkmasına neden olabilecektir (Milliken ve Morrison, 2003).

2.3.2. İşgören sessizliğin bireysel sonuçları

Örgütsel sessizlikte bireyler, üstlerine veya mesai arkadaşlarına karşı gücenme ve hatta kin duymaya başlayabilirler. Sessizlik iklimi korundukça ve örgütteki çatışmalar görmezden gelindikçe olumsuz duygu ve düşünceler abartılı hale gelecektir. Bu durumda işgörenler, tamamen kendini korumacı bir hale geleceklerdir. Bu olumsuz sonuçlar açığa çıkarılmadıkça ve çözülmedikçe kurum içerisinde her ilişkiye zarar verecektir. Sessizliğe bürünen bir örgütte yaratıcılık ve heyecan sekteye uğrayacak, örgütün temel göstergeleri olan performans ve verimlilik istenilen düzeye çıkmayacaktır (Perlow ve Williams, 2003:3-6). Sessizliğin işgörenler üzerindeki olumsuz etkileri ile birlikte çalışanın işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini dile getirmekte güçsüz olduğunu hissetmesi bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu sorunlar, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş tatminsizliği, yeni bir iş arama isteği şeklinde görülür. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda işgörenden faydalanılmaması, işgörende çelişkili duyguların ortaya çıkmasına, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine sebep olur (Çakıcı, 2008).

2.4. Örgütsel Sessizlik İkliminin ve İşgören Sessizliğinin Önlenmesi

Bir örgütteki zayıf yönetim; kurum içerisindeki sorunları ve bu sorunlara karşı önerilen çözümleri zayıf ve hatalı iletişim süreçlerinden kaynaklanan sorunlardan dolayı yanlış anlamaya meyillidirler. Bu zayıf yönetim yapısının bir an önce terk edilmesi örgütün geleceği açısından zorunludur. Bu iklimin yerleşmesine imkân verilmemesi ve yerleştikçe kırılmasının daha zor olacağının bilinmesi gerekir. Bu iklimin yerleşmesi sonrasında yönetimin yapmaya çalışacağı değişim çabası, çalışanlar tarafından gerçekçi bulunmayabilir. Oluşan bu olumsuz iklimin ortadan kaldırılması için somut uygulamalar ile çalışanların güçlendirilmesi, yetkilendirilmesi ve kararlara ve stratejik konulara çalışanın ilgisinin ve katılımının sağlanması gerekir (Marrison ve Milleken, 2000:722). Çalışanların oluşturulacak

yeni bir yapı ve ortama inanmalarını sağlamak için yepyeni bir yönetim ve yeni birim yöneticileri istihdam etmek gerekecektir. Yaratılacak güvenilir ve şeffaf bir iletişim yapısı ile problemler hakkında dürüst geri bildirim ortamı tesis edilebilir. Çalışanlar bu yapı içerisinde kendilerinin ve fikirlerinin değerli olduğuna inanacaklar ve kendilerini sorunsuz bir şekilde ifade edecek güvenli ortama sahip olacaklardır (Marrison ve Milleken, 2004:34). Çalışanlar ait oldukları örgüte değer katmak için cesarete ve teşvike ihtiyaç duyacaklardır (Perlow ve Williams, 2003:7). Yöneticiler hangi çalışanların hangi konularda neden sessiz kaldıklarını iyi tespit etmek için gerekli iş süreçlerini hazırlamalıdır. Örgüt için hassas ve stratejik konularda farklı fikir ve düşüncelerden faydalanmak adına çalışanlar ile açık bir iletişim halinde olmalıdırlar (Milliken ve Morrison, 2003:1474). Hassas ve stratejik noktalarda, bu bilgi akışını sağlayan çalışanı ödüllendirmek gerekir. Bilgi akışının daha sağlıklı olması adına bilgi sağlayanın örgütte ortaya çıkmamasını sağlayan bir mekanizma kurulmalıdır. Aksi takdirde bilgi sağlayan çalışan istenmeyen tepkiler ile karşı karşıya kalabileceğinden sessiz kalır. Yöneticiler, örgütsel sessizlik ile mücadele edebilmek açısından çalışanlarının nelere değer verdiklerini ve örgüt ile ilgili ileriye dönük niyetlerini bilmesi gerekir. Bir diğer yol ise iletişim mekanizmalarının açık ve işler kılınması için sağlam bir mekanizma kurulmalıdır. İlgili konular hakkında örgütsel sessizliğin zayıflatılması hatta ortadan kaldırılması için örgüt içi isimsiz anketler yapılmalıdır. Gerekirse gizli görüşmeler yapılmalıdır. Bireyler kendi güçlerinin ve özgüvenlerinin farkında olmalı, konuşmak için bu özgüvenlerinden cesaret almalıdırlar. Karar verme sürecinde, değer katabilecek bir fikri herkes sessizken savunmak, örgütte diğer çalışanlar içinde kıvılcım olacak ve sessiz yapının kırılmasına katkı sağlayacaktır (Perlow ve Williams, 2003:7).

Örgüt yöneticileri, ön yargıdan uzak, tutarlı kararlar almalı ve bu kararları çalışanlara şeffaf bir şekilde duyurabilmelidirler. Hatta karar alırken çalışanlarla direk bireysel düzeyde iletişim kurulmalıdır. Açık bir şekilde konuşmaya niyetlenenler şikâyetçi, sorun çıkarıcı değil de cesur ve yürekli olarak lanse edilmelidir. Çalışanların konuşmasını destekleyen ve çalışanları konuşmaya yüreklendirecek bir sistem kurulmalıdır. Sessizlik sarmalından kurtulmak için tüm çalışanlar, konuşma konusunda birbirlerine ısrarcı ve teşvik edici davranmalıdırlar (Çakıcı, 2008:117-134). Örgütte yukarıya doğru iletişimin güçlendirilmesi için çalışanlar ile bir araya gelerek küçük gruplar halinde toplantılar yapılmalıdır ve bu toplantılarda örgütün yenilenmesine ve gelişmesine dönük konularda çalışanların

konuşturulmasına cesaret verilmelidir. Bir örgütte bilgi akışının tamamen mail, yazılı iletişim gibi biçimsel hale getirilmesi iletişimin etkinliğini ve kalitesini olumsuz olarak etkileyecektir.

2.5. Türkiye’de Örgütsel Sessizlik Çalışmaları ve Sonuçları

Örgütsel sessizlik, bir çalışanın işyerinde düşüncelerini, görüşlerini, önerilerini veya endişelerini ifade etmekten kaçınması durumunu olarak tanımlamıştık. Bu sessizlik, genellikle organizasyon içinde iletişim eksikliği, korku, güvensizlik, liderlik tarzlarındaki sorunlar veya kültürel faktörler gibi bir dizi etkenle ilişkilidir. Türkiye’de örgütsel sessizlik konusu da bu genel çerçeve içinde ele alınır.

Türkiye’de yapılan bazı çalışmalarda statü, örgüt yapısı, yaş, eğitim seviyesi gibi faktörlerin örgütsel sessizliği etkilediği belirtilmiştir. Örneğin Özel ve Kamu işyerlerindeki örgütsel sessizlik farkını inceleyen çalışmada, memurların işçilere göre daha fazla sessiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca özel sektör çalışanlarının kamu sektörüne göre örgütsel sessizlik algılarının daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır (Özdemir ve Uğur,2013). Kamu sektöründeki iş güvenliğinin özel sektöre göre daha fazla olması kamu çalışanlarının örgütsel sessizliğe karşı olmalarının önemli bir nedeni olduğu düşünülmektedir. İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizliğe bakışını irdeleyen çalışmada ise kişisel ve kurumsal faktörlerin örgütsel sessizliği etkilediği belirtilmiştir. Özellikle dışlanma ve izolasyon korkusunun örgütsel sessizliği arttırdığı çalışmada elde edilen bulgulardandır (Arlı,2013).

Örgütsel sessizlik ve örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiyi inceleyen Moçoşoğlu ve Kaya (2018) örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel mutsuzluğunda arttığını ifade etmişlerdir. Yine Türkiye’deki otel çalışanlarına ilişkin yapılan çalışmada işverenlerin veya yöneticilerin örgütsel sessizliğe karşı çalışanların konuşmalarını teşvik etmesi kuruma güveni arttırmaktadır (Örücü ve Kambur, 2017). Türkiye’deki iş dünyasında örgütsel sessizlik, genellikle aşağıdaki unsurlarla ilişkilendirilebilir:

Hiyerarşik Yapılar: Geleneksel olarak, Türkiye’deki işletmelerde genellikle belirgin bir hiyerarşi bulunur. Bu hiyerarşik yapı, alt kademedeki çalışanların üst kademe ile iletişim kurmaktan çekinmelerine ve düşüncelerini ifade etmekten çekinmelerine neden olabilir.

Kültürel Dinamikler: Türkiye'nin zengin kültürel geçmişi, işyerindeki iletişimi etkileyebilir. Bazı durumlarda, bireyler, grup normlarına uymak ve uyumlu olmak için fikirlerini ifade etmekten kaçınabilirler.

Liderlik Tarzları: Yöneticilerin liderlik tarzları, çalışanların düşüncelerini ifade etmelerini etkileyebilir. Otoriter veya katılımcı liderlik tarzları, çalışanların ifade özgürlüğünü etkileyebilir.

İletişim Engelleri: Dil bariyerleri, iletişim kanallarının yetersizliği veya açık iletişimi teşvik eden bir iş kültürünün olmaması gibi faktörler, örgütsel sessizliği artırabilir.

Güvensizlik ve Korku: Çalışanlar, işyerindeki güvensiz bir ortam veya korku nedeniyle fikirlerini ifade etmekten çekinebilirler. Bu durum, olumsuz sonuçlarla karşılaşma veya işlerini kaybetme endişesiyle ilişkilidir.

2.6. Türkiye'deki Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik Çalışmaları ve Sonuçları

Türkiye'deki üniversitelerde örgütsel sessizlik üzerine çeşitli araştırmalar ve çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar genellikle akademisyenler, öğrenciler ve üniversite personeli arasındaki iletişim, katılım ve örgütsel sessizlikle ilgili konuları ele almaktadır. Bazı araştırmalar, öğrenci ve akademisyenler arasındaki iletişimin sınırlı olduğunu ve öğrencilerin akademisyenlere duydukları endişe veya çekingenlik nedeniyle fikirlerini ifade etmekte zorlandıklarını göstermiştir. Bu durum, sınıf içi etkileşimi ve katılımı olumsuz etkileyebilir. Üniversitelerdeki hiyerarşik yapı, öğrenci ve personelin üstlerine karşı fikirlerini ifade etmelerini engelleyebilir. Araştırmalar, bu hiyerarşinin örgütsel sessizliği artırabileceğini ve karar alma süreçlerine katılımı azaltabileceğini göstermektedir. Araştırmalar, öğretim elemanları arasında da iletişim eksikliği ve sessizlik olduğunu göstermiştir. Fakülteler veya departmanlar arasında bilgi paylaşımı ve işbirliği konusundaki zorluklar öne çıkmaktadır. Bu çalışmaların sonuçları, üniversitelerdeki iletişim eksiklikleri ve örgütsel sessizlik konusunda farkındalık oluşturmak adına önemlidir. Bu tür bulgular, üniversitelerde daha açık ve katılımcı bir ortam oluşturmak için politika değişiklikleri veya iletişim stratejileri geliştirme çabalarını desteklemektedir. Öğrenci, akademisyen ve personel arasında iletişimi artırmak ve fikir paylaşımını teşvik etmek, üniversitelerde örgütsel sessizliği azaltmada önemli bir adım olabilir (Ağın, İlknur; Başkan Gülsun Üniversitelerde Örgütsel Sessizliğin Olası Sonuçları)

3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışma ile amaçlanan Munzur Üniversitesi'nde üst yönetim ve birim yöneticilerinin tutumları ile örgütteki iletişim kanallarının örgütsel sessizlik iklimine nasıl etki ettiğini anlamaktır. Ankete 85 kişi katılmış fakat 2 katılımcı bütün sorulara aynı cevapları verdiği için veri setinden çıkarılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların kişisel bilgileri (görev, unvan, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, görev süresi gibi) bulunurken, ikinci bölümünde örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek için 20 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler Likert tipi ölçekle değerlendirilmiş, katılımcılar her ifade için 1 ile 5 arasında bir derece seçmiştir. Bu veriler, olumlu ifadelerde 5-1, olumsuz ifadelerde ise 1-5 arasında kodlanarak her katılımcının puanı hesaplanmıştır. Elde edilen bulguların yorumlanmasında, aritmetik ortalamaların belirli aralıkları dikkate alınmış. Özdamar (2003) tarafından belirtilen aralıklar farklı puan aralıklarını yorumlamak için kullanılmıştır. Özdamar'ın belirttiği aralıklar genellikle istatistiksel analizlerde kullanılan puan aralıkları için bir rehber olarak kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen puanlar bu aralıklar içinde değerlendirilerek yorumlanmış ve belirli bir ifade için elde edilen puanın hangi aralıkta olduğuna göre o konuda katılımcıların genel düşüncesi hakkında bir yorum yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Çalışmanın evreni, üst yöneticiler hariç Munzur Üniversitesi'nde görev yapan tüm çalışanları kapsamaktadır. Örneklem, bu evrenden random yöntemiyle seçilen 87 kişiden oluşmaktadır. Analiz için kullanılan veri sayısı 85'tir 2 kişinin anketi yapılan değerlendirme sonrası veri setinden çıkarılmış. Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket soruları oluşturulurken Azize YÜKSEL'in "Liselerde Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri" başlıklı yüksek lisans tezindeki sorulardan faydalanarak yapılan çalışmaya uyarlanmıştır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların kişisel bilgileri (görev, unvan, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, görev süresi gibi) bulunurken, ikinci bölümünde örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek için 20 ifade yer almaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma evrenini Munzur Üniversitesinde görev yapan birim en üst yöneticileri hariç tüm çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem ise random yöntemine göre belirlenen 87 kişiden oluşmaktadır. Toplam 87 kişiye anket formu dağıtılmış ve bunlardan 2 tanesi yapılan değerlendirme sonrası veri setinden çıkarılmıştır.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Bu araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Ankette, katılımcılara öncelikle kişisel bilgileri (görev, unvan, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, görev süresi gibi) içeren birinci bölüm yer almıştır. İkinci bölümde ise katılımcıların iş yaşamlarında örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek için 20 ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler, katılımcıların örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin kapsamlı bir anlayış elde etmeyi amaçlamıştır. Anketin ölçme aracı olarak Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Katılımcılar, her bir ifade için 1 ile 5 arasında bir değer seçmişler ve bu değerler ölçek üzerinde pozitif ya da negatif ifadeler için farklı şekillerde kodlanmıştır. Bu ölçekleme yöntemi, katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerini belirlerken onların ifadelerine ve düşüncelerine odaklanmalarına olanak sağlamıştır. Ayrıca, bu ölçekleme yöntemi sayesinde katılımcıların farklı düzeylerde sessizlik davranışlarını ifade etmeleri ve bu davranışlar arasında karşılaştırma yapılabilmesi mümkün olmuştur.

$1,00 \leq \text{aritmetik ortalama} \leq 2,60$	: Düşük
$2,60 < \text{aritmetik ortalama} \leq 3,40$	: Orta
$3,40 < \text{aritmetik ortalama} \leq 5,00$	: yüksek

3.4. Veri Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenilirliği

Ölçeğin güvenilirliğini belirleyebilmek için cronbach alpha katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki Tablo 1’de aktarılmaktadır. Ölçek kabul edilebilir sınırın (0,70) üzerinde ve güvenilir durumdadırlar.

Ölçeğin geçerliliğini değerlendirmek için yapılan faktör analizi uygulanır. Faktör analizi, bir ölçeğin yapısını anlamak ve ölçeğin farklı ölçüm öğeleri arasındaki ilişkileri incelemek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir. Burada bahsedilen KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri, faktör analizinde ölçeğin uygunluğunu değerlendirmek için kullanılan bir ölçüdür. Genellikle, KMO değerinin 0,60'ın üzerinde olması ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir.

Bu durumda, ölçeğin KMO değeri kabul edilebilir sınırların üzerinde bulunmuş, yani analiz için uygun olduğu kanısına varılmıştır. Ayrıca, faktör yükleri de değerlendirilmiştir. Faktör yükleri, ölçeğin farklı ölçüm öğelerinin her bir faktörle ilişkisini gösterir. Burada bahsedilen 0,40'ın üzerindeki faktör yükleri, ölçeğin geçerliliği için önemli olarak kabul edilmiş. Bu analiz sonuçlarına göre, ölçeğin yapısal geçerliliğini desteklediği ve ölçeğin kullanılabileceği sonucunu çıkarılmıştır.

Tablo 3.1. Örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçek	Cronbach alpha
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	0,745

Tablo 3.2. Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	KMO Değerleri
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	0,798

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

H1-0: Kurum üst yönetimin tutumu ile kurum çalışanının kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında bir ilişki vardır.

H1-1: Kurum üst yönetimin tutumu ile kurum çalışanının kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında bir ilişki yoktur.

Bu hipotez üst yönetiminin tutumu nedeniyle kurum çalışanın kendisini korumak ya da mevcut konumunu kaybetmemek için sessiz kalınıp kalınmadığını test etmek amacıyla geliştirilmiştir.

H2-0: Üst yönetimin tutumu ile kurum çalışanlarının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında bir ilişki vardır.

H2-1: Üst yönetimin tutumu ile kurum çalışanlarının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında bir ilişki yoktur:

Kurum çalışanların üzerindeki bir baskı varsa, bu baskı çoğu zaman iş arkadaşları ile olan ilişkilerini de etkilemektedir. Bu hipotezde de iş arkadaşları ile olan ilişkilerinde kurum çalışanının bu ilişkileri korumak amacıyla üst yönetimin tutumunun sessizliğe etkisi ölçmek istenmektedir. İlişkinin varlığı amaca ulaşmamızı sağlayacaktır.

H3-0: Kurumdaki iletişim olanakları ile kurum çalışanının kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında ilişki vardır.

H3-1: Kurumdaki iletişim olanakları ile kurum çalışanının kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında ilişki yoktur.

Kurumda iletişim olanakları ile kurum çalışanın kendini korumaya dönük sessiz kalıp kalmadığının bu hipotezle ölçmüş olacağız.

H4-0: Üniversitedeki çalışanların sessizlik davranışları, eğitimlerine göre farklılık göstermektedir.

H4-1: Üniversitedeki çalışanların sessizlik davranışları, eğitimlerine göre farklılık göstermemektedir.

Kurum çalışanlarının eğitim seviyeleri arttıkça sessizlik davranışlarının hangi yönde değiştiğini bu hipotezle anlamlaşacaktır.

H5-0: Üniversite çalışanının sessizlik davranışları, görevlerine göre farklılık göstermektedir.

H5-1: Üniversite çalışanının sessizlik davranışları, görevlerine göre farklılık göstermemektedir.

Bu hipotezle üniversitede görev yapan akademik ve idari personellerin sessizlik davranışları kıyaslanacaktır.

H6-0: Üniversite çalışanlarının sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H6-1: Üniversite çalışanlarının sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir:

Örgütsel sessizliğin kurum çalışanlarının cinsiyetlerine göre farklılığının olup olmadığını test etmek amacıyla bu hipotez oluşturulmuştur.

H7-0: Üniversite çalışanlarının sessizlik davranışları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H7-1: Üniversite çalışanlarının sessizlik davranışları, yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir.

Yaş gruplarına göre örgütsel sessizliğin nasıl sonuçlandığını görmek amacıyla bu hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezde de yaş ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişkinin olup olmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

H8-0: Üniversite çalışanlarının sessizlik davranışları, kurumlarındaki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.

H8-1: Üniversite çalışanlarının sessizlik davranışları, kurumlarındaki çalışma yıllarına göre farklılık göstermemektedir:

Bu hipotezdeki amaç ise çalışma süreleri ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki var mıdır varsa çalışma süresi arttıkça örgütsel sessizliğin nasıl değiştiği ortaya çıkarılacaktır.

H9-0: Üst yönetimin tutumu ile üniversite çalışanlarının prososyal eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H9-1: Üst yönetimin tutumu ile üniversite çalışanlarının prososyal eğilimleri arasında bir ilişki yoktur.

Üst yönetimin tutumu ile çalışanların; kurumu ve çalışma arkadaşlarını korumak için büründükleri prososyal sessizlik iklimi arasındaki ilişki incelenecektir.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Yapılan çalışmaya katılanların demografik özellikleri analiz edilmiş ve özelliklerin örgütsel sessizlik düzeyleri karşılaştırılmıştır. Araştırmaya 52 idari personel ve 33 akademik personel katılmıştır. Katılımcıların yaş ortalaması 39,75'tir.

3.6.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik bilgilerinin sunulduğu Tablo 3.3 aşağıda yer almaktadır. Tablo 3.3'teki bulgulardan katılımcıların özellikleri şöyle görülmektedir:

Tablo 3.3. Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı (S=85)

Özellikler	Sayı	Yüzde (%)
Görev		
İdari Personel	52	61,2
Akademik Personel	33	38,8
Unvanı	Sayı	%
Araştırma Görevlisi	7	8,2
Bilgisayar İşletmeni	13	15,3
Doç.Dr	10	11,8
Dr. Öğretim Üyesi	11	12,9
İşçi	5	5,9
Kütüphaneci	2	2,4
Memur	14	16,5
Mühendis	3	3,5
Öğretim Görevlisi	4	4,7
Prof.Dr.	1	1,2
Şef	6	7,1
Şube Müdürü	2	2,4
Tekniker	5	5,9
Teknisyen	1	1,2
Yardımcı Hizmetler	1	1,2
Eğitim Durumu		
İlköğretim	1	1,2

Lise	4	4,7
Ön Lisans	12	14,1
Lisans	31	36,5
Yüksek Lisans	12	14,1
Doktora	25	29,4
Meslekte Çalışma Yılı		
1-5 Yıl arası	17	20
6-10 yıl arası	22	25,90
11-15 Yıl arası	32	37,60
16 -20 Yıl arası	7	8,30
21 yıl ve üstü	7	8,20
Cinsiyet		
Kadın	31	36,47
Erkek	54	63,53
Yaş		
25-30 Yaş Arası	3	3,50
31-35 Yaş Arası	13	15,30
36-40 Yaş Arası	40	47,10
41-45 Yaş Arası	15	17,60
46-50 Yaş Arası	10	11,80
51 Yaş ve Üstü	4	4,70

Katılımcıların;

- %38,8 akademik personel olarak görev yaparken, %61,2'si idari personel olarak görev yapmaktadır.
- Katılımcılar eğitim düzeyleri açısından incelendiğinde, %1,2 İlk Öğretim mezunu, %4,7'si Lise mezunu, %14,1'i Ön lisans mezunu, % 36,5'i Lisans mezunu, %14,1 Yüksek lisans mezunu ve %29,4'ü Doktora mezunudur.
- Katılımcıların hizmet sürelerine bakıldığında, katılımcıların %20'si 1-5 yıl arası, %25,90'ı 6-10 yıl arası, %37,60'ı 11-15 yıl arası, %8,30'u 16-20 yıl arası ve %8,20'si 21 yıl ve daha fazla süredir çalıştığı belirlenmiştir.
- Katılımcıların %36,5'i kadın ve %63,5'i erkektir.
- Katılımcılar yaşları açısından incelendiğinde, %3,50'si 25-30 yaş arasında, %15,30'u 31-35 yaş arasında, %47,10'u 36-40 yaş arasında, %17,60'ı 41-45 yaş arasında, %11,80'i 46-50 yaş arasında ve %4,70'inin ise 51 yaş ve üstünde olduğu belirlenmiştir.
- Katılımcıların en küçüğü 26, en büyüğü 60 yaşındadır. Katılımcıların yaş ortalaması 39,75'tir.

3.6.2. Ankete Katılanların Ölçekte Yer Alan İfadelere Katılma Düzeyleri

Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerini ölçen ifadelerle ilişkin bulgular, aşağıdaki Tablo 4’te verilmiştir. Buna göre katılımcılara uygulanan anket içinde yer alan ifadelerden en yüksek katılım 3,89 ile “Üniversitemizdeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam” ifadesine olurken, en düşük katılım ise 2,26 ile “Üniversitemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam” ifadesine olmuştur.

Tablo 3.4. Katılımcıların anket sorularına katılma düzeyleri

Anket Soruları	Ortalama	Standart Sapma
1.Üniversitemizdeki sorunları dile getirirsem, üst yönetimden olumsuz tepki alabilirim.	3,52	0,995
2.Birim amirlerimizin çalışanlardan gelebilecek eleştirilere açık olduğuna inanıyorum.	2,88	1,179
3.Birim yöneticimizin çalışanların katkı sağlayabilecek farklı fikirlerini ifade edebilmelerini desteklediğine inanıyorum.	2,96	1,117
4.Üniversitemizde biz ile yöneticilerimiz arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.	2,64	1,132
5.Kurumumuzda yapılan değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam.	2,55	0,958
6.Üniversitemizde alınan kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım.	2,79	1,092
7.Üniversitemiz ile yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam.	2,35	1,07
8.Üniversitede konuşmamın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.	3,20	1,163
9.Üniversitemizde, kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.	2,54	1,108
10.Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklarım.	2,85	1,029
11.Daha önce yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederim.	2,79	1,036
12.Üniversitede ki çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım.	2,49	1,019
13.Üniversitemizde çatışma yaşamamak için sessiz kalmayı tercih ederim.	2,69	1,08
14.Üniversitemizde dışlanabileceğimi düşündüğüm için sessiz kalmayı tercih ederim.	2,47	1,042
15.Üniversitemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam	2,26	1,025
16.Üniversitemizde geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	2,61	1,013
17.Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	2,78	1,179
18.Üniversitemizdeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	3,89	1,012
19.Üniversitemizin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	3,75	1,122
20.Üniversitemizde arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım	2,98	1,134

Örgütsel sessizliği tespit etmek için aleyhte olan 2,3,4,18 ve 19. Sorulardaki değerleri tersine çevirerek bütün önermelere verilen cevapların aritmetik ortalamaları alınmıştır.

Tablo 3.5. Katılımcıların ankette yer alan önermelere verdikleri yanıtlar

Anket Soruları	Ortalama	Standart Sapma
1.Üniversiteizdeki sorunları dile getirirsem, üst yönetimden olumsuz tepki alabilirim.	3,52	0,995
2.Birim amirlerimizin çalışanlardan gelebilecek eleştirilere açık olduğuna inanıyorum.	3,12	1,179
3.Birim yöneticimizin çalışanların katkı sağlayabilecek farklı fikirlerini ifade edebilmelerini desteklediğine inanıyorum.	3,04	1,117
4.Üniversitemizde biz ile yöneticilerimiz arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.	3,36	1,132
5.Kurumumuzda yapılan değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam.	2,55	0,958
6.Üniversitemizde alınan kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım.	2,79	1,092
7.Üniversitemiz ile yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam.	2,35	1,07
8.Üniversitede konuşmamın yarar sağlamayacağımı düşündüğüm için sessiz kalırım.	3,2	1,163
9.Üniversitemizde, kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.	2,54	1,108
10.Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklarım.	2,85	1,029
11.Daha önce yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederim.	2,79	1,036
12.Üniversitedeki çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım.	2,49	1,019
13.Üniversitemizde çatışma yaşamamak için sessiz kalmayı tercih ederim.	2,69	1,08
14.Üniversitemizde dışlanabileceğimi düşündüğüm için sessiz kalmayı tercih ederim.	2,47	1,042
15.Üniversitemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam	2,26	1,025
16.Üniversitemizde geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	2,61	1,013
17.Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	2,78	1,179
18.Üniversitemizdeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	2,11	1,012
19.Üniversitemizin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	2,25	1,122
20.Üniversitemizde arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım	2,98	1,134

Katılımcıların Örgütsel Sessizliklerinin, Katılımcıların Demografik Özellikleri Açısından Farklılıklarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, unvan, yaş, eğitim, görev süresi değişkenleri açısından, örgütsel sessizlik algıları arasında farklılık olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Farklılıkların tespiti için t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 3.6. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarının, Demografik Özellikleri Açısından Farklılıklarına İlişkin Bulgular

Değişkenler		N	Ortalama	Standart sapma	t	Fark	P
Cinsiyet	Kadın	30	2,89	0,40735	-0,613		0,541
	Erkek	54	2,8259	0,48465			
Görev	Akademik Personel	33	2,7197	0,44528	-2,126	-0,21266	0,036
	İdari Personel	51	2,9324	0,4492			
		N	Ortalama	Standart sapma	F		
Eğitim Durumu	Lise ve altı	5	3,05	0,5534	0,4328		0,003
	Ön Lisans	12	2,725	0,16989			
	Lisans	30	3,0717	0,44503			
	Y. Lisans	12	2,575	0,47935			
	Doktora	25	2,732	0,42863			
Meslek Çalışma Yılı	1-5 Yıl	17	2,7206	0,48928	1,047		0,389
	6-10 yıl	22	2,8568	0,3877			
	11-15 yıl	31	2,8339	0,44598			
	16-20 yıl	7	2,9214	0,56705			
	21 ve daha fazla	7	3,1286	0,51386			
Yaş	30 yaş ve Altı	3	2,8167	0,59652	0,982		0,43391242
	31-35 Yaş	13	2,7385	0,40782			
	36-40 Yaş	40	2,825	0,48078			
	41-45 Yaş	15	2,8433	0,37885			
	46-50	9	2,9389	0,43285			
	51 yaş ve Üstü	4	3,2875	0,60052			

Katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının, çalışanların demografik özellikleri açısından farklılıkları incelendiğinde, katılımcıların (p) değeri anlamlılık oranı 0,05'ten küçük olduğundan katılımcıların eğitim durumları ve görevleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre katılımcıların eğitim seviyesi arttıkça örgütsel sessizlik algılarının azaldığı tespit edilmiştir. Akademik personellerin örgütsel sessizlik algılarının idari personellere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kurum çalışanlarının örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutlarına katılma düzeyleri incelendiğinde aşağıdaki tablodaki sonuçlar ortaya çıkacaktır.

Tablo 3.7. Katılımcıların sessizlik türlerine katılma düzeyleri

	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	En Düşük	En Yüksek
Kurum tutumuna dayalı sessizlik	85	3,223529	0,919208	1	5
Kendini koruma dayalı sessizlik	85	2,72549	0,918903	1	5
Prososyal eğilime dayalı sessizlik	85	2,176471	1,002099	1	5
İlişkileri korumaya dayalı sessizlik	85	2,482353	0,843205	1	4,5

Buna göre, kurum çalışanları içinde örgütsel sessizlik seviyesi en yüksek olan alt boyut kurum tutumuna dayalı sessizlik alt boyutu olarak belirlenmiştir. Bunu sırasıyla kendini koruma dayalı sessizlik, ilişkileri korumaya dayalı sessizlik ve prososyal eğilime dayalı sessizlik alt boyutları takip etmektedir.

Elde edilen verilere göre kurum çalışanları arasında kurum tutumuna dayalı sessizlik yüksek derecede sessizlik, kendini koruma dayalı sessizlik orta derecede sessizlik ve ilişkileri koruma ile prososyal eğilime dayalı sessizliğin düşük seviyede sessizlik olduğu tespit edilmiştir.

Belirlenen 9 hipotezden ilk 4 tanesi için korelasyon analizi, son 5 hipotez için ise anova analiz yöntemi kullanılacaktır.

Tablo 3.8. Katılımcıların sessizlik türleri anlamlılık düzeyleri

	Kurum Üst Yönetiminin Tutumu	Kendini Koruma	İlişkileri Koruma	Üniversitedeki İletişim Olanakları	Prososyal Eğilim
Kurum Üst Yönetiminin Tutumu	1				
Kendini Koruma	0.277*	1			
İlişkileri Koruma	0.230*	0.629*	1		
Üniversitedeki İletişim Olanakları	0.451*	0.216*	0.144	1	
Prososyal Eğilim	0.308*	0.083	0.134	0.169	1

* $p = 0.05$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlı

H1-0: Kurum üst yönetimin tutumu ile kurum çalışanının kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında bir ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda kurum üst yönetimin tutumu ile kendini korumaya dayalı sessizlik arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Kurum üst yönetimin tavrına göre çalışanların kendini korumak için sessiz kalabileceği görülmüştür. H1-0 kabul edilebilir.

H2-0: Kurum üst yönetimin tutumu ile kurum çalışanlarının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında bir ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda kurum üst yönetimin tutumu ile ilişkileri korumaya dayalı sessizlik arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Kurum üst yönetimin tutumuna göre çalışanlar kurumdaki diğer çalışanlarla ikili ilişkilerini bozmamak için sessiz kalabileceği görülmüştür. H2-0 kabul edilebilir.

H3-0: Üniversitedeki iletişim olanakları ile üniversite çalışanının kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında ilişki vardır.

Yapılan analiz sonucunda üniversitedeki iletişim olanakları ile üniversite çalışanının kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. İş yerlerin de yönetici ile çalışanların ya da çalışanların kendi arasındaki iletişim olanakları zayıf ise bu iş yerlerinde görev yapanlar kendilerini korumak için sessiz kalmayı seçebilirler. Bu nedenle H3-0 kabul edilebilir.

H4-0: Üst yönetimin tutumu ile üniversite çalışanlarının prososyal eğilimleri arasında bir ilişki var mıdır?

Yapılan analiz sonucunda; üst yönetimin tutumu ile üniversite çalışanlarının prososyal eğilimleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Prososyal eğilim; kurum çalışanlarının kurum dışından gelecek ve kuruma bağlılığı etkileyecek tehditleri engellemek için kasıtlı olarak yaptığı bir davranış biçimidir. Bulunan istatistiki açıdan anlamlı veri nedeniyle üst yönetimin tutumu ile üniversite çalışanlarının prososyal eğilimleri arasında bir ilişki vardır diyebiliriz H4-0 kabul edilmiştir.

Anova Analizleri

H5-0: Üniversitedeki çalışanların sessizlik davranışları, eğitimlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.9. Eğitim düzeylerine göre tanımlayıcı istatistikler

	Sayı (N)	Ortalama	Standart Sapma
İlköğretim ve Lise	5	3	1
Ön Lisans ve Lisans	43	2.99	0.92
Yüksek Lisans ve Doktora	37	2.38	0.8
TOPLAM	85	2.73	0.92

Tablo 3.10. Eğitim düzeylerine göre tek yönlü varyans analizi anova tablosu

Kaynak	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	7.89	2	3.95	5.14	0.0079
Grup İçi	63.03	82	0.77		
TOPLAM	70.93	84	0.84		

Katılımcıların eğitim düzeylerini (İlköğretim ve Lise), (Ön Lisans ve Lisans), (Yüksek Lisans ve Doktora) olarak gruplandırdığımız zaman çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel sessizlikten uzaklaştıkları yapılan anova analizi ile de görülmüştür. Eğitimle örgütsel sessizlik arasında ters orantı bulunmaktadır. Çalışanların sessizlik davranışları ile eğitimlerine göre farklılıklar arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle H5-0 kabul edilebilir.

Tukey Post Hoc testi ile hangi eğitim grupları arasında fark olduğu araştırılmıştır. Buna göre, Anova analizinde bulunan farkın Ön Lisans/Lisans ve Yüksek Lisans/Doktora eğitim gruplarından kaynaklandığı görülmüştür (Ortalama Farkı=-0.61 p=0.007). Barlett's Testi homojen varyans koşullarının sağlandığını göstermektedir ($\chi^2(2) = 0.8930$ p= 0.640).

H6-1: Üniversite çalışanının sessizlik davranışları, görevlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.11. Katılımcıların görevlerine göre tanımlayıcı istatistikler

	Sayı (N)	Ortalama	Standart Sapma
Akademik Personel	33	2.44	0.81
İdari Personel	52	2.90	0.95
TOPLAM	85	2.73	0.92

Tablo 3.12. Katılımcıların görevlerine göre tek yönlü varyans analizi anova tablosu

Kaynak	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	4.26	1	4.26	5.30	0.024
Grup İçi	66.7	83	0.80		
TOPLAM	70.93	84	0.84		

İdari ve akademik personel olarak iki görev grubuna ayırdığımız kurum çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri görevlerine göre farklılık göstermektedir. İdari personel olarak görev yapan personellerin örgütsel sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu anova analiz yöntemiyle de teyit edilmiştir. Katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının, demografik özellikleri açısından farklılıklarına ilişkin bulgular değerlendirilirken iki görev kıyaslandığında (p) değeri 0,005 altında kalarak 0,0036 ile yine yukarıdaki hipotezin doğruluğu teyit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın oluşmasında idari ile akademik personel arasında eğitim seviyesinde farklılığın olması da bir etkindir. H6-0 kabul edilebilir

Barlett's Testi homojen varyans koşullarının sağlandığını göstermektedir ($\chi^2(1) = 0.99$ $p = 0.320$).

H7-1: Üniversite çalışanlarının sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir:

Tablo 3.13. Katılımcıların cinsiyetlerine göre tanımlayıcı istatistikler

	Sayı (N)	Ortalama	Standart Sapma
Erkek	54	2.75	1.01
Kadın	31	2.69	0.75
TOPLAM	85	2.73	0.92

Tablo 3.14. Katılımcıların cinsiyetlerine göre tek yönlü varyans analizi anova tablosu

Kaynak	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	0.07	1	0.07	0.08	0.779
Grup İçi	70.9	83	0.85		
TOPLAM	70.93	84	0.84		

Yapılan anova analizi sonucunda kurum çalışanlarının sessizlik davranışlarının cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür. Çalışanlar cinsiyetlerine göre gruplandırıldıklarında kadın ve erkek çalışanların örgütsel sessizlik ortalamaları arasında bir fark olmadığı saptanmıştır. Bu sebeple H7-1 hipotezi kabul edilmiştir.

H8-1: Üniversite çalışanlarının sessizlik davranışları, yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.15. Katılımcıların yaşlarına göre tanımlayıcı istatistikler

	Sayı (N)	Ortalama	Standart Sapma
30 ve altı	3	2.67	1.15
31-35	13	2.36	0.79
36-40	40	2.71	0.93
41-45	15	2.87	0.86
46-50	10	2.77	0.97
51 ve üstü	4	3.50	1.14
TOPLAM	85	2.73	0.92

Tablo 3.16. Katılımcıların yaşlarına göre tek yönlü varyans analizi anova tablosu

Kaynak	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	4.48	5	0.90	1.07	0.386
Grup İçi	66.4	79	0.84		
TOPLAM	70.93	84	0.84		

Katılımcıların yaşları 30 yaş ve altı, 31-35 Yaş, 36-40 Yaş, 41-45 Yaş, 46-50 yaş ile 51 yaş ve üstü olacak şekilde gruplandırılmıştır. Katılımcıların en küçüğü 26, en büyüğü 60 yaşındadır. Katılımcıların yaş ortalaması 39,75 tir. Yapılan anova testinde oluşturulan 6 yaş grubu arasında sessizlik davranışları açısından anlamlı bir fark oluşmamıştır. Hipotezimize kurum çalışanının sessizlik davranışları yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir. Bu sebeple H8-1 hipotezi kabul edilmiştir.

H9-1: Üniversite çalışanlarının sessizlik davranışları, kurumlarındaki çalışma yıllarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.17. Katılımcıların çalışma yıllarına göre tanımlayıcı istatistikler

	Sayı (N)	Ortalama	Standart Sapma
1-5	17	2.31	0.83
6-10	22	2.82	0.93
11-15	32	2.75	0.91
16-20	7	2.90	0.98
21 ve üstü	7	3.14	1.98
TOPLAM	85	2.73	0.92

Tablo 3.18. Katılımcıların çalışma yıllarına göre tek yönlü varyans analizi anova tablosu

Kaynak	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	4.53	4	1.13	1.07	0.386
Grup İçi	66.4	80	0.83		

Katılımcıların çalışma yılları 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası, 16 -20 Yıl arası ile 21 yıl ve üstü olacak şekilde gruplandırılmıştır. Yapılan anova analizi sonrasında üniversite çalışanlarının sessizlik davranışları, kurumlarındaki çalışma yıllarına belirlenen gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşmamıştır. Bu nedenle çalışanlarının sessizlik davranışları, kurumlarındaki çalışma yıllarına göre farklılık göstermemektedir. Bu sebeple H9-1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.19. Çalışma sonuçlarına göre kabul edilen hipotezler

Hipotezler	
H1-0: Kurum üst yönetimin tutumu ile kurum çalışanının kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında bir ilişki vardır.	KABUL
H2-0:Üst yönetimin tutumu ile kurum çalışanlarının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında bir ilişki vardır.	KABUL
H3-0: Kurumdaki iletişim olanakları ile kurum çalışanının kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında ilişki vardır.	KABUL
H4-1: Üst yönetimin tutumu ile üniversite çalışanlarının prososyal eğilimleri arasında bir ilişki yoktur.	KABUL
H5-0: Üniversitedeki çalışanların sessizlik davranışları, eğitimlerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H6-0: Üniversite çalışanının sessizlik davranışları, görevlerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H7-1: Üniversite çalışanlarının sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.	KABUL
H8-1: Üniversite çalışanlarının sessizlik davranışları, yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir	KABUL
H9-1: Üniversite çalışanlarının sessizlik davranışları, kurumlarındaki çalışma yıllarına göre farklılık göstermemektedir	KABUL

H1 ve H2 hiptezleri; üst yönetimin tutumu ile çalışanların sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi değerlendirmektedir. H1, kurum çalışanının korku veya kendini koruma amacıyla sessiz kalma davranışları ile üst yönetimin tutumu arasında bir ilişki olup olmadığını incelemektedir. H2 ise bu ilişkinin çalışanların birbirleriyle ilişkilerini koruma amaçlı sessizlik davranışları ile üst yönetimin tutumu arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. H3, iletişim olanakları ile sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi ele alıyor ve kurumdaki iletişimin sessizlik davranışlarını nasıl etkilediğini araştırmaktadır. H4'den H8'e kadar olan hipotezler, sessizlik davranışlarının çalışanların eğitim seviyesi, görevleri, cinsiyetleri, yaş grupları ve çalışma yılları gibi değişkenlere göre nasıl farklılık gösterebileceğini araştırmaktadır. Bu hipotezler, sessizlik davranışlarının bu çeşitli demografik ve işle ilgili faktörlere bağlı olup olmadığını anlamaya çalışmaktadır. H9 ise üst yönetimin tutumu ile

üniversite çalışanlarının prososyal eğilimleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmektedir. Bu hipotezler, kurum içi faktörler, iletişim, demografik ve işle ilgili değişkenlerin sessizlik davranışlarıyla ilişkilendirilip ilişkilendirilemeyeceğini anlamak için oldukça kapsamlı bir araştırma alanı sunmaktadır.



4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'deki örgütsel sessizlik araştırmaları, 2006'da Ayşehan Çakıcı'nın “Örgütlerde Sessiz Kalma ve Sesini Çıkartma” çalışmasıyla başlamış olsa da, 2010'dan itibaren bu alandaki çalışmaların sayısında belirgin bir artış gözlemlenmiştir. Amerika'daki Proquest veri tabanı incelemeleri, örgütsel sessizlik kavramının 1999'dan beri incelendiğini ve zaman içinde sürekli olarak artan bir araştırma yoğunluğuna sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Henriksen ve Dayton'a göre örgütsel sessizlik, çalışanların bilinçli olarak örgütsel sorunları dile getirmemesi ve bunun sonucunda ortak bir sessizlik ikliminin oluşması olarak tanımlanmaktadır. Bu sessizlik, örgütsel hiyerarşide bilgi akışını engelleyerek örgütsel değişim süreçlerinde düşük verimliliğe yol açabilir. Örgütsel sessizliğin oluşmasında en belirleyici etken üst yönetim tutumudur. Katılımcıların yanıtları analiz edildiğinde de bu durum ortaya çıkmaktadır. Kurum üst yönetimin tutumu ile kurum çalışanlarının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları ve kurum üst yönetimin tutumu ile kurum çalışanının kendini korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı değerlerin oluşması bize bunu göstermektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde; örgütsel sessizlikle ilgili tanımlamalar yapılmış bölümünde sessizliğe neden olan etkenlere değinilmiştir. Örgütsel sessizlik türleri vurgulanmış, sessizliğin genelde dikey yönlü olduğu belirtilmiştir. Örgütsel sessizlik, çalışanların korku, güvensizlik, endişe ya da işlerini kaybetme gibi nedenlerle fikirlerini ifade etmekten kaçınması veya bilinçli olarak susması durumudur. Bu durum, örgütteki iletişimi kısıtlar ve örgütün gelişimini engelleyebilir. Sessizlik, iki ana gruba ayrılır: çalışanların zorla sessiz bırakılması ve kendi isteğiyle sessiz kalması. Zorla sessiz bırakılma, baskı altında tutulma, güvensizlik ve özgüven kaybı gibi faktörlerle ilişkilendirilirken, kendi isteğiyle sessiz kalma genellikle kurumsal kültür ve güven ortamıyla ilişkilidir. Örgütsel sessizlik hem dikey (üstten alta) hem de yatay (eş seviyedeki) iletişimde görülebilir. Özellikle dikey sessizlik, genellikle üst yöneticilerin yönetim tarzıyla ilgili olduğu belirtilir. Kültür ve kurum kültürü, sessizlik üzerinde önemli etkiye sahiptir. Farklı kültürlerdeki güç mesafesi ve iletişim tarzları, sessizliğin algılanışını ve ifade edilmesini etkiler. Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde, daha belirgin bir hiyerarşi ve otorite algısı vardır, bu da iletişimi etkileyebilir. Güçlü bir kurum kültürü, çalışanların işlerini etkili bir şekilde yapmalarına ve

kurumsal bağılıklarını güçlendirmelerine yardımcı olabilir. Güçlü bir kültür, aynı zamanda çalışan değişimini azaltabilir ve kurumun dışarıdan nasıl algılandığını etkileyebilir.

Birinci bölümde ayrıca; çalışanların fikirlerini ifade etmekten kaçınmaları ve kendilerini değersiz hissetmeleri durumunda sessizliğin kurumsal bir norm haline dönüştüğü anlatılmıştır. Kültürel, kişisel ve örgütsel sebepler sessizliği etkileyebileceği vurgulanmıştır. Örneğin, kişisel özellikler, iletişim becerileri veya güvensizlik duygusu bu sessizliğe yol açabilir. Örgüt içindeki yapı, iletişim eksikliği ve kültürel yapı da sessizliği artırabilmektedir. Sessizliğin nedenlerinden biri uzun süre aynı kişilerin aynı pozisyonda bulunması ayrıca örgütsel sessizlikte yönetim tarzının da önemli olduğu; geleneksel yöneticiler genellikle kendilerini korumak isterken, modern yaklaşımlar işbirliğine ve farklı fikirlere açıktır denilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; İşgören sessizliği sonucu olarak çalışanların fikirlerini ifade etmekten kaçınmaları ve içlerindeki düşünceleri paylaşmaktan kaçındıklarına yer verilmiştir. Bu durum, genellikle örgütsel, kişisel ve ilişkisel nedenlere dayanabildiği belirtilmiştir. Örneğin, özgüven eksikliği, iletişim becerilerinin zayıf olması veya güvensizlik duygusu, çalışanların sessiz kalmasına yol açabilmektedir. Çalışanların sessizlik kültürüne uyum sağlamak için gösterdikleri bu tutumlar genellikle fikirlerini ifade etmekten kaçınmak, eleştirileri dile getirmemek veya gerçekleri söylemekten çekinmek şeklinde olabilmektedir. İşgörenler, kurum içinde olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusuyla sessizliklerini sürdürebilirler. İşgören sessizliğinin sonuçları arasında, işyerinde iletişim kopuklukları, fikir çeşitliliğinin azalması ve çalışanların iş doyumunun düşmesi yer alabileceğine değinilmiştir

Kurum yöneticileri örgütsel sessizliğin oluşmasını engellemek için aşağıda belirtilen şartları örgütlerde yerine getirmelidir.

- Açık ve Şeffaf İletişim Kültürünü Sağlamalıdır. Çalışanlara fikirlerini paylaşmak için güvenli bir ortam sunulmalıdır.
- Çalışanlar Arasında Güven Ortamı Sağlanmalıdır. Çalışanlar fikirlerinin önemsendiği görmeli ve fikirlerini söyledikleri zaman cezalandırılmayacakları bilmelidir.
- İletişim Kanallarını Çeşitlendirilmelidir. Sadece resmi toplantılar değil, anonim geri bildirimler, online platformlar veya dilek ve şikayet kutuları gibi çeşitli iletişim kanalları oluşturulmalıdır.

- Eğitim ve Farkındalık Programları düzenlenmelidir. Çalışanlara iletişim becerileri, takım çalışması ve çatışma yönetimi gibi konularda eğitimler verilmelidir.
- Örnek Davranışlar Gösterilmelidir. Tepe yöneticilerinin ve birim yöneticilerinin, açık iletişim ve fikir paylaşımını teşvik etmek için örnek davranışlar sergilemesi önemlidir.
- Geri Bildirim Sürecini Geliştirilmelidir. Çalışanların geri bildirim verme ve alması teşvik edilmelidir. Hem olumlu hem de geliştirici geri bildirimlerin değerli olduğunu vurgulanmalıdır. Bu çözüm önerileri, örgütsel sessizliği azaltmaya ve çalışanların daha aktif, katılımcı ve üretken olmalarını sağlamaya yardımcı olacaktır.

Örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olan bireysel faktörlerin önüne geçmek için;

- Kurum çalışanlarının kendini güçlü hissetmesi sağlanmalıdır. Böylece konuşması kolaylaşır, tersi durumda ise zorlaşır. Bu güç özellikle bir grubun üyesi olduğunda daha çok hissedilir.
- Statü ve rollerin olumsuz etkileri önlenmelidir. Örgütsel sessizlik ikliminin meydana gelmesinde iş görenlerin statü ve bu statü nedeniyle gerçekleştirmek zorunda olduğu rolleri etkili olacaktır. Kurumlarda statü ve mevkiler çalışanlar arasında yabancılaşma algısı meydana getirir.
- Kurum çalışanlarının eğitim seviyesi yükseltilmesi sağlanmalıdır. Yapılan çalışmada eğitim seviyesi daha düşük olduğu görülen idari personellere için eğitim almalarını sağlayacak şartlar sağlanmalıdır. Munzur Üniversitesinde okuyan çalışanlara mesai saatleri konusunda ders saatlerine göre esneklik sağlanmalıdır. Eğitim örgütsel sessizlik ikliminin oluşması üzerinde etkilidir. Eğitim seviyesi daha yüksek olan kurum çalışanlarının genellikle iletişim ve ifade etme becerilerini daha yüksektir. Katılımcılarda da bu durum net şekilde görülmüştür. Eğitim seviyesi yükseldikçe Örgütsel sessizlik azalır.

Yaptığımız çalışmada Munzur Üniversitesi çalışanları; idari personel olarak görev yapanlar ve akademik personel olarak görev yapanlar olarak gruplandırılmıştır. İdari personellerin örgütsel sessizlik düzeyleri akademik personellerden daha yüksek çıkmıştır. Bu durumun ortadan kaldırılması için idari personellerle daha fazla iletişim kanalları

kurulmalı, idari personellere kendileri ve kurumları ile ilgili konularda söz hakkı tanınmalıdır.

Bu çalışma, yöneticilere, sessizliği tanımlamak, ölçmek ve yönetmek için kullanabilecekleri bir çerçeve sunabilir. Çalışma, iletişim eksikliği ve kültürel etkileşimlerin organizasyonel sessizlik üzerindeki etkilerini belirleyebilir. Bu, liderlik tarzları, kurum kültürü ve iletişim stratejileri gibi faktörlerin sessizliği nasıl etkilediğini anlamak için yöneticilere rehberlik edebilir. Örgütsel sessizlik, genellikle değişim ve inovasyon engeli olarak ortaya çıkar. Bu çalışma, sessizlikle başa çıkmak ve değişimi teşvik etmek için stratejiler önererek, organizasyonlara değişim yönetimi konusunda rehberlik edebilir. Araştırma, çalışanların sessizliğini engellemenin veya azaltmanın yollarını keşfedebilir. Bu da yöneticilere, çalışan katılımını artırmak, fikir çeşitliliğini teşvik etmek ve çalışanların seslerine değer vermek için pratik stratejiler sunabilir.

Bu çalışma, yönetim bilimine örgütsel sessizliğin karmaşıklığını ve etkilerini anlamak için bir perspektif sunabilir ve bu alanda yöneticilerin uygulanabilir çözümler geliştirmesine yardımcı olabilir.

5. KAYNAKLAR

- Arlı, D.**, 2013. İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2).
- Aytaç, Ö.**, 2004. “Örgütler: sosyolojik bir perspektif”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, s. 189-217,
- Bildik, B.**, 2009. Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi, *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- Blackman, D., Sadler-Smith, E.**, 2009. The silent and the silenced in organizational knowing and learning. *Management learning*, 40(5), 569-585.
- Botero, I. C., Dyne, L. V.**, 2009. “Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia”, *Management Communication Quarterly*, Cilt 23, Sayı 1, s. 84-104,
- Bowen, F., Blackmon K.**, 2003. “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6, (September) s. 1393-1417,
- Börü, D.**, 2005. “Güven; örgütsel düzeyde önemi, anlamı, temelleri, sonuçları ve örgütsel vatandaşlık ile ilişkisi”, *Çalışma Yaşamında Dönüşümler (Örgütsel Bakış)*, Editör: Aşkın Keser, s. 299-330,
- Breen, V., Fetzer, R., Howard, L., Preziosi, R.**, 2005. Consensus problem-solving increases perceived communication openness in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17, 215-229.
- Bryant, M.**, 2009. “Persistence, distance and silence: bottom-up organizational change talk”, *Working Paper*, 9/03, April 2003, <http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/working-papers>
- Clapham, S. E., Cooper R. W.**, 2005. “Factors of Employees’ Effective Voice in Corporate Governance”, *Journal of Management and Governance*, Cilt 9, Sayı 3-4, s. 287–313,
- Çakıcı, A.**, 2008. “Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, s.117-134,
- Çakıcı, A.**, 2007. “Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri” *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, s.145-162,
- Çalık, T.**, 2003. “İşgörenlerin örgüte uyumu (örgütsel sosyalizasyon)”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt. 1, Sayı 2, s.163-178,

- Dutton, J. E., Ashford, S. J.,** 1993. Selling issues to top management. *Academy of management review*, 18(3), 397-428.
- Edmonson, A. C.,** 1999. ‘Psychological safety and learning behaviour in work teams’. *Administrative, Science Quarterly*, Cilt 44, Sayı 2, s. 350–383,
- Ehtiyar, R., Yanardağ M.,** 2008. “Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel”, *Tourism and Hospitality Management*, Cilt 14, Sayı 1, s. 51-68,
- Erdem, R.,** 2007. Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, *Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*
- Eren, E.,** 2008. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi, *Beta Yayınları, 11. Baskı, İstanbul,*
- Eroğlu, F.,** 2006. Davranış bilimleri, *Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul,*
- Henricksen, K., Dayton E.,** 2006. “Organizational silence and hidden threats to patient safety”, *Health Research and Educational Trust*, Cilt 41, Sayı 4, s. 1539-1554,
- Johlke, M. C., Duhan D. F.,** 2000. “Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes”, *Journal of Service Research*, Cilt 3, Sayı 2, s. 154-165,
- Moçoşoğlu, B., Kaya A.,** 2018. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği. *Harran Maarif Dergisi*, 3(1), 52-70.
- Morrison, E. W., Milliken F. J.,** 2004. “Sounds of Silence”, *Stern Business*, Cilt 25, s. 31-35,
- Örücü, E., Kambur, E.,** 2017. Otel çalışanlarında örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Bandırma İlçesi örneği. *Journal of International Social Research*, 10(52).
- Özdemir, L., Uğur, S. 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.
- Özdevecioğlu, M.,** 2005 “Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma”, *Çalışma Yaşamında Dönüşümler (Örgütsel Bakış)*, Editör: Aşkın Keser
- Panteli, N., Fineman S.,** 2005 “The sound of silence: the case of virtual team organising”, *Behaviour & Information Technology*, Cilt 24, Sayı 5, (September), s. 347 – 352,
- Perlow, L. A., Williams S.,** 2003 “Is Silence Killing Your Company”, *Harvard Business Review*, (May), s. 3-8,
- Sargut, S.,** 2001. “Kültürler arası farklılaşma ve yönetim”, *İmge Kitapevi, 2. Baskı, Ankara,*

Slade M. R., 2008. The adaptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory, *Doktora Tezi*, George Washington Universitesi,

