

Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik

Organizational Silence in Universities as the Predictor of Organizational Culture

Erkan YAMAN, Kayhan RUÇLAR

Öz

Bu araştırmanın amacı Sakarya Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü algılarını belirlemektir. Araştırma 2012-2013 öğretim yılında Sakarya Üniversitesi'nin altı fakültesinde görev yapan toplam 253 öğretim elemanını kapsamaktadır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde oluşturulmuştur. Araştırmada İpek (1999) tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Ölçeği ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve Soycan (2010) tarafından uyarlanan Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçme aracından elde edilen verilerin çözümlenmesinde, tek yönlü varyans analizi ve Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının cinsiyetlerine ve öğrenim durumlarına göre örgütsel sessizlik algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının yaş gruplarına, görev yaptıkları fakültele, öğretim elemanlarının çalıştıkları örgütlerde algıladıkları yönetim tarzına, yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıklarına ve yöneticileriyle açıkça konuşabilme düşüncelerine göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Araştırma görevlilerinin "Tecrübe Eksikliği" boyutunda öğretim üyelerine göre örgütsel sessizlik algılarının anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin "Tecrübe Eksikliği" boyutunda en yüksek örgütsel sessizlik algısına '1-5 yıl' görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu, en düşük örgütsel sessizlik algısına '21 yıl ve üstü' görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü ölçeklerinden aldıkları puanlar korelasyon tablosunda incelendiğinde öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algıları ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu ilişki iki ölçeğin alt boyutları arasında orta düzeyde negatif anlamlı bir ilişkidir. Örgütsel sessizlik (toplam) ile örgüt kültürü alt boyutları arasında da orta düzeyde negatif anlamlı bir ilişki görülmüştür. Araştırma bulgularına dayalı olarak üniversite yöneticilerinin kurumlarında katılımcı bir kültür oluşturmaları, öğretim elemanlarını açıkça konuşmaları için cesaretlendirmeleri ve onlarla görüşme sıklıklarını artırmaları önerilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgüt kültürü, Örgüt iklimi, Örgütsel sessizlik, Üniversite, Öğretim elemanı

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the relationship between the sense of organizational silence and the organizational culture the instructors perceived. In this study, the scale for determining organizational culture developed by İpek (1999) and the scale for measuring organizational silence developed by Çakıcı (2007) and adapted by Soycan (2010) are used. No remarkable difference was found in the academic staff's sense of organizational silence degree according to their genders and educational backgrounds. It was seen that the instructors' sense of organizational silence had remarkable differences according to their age group, faculty, sense of administration type in their institutions, frequency of their face-to-face communication with their administrators and their thoughts of speaking clearly with their administrators. It was observed that research assistants had a significantly higher sense of organizational silence than the lecturers in the sense of 'Lack of Experience'. It was seen that academicians who had 1-5 years of employment period had the highest sense of organizational silence while those who had 21 years or more employment period had the lowest sense of organizational silence in the sense of 'Lack of

*Bu çalışma, Erkan Yaman'ın danışmanı olduğu yüksek lisans tezi bulgularını kısmen yansıtmaktadır.

*This study partially reflects findings of a master's thesis whom Erkan Yaman was the advisor.

Erkan YAMAN (✉)

Sakarya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Sakarya, Türkiye
Sakarya University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, Sakarya, Turkey
eyaman@sakarya.edu.tr

Kayhan RUÇLAR

Sakarya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Sakarya, Türkiye
Sakarya University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, Sakarya, Turkey

Geliş Tarihi/Received : 08. 01. 2014

Kabul Tarihi/Accepted : 08. 04. 2014

Experience' of organizational silence. When the points that participant academicians got from organizational silence and organizational culture scales analyzed in the correlation table, it was found out that there was a remarkable relationship between the academicians' sense of organizational silence and sense of organizational culture. This relationship was a medium-level negative relationship between sub-dimensions of two scales. A medium-level negative relationship between the organizational silence (total) and the organizational culture was also seen. Based on the findings, university administrators were proposed to create a participant culture in their institutions as well as to encourage instructors to speak clearly and increase the frequency of contact with them.

Keywords: Organizational culture, Organizational climate, Organizational silence, University, Academic staff

Sessizlik en büyük konuşma sanatıdır. Çiçero
Silence is the greatest art of conversation. Cicero

GİRİŞ

Üniversiteler yeniliğin, yaratıcılığın, çok sesliliğin, gelişme ve değişimin öncüsü konumundadır. Bütün bunların söylem aşamasından eylem aşamasına geçebilmesinin yegâne yolu üniversitelerde özgür bir eleştiri ve tartışma kültürünün varlığından geçmektedir. Başka bir deyiş ile bu düzlem ve ortamda konuşma imkânının olması üniversitelerin varlık nedenidir (Durak, 2012).

Örgüt kültürü, bir kurumun, bölümün veya takımın, ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır. Daha basit bir tanımla örgüt kültürü, o yerde işlerin nasıl yürüdüğüne göstergesidir (Goffee & Jones, 2000). Schein'e (1985) göre ise örgüt kültürü, dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemleriyle başa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve yeni üyelere bu tür problemlerle ilişkilerinde algılamaları, düşünmeleri ve hissetmeleri için bir yol olarak öğretilen varsayımlar modelidir.

Örgüt kültüründe uygulamaya yönelik çalışmaların 1970'li yıllarda başladığı ve 1980'lerde ise ağırlık kazandığı görülmektedir (Raelin, 1999). Örgüt Kültürü, terim olarak 1980'li yılların başı itibarıyla literatürde sık kullanılmaya başlanarak, hızla tüm araştırmacıların ilgisini çekmiş, kısa zamanda yönetim literatüründe yerini almıştır. Yöneticilik ve örgüt kültürü, örgütlerde faaliyet süreçlerinin oluşturulması, yönetimin ve geliştirilmesinin belli başlı belirleyicileridir. Yöneticilik, örgütlerde çalışanların yönetilmesini, örgüt kültürü de yönlendirilmesini ve kontrolünü sağlamaktadır. Yöneticilik ve örgüt kültürü örgüt düzeyinde birbirlerini tamamlayıcı olmaları yönüyle büyük öneme sahiptirler. Örgüt kültürü kavramı, 1982 yılında Peters ve Waterman tarafından yazılan 'In Search of Excellence' adlı kitabın yayınlanmasından itibaren daha geniş alanlara hitap etmeye başlamıştır. Bu tarihten itibaren, üniversiteler de dahil olmak üzere birçok örgüt, kendi kültürlerini anlamak için çaba harcamaya başlamıştır. İşin uygulamasıyla ilgilenenler, teorisyenlerle işbirliği yaparak örgüt kültürünün gücü ve potansiyeli hakkında araştırma yapmışlardır (Frost & Gillespie, 1998). Örgüt kültürü ne zaman ki örgütsel kazançlar ve çıktılarla ilişkilendirilmeye başlanmış; o andan itibaren yöneticilerin de dikkatini çeken bir konu haline gelmiştir (Lewis, 1998). Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar yapan kişiler arasında Pettigrew, Hofstede, Schein, Schneider, Beach, Miles ve Snow, Pheysey,

Cameron ve Quinn, Handy gibi araştırmacı ve teorisyenler yer almaktadır.

Araştırmamızda geçen diğer bir kavram örgütsel sessizliktir. Sessizlik ile ilgili çalışmalar 1970'li yıllarda Hirschman'ın "Exit, Voice and Royalty" adlı çalışması ile ses getirmeye başlamıştır. 1980'li yılların ortasından 2000'li yıllara kadar olan dönemde konuşma ve sessizlik, sorun bildirme, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme, şikâyetçi olma gibi yeni çalışmalar ile konunun kapsamı genişletilmiştir. Aynı biçimde bu dönemde örgütsel adalet ile ilgili ilk çalışmalar da işgörenlerin konuşması üzerine odaklanmıştır. 1990'lı yılların sonunda çalışmalar *sağır kulak sendromu* ve *sosyal dışlama* gibi konulara yönelmiştir. Örneğin bu dönemde Cohen (1990) birçok araştırmacının tersine sessizliğin her durumda *kabul etme* anlamına geleceği düşüncesine karşı çıkmış ve sessizliğin başka anlamlarının olabileceğini ileri sürmüştür. 2000'li yıllarda sessizlik ile ilgili çalışmalar artmıştır.

Araştırmalar, çalışanların, kendilerine güvenmelerine rağmen fikirlerini açıklamada tereddüt ettiklerini, tartışmalara katılmamanın veya açıkça konuşmanın riskli olduğuna inandıklarını ortaya koymaktadır (Premeaux & Bedeian, 2003). Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde 'işgörenler' genellikle konuşmaya isteksizdir (Bowen & Blackmon, 2003). Bu çelişkisel durumu Morrison ve Milliken (2000) de vurgulamaktadır. Bir taraftan pek çok öğretim elemanı, örgütün sağlığı için yukarı doğru iletişimin gerekliliğini ve etkin bir karar için farklı ve çoklu görüşlerin önemini vurgularken diğer taraftan birçok işgören, konular ve sorunlar hakkında yukarı doğru iletişim kuramadıklarını belirtmektedir.

'Sessizlik' ve 'konuşma' basitçe birbirinin zıddı olan iki kutup değildir. Sessizlik aktif, maksatlı ve stratejik bir davranıştır (Ephratt, 2008); içinde derin ve örtük birtakım anlamlar barındırabilir. İşgörenler 'sessiz' kalarak örgütlerine ya da yöneticilerine birtakım mesajlar vermek istiyorlarsa bu mesajların ilgili yöneticiler tarafından doğru anlamlandırılması gerekmektedir.

'Sessizlik' konusuna çok az ilgi gösterilmesinin nedenleri, sessizliğin çoğu kişi tarafından konuşmanın yokluğu olarak görülmesi ve konuşmayı analiz etmenin açık davranışlardan daha zor olmasıdır (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Milliken ve Morrison'a (2003) göre, sessizlik çok yönlü nedenleri olan, anlaşılması güç ve kaygan bir davranıştır. Bu nedenle sessizliği anlamak ve yorumlamak, konuşmaya göre daha güçtür.

Sessizlik, işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesidir (Morrison & Milliken, 2000). Pinder ve Harlos'a (2001) göre işgören sessizliği, değişimi etkileyebilme ya da düzeltbilme yeteneğindeki insanların, örgütsel durumlara ilişkin konularda, bilişsel, duyuşsal ya da davranışsal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesidir. Henriksen ve Dayton (2006) ise örgütsel sessizlik, bir örgütün karşı karşıya kaldığı önemli sorunlara çözüm olabilecek fikirlerle ilgili çok az konuşarak ya da davranışta bulunarak ifade edilen kolektif düzeyde bir olgudur.

'Örgütsel sessizlik' tanımlamalarında ve analizinde sessizlik aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak incelenmektedir (Çakıcı, 2007). Örgütlerde sessiz kalma tercihlerini etkileyen nedenler örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle açıklanmaya çalışılmaktadır (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Sessiz kalmada şikâyetçi biri olarak görülmek, saygı ve güven kaybına uğramak, ilişkilere zarar vermek, işten atılmak, terfi edememek gibi korkular ile açıkça konuşmanın fayda etmeyeceği inancı temel rol oynamaktadır. 'Örgütsel sessizlik' kavramı örgütte birçok soruna neden olmaktadır. Bu durum örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engel olarak yerini almaktadır.

İşgörenler özellikle herhangi bir durumda konuşmanın ve fikirlerini dile getirmenin akılcıca bir davranış olmadığını sezdüğünde, kendi açısından olumsuz sonuçları olduğunu düşündüğünde ya da iş ortamındaki ilişkilerini etkilediğine inandığında sessiz kalmayı tercih etmektedir (Corneissen, 2008; Barry, 2007). Çalışanların örgüt ile ilgili sorunlara yönelik görüş ve fikirlerini ifade etmemelerine bağlı olarak erken sinyallerin alınamamasına neden olan sessiz kalma tercihlerinin örgütsel bozulma ve değişime direnç gibi olumsuz sonuçları da olmaktadır. Ayrıca örgütsel sessizlik, eksik geri bildirim ve bilgi paylaşımına bağlı olarak örgüt ile ilgili süreçlerde daha az etkinlik gösterilmesine yol açmaktadır (Ashfort & Anand, 2003; Karacaoğlu & Cingöz, 2008; Ryan & Oestreich, 1991; Tangirala, 2006).

Diğer yandan örgüt üyelerinin çoğunluğu örgütsel konularla ilgili sessizliğe büründüklerinde, örgütte sessizliğe işaret eden kolektif bir sessizlik hakim olur (Ehtiyar & Yanardağ, 2008). Zira yalnız bırakılma korkusu söz konusudur. Buna karşın bireyin iş yerinde kendi görüşlerini çoğunluk pozisyonunda hissettiğinde gösterdiği tepki, sessiz kalmayıp konuşma eğilimi göstermesidir.

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortama uyum sağlaması, örgütte etkililik ve verimlilik için önemli bir unsurdur (Köse, Tetik, & Ercan, 2001). Yöneticilerin böylesine katılımı destekleyici ve şeffaf bir örgüt kültürü oluşturmaları örgütsel sessizliğin oluşmamasını sağlayacak, bu durumun istikrarlı hâle gelmesi ile sessizlik minimize edilecek, sessizliğe karşı çıkan bir örgüt kültürü oluşacak ve çeşitli insan kaynağından optimum düzeyde faydalanma şansı doğacaktır.

Yönetim literatüründe sessizlik duvarının kırılmasına odaklanan çalışmalar (Huang, Van de Vliert, & Van der Veght, 2003; Pederrit & Ashford, 2003; Premeaux & Bedeian 2003) bulunmakla beraber, sessiz kalınan konular ile sessizleşmenin yarattığı etkiler üzerine az sayıda ampirik araştırmaya rastlanmıştır. Yapılan

araştırmalarda (Bowen & Blackmon, 2003; Detert & Edmondson 2005; Van Dyne et al., 2003) sessizliğin yapısı, boyutları, sonuçları ve nedenlerinin derinlemesine incelenmediği ve bu konuda araştırma gereği olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel sessizlik sürecinde direnç ve değişime yavaş uyum gösterme davranışı ortaya çıkmaktadır. Sorun ve konulara ilişkin açıkça konuşmama kararı yani sessizlik, örgütsel öğrenmeyi engellediği, örgüt içinde farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını azalttığı, yenilikçiliği ve yaratıcılığı engellediği için (Morrison & Milliken, 2000; Milliken & Morrison, 2003) üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Bu bağlamda araştırmanın amacı öğretim elemanlarının sessizlik davranışları ile çalıştıkları kurumda algıladıkları örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelini tarama modellerinden ilişkiyel tarama modeli oluşturmaktadır. İlişkiyel tarama modelleri iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. İlişkiyel tarama modeli gerçek bir neden sonuç ilişkisi vermemekle birlikte bir değişkendeki durumun bilinmesi hâlinde ötekinin kestirilmesine olanak sağlamaktadır (Karasar, 2006).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2012-2013 öğretim yılında Sakarya Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırma verileri, Eğitim Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, İlahiyat Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Teknik Eğitim ve Teknoloji Fakültesi'nde görev yapan 93'ü kadın, 160'ı erkek toplam 253 öğretim elemanından oluşmaktadır. Öğretim elemanlarının unvanları 12 Profesör, 37 Doçent, 51 Yardımcı Doçent ve 153 Araştırma veya Öğretim Görevlisi'dir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının %63'ü (160 kişi) erkek, %37'si (93 kişi) kadındır. Araştırmaya katılanların %50'si, 21-30 yaş grubunda genç öğretim elemanlarından oluşmaktadır. Öğretim elemanlarının %19'u 31-35 yaş grubu, %12'si 36-40 yaş grubu ve %19'u 41 yaş ve üzeri yaş grubundadır. Öğretim elemanlarının %61'i (153 kişi) Araştırma Görevlisi-Öğretim Görevlisi, %20'si (51 kişi) Yardımcı Doçent, %15'i (37 kişi) Doçent, %5'i (12 kişi) Profesör unvanlı öğretim elemanlarıdır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada, Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve Soycan (2010) tarafından Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik, yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu olmak üzere beş alt boyuttan ve toplam 28 maddeden meydana gelmektedir. Diğer yandan İpek (1999) tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek güç kültürü, rol kültürü, destek kültürü ve başarı kültürü olmak üzere dört boyuttan toplam 37 maddede ele alınmıştır.

Verilerin Analizi

Sakarya Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarına

BULGULAR

dağıtılan 460 ölçeğin (%56) 258'i geri dönmüş, bunlardan beşi elenerek kabul edilir nitelikte bulunan 253 veri toplama aracından elde edilen verilerin analizleri yapılmıştır. Araştırmada ölçeklerden elde edilen veriler SPSS 18.0 istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmada bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon, grupların karşılaştırılması söz konusu olduğunda ise gruplar arası farklılıkların incelenmesine yönelik olarak t-testi (cinsiyet ve öğrenim durumu), Anova ve Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır. Kadın ve erkek öğretim elemanlarının 'örgütsel sessizlik' algılarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için t testi uygulanmış ve ölçeğin alt boyutları ve tamamından alınan puanlar arasındaki fark, cinsiyet değişkeni açısından $p>0.05$ önem düzeyinde değerlendirilmiştir. Yüksek lisans ve doktorası olan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için t testi uygulanmış ve ölçeğin alt boyutları ve tamamından alınan puanlar arasındaki fark, $p>0.05$ önem düzeyinde değerlendirilmiştir.

Tablo 1'de görüldüğü gibi, öğretim elemanlarının yaşlarına göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş; Yaşları 21-30 ile 31-35 olan öğretim elemanlarının 'İş ile İlgili Konular' ve 'Tecrübe Eksikliği' alt boyutları puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$, $p<.01$). Yaşları 21-30 ile 41 ve üzeri olan öğretim elemanlarının 'Tecrübe Eksikliği' alt boyutu puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.01$). Yaşları 31-35 ile 36-40 olan öğretim elemanlarının 'İlişkileri Zedeleme Korkusu' alt boyutu puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$).

Tablo 2'ye göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin sadece 'Tecrübe Eksikliği' alt boyutu puanları arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (** $p<.01$). Ünvanı Araştırma/Öğretim Görevlisi olan öğretim elemanlarının 'Tecrübe eksikliği' alt boyutunda aldıkları puan ortalamasının diğer unvanlardaki öğretim elemanlarına göre yüksek (aleyhine) olduğu görül-

Tablo 1: Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt Boyutlar	Yaş	n	\bar{x}		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklar
İş ile İlgili Konular	21-30	126	12,63	Gruplararası	246,557	3	82,186	3,507	,016*	A-B
	31-35	49	10,37							
	36-40	31	13,17							
	41 ve Üzeri	47	11,30	Gruplarıçi	5834,426	249	23,431			
	Toplam	253	12,01	Toplam	6080,983	252				
Tecrübe Eksikliği	21-30	126	9,59	Gruplararası	191,956	3	63,985	6,436	,000**	A-B A-D
	31-35	49	8,10							
	36-40	31	8,26							
	41 ve Üzeri	47	7,49	Gruplarıçi	2475,322	249	9,941			
	Toplam	253	8,75	Toplam	2667,278	252				
İlişkileri Zedeleme Korkusu	21-30	126	7,67	Gruplararası	94,403	3	31,468	3,666	,013*	B-C
	31-35	49	6,41							
	36-40	31	8,52							
	41 ve Üzeri	47	7,61	Gruplarıçi	2137,111	249	8,583			
	Toplam	253	7,52	Toplam	2231,514	252				

* $p<.05$, ** $p<.01$, A:21-30, B:31-35, C:36-40, D:41 ve Üzeri.

Tablo 2: Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Ünvanlarına Göre Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu

Alt Boyutlar	Ünvan	n	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	p
Tecrübe Eksikliği	Arş. Gör.	153	142,21	17,086	3	,001**
	Yrd. Doç.	51	106,16			
	Doç.	37	103,08			
	Prof.	12	95,46			
	Toplam	253				

* $p<.05$, ** $p<.01$.

mektedir. En düşük sessizlik algısı ünvanı profesör olan öğretim elemanlarında bulunmuştur

Tablo 3'de öğretim elemanlarının görev yaptıkları fakültelere göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin 'İş ile İlgili Konular', 'Tecrübe Eksikliği' ve 'İzolasyon Korkusu' alt boyutları ve Örgütsel Sessizlik toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<.01$; $p<.05$). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, 'Yönetmel ve Örgütsel Nedenler', 'Tecrübe Eksikliği' alt boyutlarında ve Örgütsel Sessizlik toplam puanlarına göre en yüksek örgütsel sessizlik algısına Mühendislik Fakültesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu, 'İzolasyon Korkusu' alt boyutunda ise en yüksek örgütsel sessizlik algısına İlahiyat Fakültesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu bulunmuştur. 'Yönetmel ve Örgütsel Nedenler', 'İzolasyon Korkusu', 'İlişkileri Zedeleme Korkusu' ve Örgütsel Sessizlik toplam puanlarına göre en düşük örgütsel sessizlik algısına Teknik Eğitim ve Teknoloji Fakültesi'nde görev yapan öğretim

elemanlarının sahip olduğu görülmektedir. 'İş ile İlgili Konular' alt boyutunda en düşük örgütsel sessizlik algısını yaklaşık grup sıra ortalamalarını paylaşan Teknik Eğitim ve Teknoloji Fakültesi'nde ve Fen Edebiyat Fakültesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4'de öğretim elemanlarının çalıştıkları yıllara göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin 'Tecrübe Eksikliği' alt boyutu puanları arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, 'Tecrübe Eksikliği' alt boyutunda en yüksek örgütsel sessizlik algısına '1-5 yıl' görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu, en düşük örgütsel sessizlik algısına '21 yıl ve üstü' görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5'de öğretim elemanlarının çalıştıkları örgütlerde algıladıkları yönetim tarzına göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşp farklı-

Tablo 3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Çalıştıkları Fakülteye Göre Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu

Alt Boyutlar	Fakülte	n	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	p
İş ile İlgili Konular	Eğitim	71	121,33	14,110	4	,007**
	İktisadi ve İdari Bilimler	31	148,05			
	Fen Edebiyat	62	107,98			
	İlahiyat	14	154,71			
	Mühendislik	46	150,47			
	Teknik Eğitim ve Teknoloji	29	108,45			
	Toplam	253				
Tecrübe Eksikliği	Eğitim	71	108,77	20,831	4	,000**
	İktisadi ve İdari Bilimler	31	142,31			
	Fen Edebiyat	62	114,02			
	İlahiyat	14	147,07			
	Mühendislik	46	165,33			
	Teknik Eğitim ve Teknoloji	29	112,55			
	Toplam	253				
İzolasyon Korkusu	Eğitim	71	115,48	14,369	4	,006**
	İktisadi ve İdari Bilimler	31	153,60			
	Fen Edebiyat	62	116,25			
	İlahiyat	14	174,61			
	Mühendislik	46	136,78			
	Teknik Eğitim ve Teknoloji	29	111,26			
	Toplam	253				
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Eğitim	71	116,23	11,221	4	,024*
	İktisadi ve İdari Bilimler	31	148,40			
	Fen Edebiyat	62	117,96			
	İlahiyat	14	149,61			
	Mühendislik	46	152,01			
	Teknik Eğitim ve Teknoloji	29	99,24			
	Toplam	253				

* $p<.05$, ** $p<.01$.

Tablo 4: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Çalıştıkları Yıllara Göre Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu

Alt Boyutlar	Çalışma Yılı	n	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	p
Tecrübe Eksikliği	1-5 yıl	142	137,98	10,539	4	,032*
	6-10 yıl	51	124,54			
	11-15 yıl	33	97,44			
	16-20 yıl	21	114,55			
	21 yıl ve üstü	6	94,33			
	Toplam	253				

* $p < .05$, ** $p < .01$.**Tablo 5:** Algılanan Yönetim Tarzına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt Boyutlar	Yönetim Tarzı	n	\bar{x}		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklar
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	Demokratik	151	25,38	Gruplararası	11029,731	2	5514,866	55,689	,000**	A-B A-C B-C
	Otokratik	59	41,49							
	Serbest Bırakıcı	43	29,50	Gruplariçi	24757,561	250	99,030			
	Toplam	253	29,83	Toplam	35787,293	252				
İş ile İlgili Konular	Demokratik	151	10,29	Gruplararası	1614,606	2	807,303	45,188	,000**	A-B B-C
	Otokratik	59	16,46							
	Serbest Bırakıcı	43	11,95	Gruplariçi	4466,377	250	17,866			
	Toplam	253	12,01	Toplam	6080,983	252				
Tecrübe Eksikliği	Demokratik	151	8,57	Gruplararası	83,836	2	41,918	4,056	,018*	A-B B-C
	Otokratik	59	9,74							
	Serbest Bırakıcı	43	8,05	Gruplariçi	2583,442	250	10,334			
	Toplam	253	8,75	Toplam	2667,278	252				
İzolasyon Korkusu	Demokratik	151	8,01	Gruplararası	1072,793	2	536,397	45,453	,000**	A-B A-C B-C
	Otokratik	59	13,02							
	Serbest Bırakıcı	43	9,93	Gruplariçi	2950,267	250	11,801			
	Toplam	253	9,50	Toplam	4023,060	252				
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Demokratik	151	6,48	Gruplararası	565,638	2	282,819	42,443	,000**	A-B A-C B-C
	Otokratik	59	10,13							
	Serbest Bırakıcı	43	7,58	Gruplariçi	1665,876	250	6,664			
	Toplam	253	7,52	Toplam	2231,514	252				
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Demokratik	151	58,72	Gruplararası	43779,844	2	21889,922	54,228	,000**	A-B A-C B-C
	Otokratik	59	90,84							
	Serbest Bırakıcı	43	67,00	Gruplariçi	100915,924	250	403,664			
	Toplam	253	67,62	Toplam	144695,768	252				

* $p < .05$, ** $p < .01$, A: Demokratik, B: Otokratik, C: Serbest Bırakıcı.

laşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş, ‘Yönetmel ve Örgütsel Nedenler’, ‘İş ile İlgili Konular’, ‘Tecrübe Eksikliği’, ‘İzolasyon Korkusu’, ‘İlişkileri Zedeleme’ alt boyutları ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin tamamından aldıkları puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.01$; $p<.05$). ‘Yönetmel ve Örgütsel Nedenler’, ‘İş ile İlgili Konular’, ‘İzolasyon Korkusu’, ‘İlişkileri Zedeleme Korkusu’ alt boyutlarında ve toplam örgütsel sessizlik puanına göre en düşük örgütsel sessizlik algısına çalıştığı kurumun algıladığı yönetim tarzını “Demokratik” olarak düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu, en yüksek örgütsel sessizlik algısına ise yönetim tarzını “Otokratik” olduğunu düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir. ‘Tecrübe Eksikliği’ alt boyutunda en düşük örgütsel sessizlik algısına çalıştığı kurumun algıladığı yönetim tarzını ‘Serbest Bırakıcı’ olarak düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu, en yüksek örgütsel sessizlik algısına ise yönetim tarzını “Otokratik” olduğunu düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6’da öğretim elemanlarının yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıklarına göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin alt boyutları

ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş; ‘Yönetmel ve Örgütsel Nedenler’, ‘İş ile İlgili Konular’, ‘İzolasyon Korkusu’, ‘İlişkileri Zedeleme Korkusu’ alt boyutları ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nden aldıkları toplam puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<.01$). ‘Yönetmel ve Örgütsel Nedenler’, ‘İş ile İlgili Konular’, ‘İzolasyon Korkusu’, ‘İlişkileri Zedeleme Korkusu’ alt boyutlarında ve ‘Örgütsel Sessizlik’ toplam puanına göre en yüksek örgütsel sessizlik algısına yöneticileriyle “çok nadir” yüz yüze görüşebileceğini düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu, en düşük örgütsel sessizlik algısına yöneticileriyle “her zaman” yüz yüze görüşebileceğini düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 7’de öğretim elemanlarının yöneticileriyle açıkça konuşabilme düşüncelerine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşp farklılaşmadığı Kruskal-Wallis analizi ile incelenmiş; öğretim elemanlarının ‘yöneticileriyle açıkça konuşabilme düşüncelerine’ göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin ‘Yönetmel ve Örgütsel Nedenler’, ‘İş ile İlgili Konular’, ‘Tecrübe Eksikliği’, ‘İzolasyon Korkusu’,

Tablo 6: Yöneticiyle Yüz Yüze Görüşme Sıklıklarına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt Boyutlar	Periyot	n	\bar{x}		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklar
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	Çok Nadir	35	39,59	Gruplararası	9278,609	3	3092,870	29,052	,000**	A-C, A-D B-C, B-D
	Bazen	83	34,22	Gruplarıç	26508,684	249	106,461			
	Çoğunlukla	87	26,26	Toplam	35787,293	252				
	Her zaman	48	21,62							
	Çok Nadir	253	29,83							
İş ile İlgili Konular	Çok Nadir	35	14,76	Gruplararası	658,316	3	219,439	10,076	,000**	A-C, A-D B-C, B-D
	Bazen	83	13,06	Gruplarıç	5422,667	249	21,778			
	Çoğunlukla	87	11,12	Toplam	6080,983	252				
	Her zaman	48	9,81							
	Çok Nadir	253	12,01							
İzolasyon Korkusu	Çok Nadir	35	12,15	Gruplararası	553,061	3	184,354	13,229	,000**	A-C, A-D B-D
	Bazen	83	10,30	Gruplarıç	3469,999	249	13,936			
	Çoğunlukla	87	8,85	Toplam	4023,060	252				
	Her zaman	48	7,38							
	Çok Nadir	253	9,50							
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Çok Nadir	35	9,31	Gruplararası	281,246	3	93,749	11,969	,000**	A-C, A-D B-D
	Bazen	83	8,14	Gruplarıç	1950,268	249	7,832			
	Çoğunlukla	87	7,06	Toplam	2231,514	252				
	Her zaman	48	5,95							
	Çok Nadir	253	7,52							
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Çok Nadir	35	85,42	Gruplararası	29093,848	3	9697,949	20,889	,000**	A-C, A-D B-C, B-D
	Bazen	83	74,79	Gruplarıç	115601,920	249	464,265			
	Çoğunlukla	87	61,94	Toplam	144695,768	252				
	Her zaman	48	52,53							
	Çok Nadir	253	67,62							

* $p<.05$, ** $p<.01$, A: Çok Nadir, B: Bazen, C: Çoğunlukla, D: Her Zaman.

'İlişkileri Zedeleme Korkusu' alt boyutları ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin tamamından aldıkları puanları arasında farklılık, istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<.01$). Öğretim elemanlarının 'yöneticileriyle açıkça konuşabilme düşüncelerine' göre örgütsel sessizlik algıları değerlendirildiğinde; yöneticileriyle 'çok nadir' veya 'bazen' açıkça konuştuklarını belirten öğretim elemanlarının en yüksek, 'her zaman' açıkça konuştuklarını belirtenlerin ise en düşük 'sessizlik' algısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8'de öğretim elemanlarının yaşlarına göre Örgüt Kültürü Ölçeği'nin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş, yaşları 21-30 ile 31-35 olan öğretim elemanlarının 'Rol Faktörü' alt boyutu puan ortalamasına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<.05$).

Tablo 9'da öğretim elemanlarının çalıştıkları örgütlerde algıladıkları yönetim tarzına göre Örgüt Kültürü Ölçeği'nin alt boyut-

Tablo 7: Yöneticiyle Açıkça Konuşabilme Düşüncelerine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Kruskal-Wallis Tablosu

Alt Boyutlar	Çalışma Yılı	n	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	p
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	Hiçbir Zaman	8	191,44	81,101	4	,000**
	Çok Nadir	21	193,86			
	Bazen	67	171,66			
	Çoğunlukla	97	104,49			
	Her Zaman	60	81,53			
	Toplam	253				
İş ile İlgili Konular	Hiçbir Zaman	8	178,13	46,908	4	,000**
	Çok Nadir	21	188,31			
	Bazen	67	156,33			
	Çoğunlukla	97	109,07			
	Her Zaman	60	94,97			
	Toplam	253				
Tecrübe Eksikliği	Hiçbir Zaman	8	143,56	17,196	4	,002**
	Çok Nadir	21	140,02			
	Bazen	67	153,72			
	Çoğunlukla	97	118,24			
	Her Zaman	60	104,57			
	Toplam	253				
İzolasyon Korkusu	Hiçbir Zaman	8	153,44	40,981	4	,000**
	Çok Nadir	21	184,10			
	Bazen	67	155,76			
	Çoğunlukla	97	113,95			
	Her Zaman	60	92,48			
	Toplam	253				
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Hiçbir Zaman	8	160,38	42,155	4	,000**
	Çok Nadir	21	189,10			
	Bazen	67	150,43			
	Çoğunlukla	97	118,36			
	Her Zaman	60	88,62			
	Toplam	253				
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Hiçbir Zaman	8	183,88	70,096	4	,000**
	Çok Nadir	21	192,71			
	Bazen	67	167,16			
	Çoğunlukla	97	107,09			
	Her Zaman	60	83,76			
	Toplam	253				

* $p<.05$, ** $p<.01$.

Tablo 8: Yaşa Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt Boyutlar	Yaş	n	\bar{x}		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklar
Rol Faktörü	21-30	126	3,21	Gruplararası	2,234	3	,745	3,005	,031*	A-B
	31-35	49	3,46							
	36-40	31	3,30	Gruplarıçi	61,690	249	,248			
	41 ve Üzeri	47	3,28							
	Toplam	253	3,28							

* $p<.05$, ** $p<.01$, A: 21-30, B: 31-35, C: 36-40, D: 41 ve Üzeri.

Tablo 9: Algılanan Yönetim Tarzına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt Boyutlar	Yönetim Tarzı	n	\bar{x}		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklar
Başarı Faktörü	Demokratik	151	3,38	Gruplararası	21,289	2	10,644	25,596	,000**	A-B A-C B-C
	Otokratik	59	2,67							
	Serbest Bırakıcı	43	3,11	Gruplarıçi	103,965	250	,416			
	Toplam	253	3,17	Toplam	125,253	252				
Destek Faktörü	Demokratik	151	3,54	Gruplararası	39,372	2	19,686	40,722	,000**	A-B A-C B-C
	Otokratik	59	2,58							
	Serbest Bırakıcı	43	3,23	Gruplarıçi	120,855	250	,483			
	Toplam	253	3,26	Toplam	160,227	252				
Örgüt Kültürü (Toplam)	Demokratik	151	3,39	Gruplararası	8,979	2	4,490	21,319	,000**	A-B B-C
	Otokratik	59	2,93							
	Serbest Bırakıcı	43	3,25	Gruplarıçi	52,648	250	,211			
	Toplam	253	3,26	Toplam	61,627	252				

* $p<.05$, ** $p<.01$, A: Demokratik, B: Otokratik, C: Serbest Bırakıcı.

ları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş; 'Başarı Faktörü', 'Destek faktörü' alt boyutları ve Örgüt Kültürü Ölçeği'nden aldıkları toplam puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.01$). 'Başarı Faktörü', 'Destek Faktörü' alt boyutlarında ve toplam örgüt kültürü puanına göre en yüksek örgüt kültürü algısına çalıştığı kurumun algıladığı yönetim tarzını "Demokratik" olarak düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu, en düşük örgüt kültürü algısına ise yönetim tarzının "Otokratik" olduğunu düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 10'da öğretim elemanlarının çalıştıkları örgütlerde 'yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıklarına' göre Örgüt Kültürü Ölçeği'nin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş; 'Başarı Faktörü' ve 'Destek Faktörü' alt boyutları ile örgüt kültürü ölçeği toplam puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.01$).

Öğretim elemanlarının 'yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıklarına' göre 'Başarı Faktörü', 'Destek Faktörü' alt boyutlarında ve örgüt kültürü toplam puanına göre en düşük örgüt kültürü algısına yöneticileriyle "çok nadir" yüz yüze görüşebileceğini düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu, en yüksek örgüt kültürü algısına yöneticileriyle "her zaman" yüz yüze görüşebileceğini düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 11'de öğretim elemanlarının yöneticileriyle açıkça konuşabilme düşüncelerine göre Örgüt Kültürü Ölçeği'nin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşp farklılaşmadığı Kruskal-Wallis analizi ile incelenmiş, öğretim elemanlarının 'yöneticileriyle açıkça konuşabilme düşüncelerine' göre Örgüt Kültürü Ölçeği'nin 'Başarı Faktörü', 'Destek Faktörü' alt boyutları ve örgüt kültürü ölçeğinin tamamından aldıkları puanları arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.01$). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, 'Başarı Faktörü', 'Destek Faktörü' alt boyutlarında ve

Örgüt Kültürü Ölçeği'nden aldıkları toplam puanlarına göre en yüksek örgüt kültürü algısına yöneticileriyle "her zaman" açıkça konuşabileceğini düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu, en düşük örgüt kültürü algısına yöneticileriyle "hiçbir zaman" açıkça konuşamayacağını düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 12'de öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü ölçeklerinden aldıkları puanlar incelendiğinde örgütsel sessizlik ölçeğinin 'Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler', 'İş ile İlgili Konular', 'İlişkileri Zedeleme Korkusu', 'İzolasyon Korkusu' alt boyutları ve örgütsel sessizlik toplam puanı ile örgüt kültürü ölçeğinin 'Başarı Faktörü', 'Destek Faktörü' alt boyutları arasında

Tablo 10: Yöneticiyle Görüşme Sıklıklarına Göre Örgütsel Kültürü Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt Boyutlar	Periyot	n	\bar{x}		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklar
Başarı Faktörü	Çok Nadir	35	2,66	Gruplararası	15,859	3	5,286	12,033	,000**	A-B, A-C A-D, B-D
	Bazen	83	3,06							
	Çoğunlukla	87	3,30	Gruplariçi	109,394	249	,439			
	Her zaman	48	3,48							
	Toplam	253	3,17	Toplam	125,253	252				
Destek Faktörü	Çok Nadir	35	2,74	Gruplararası	23,207	3	7,736	14,058	,000**	A-C, A-D B-D, C-D
	Bazen	83	3,10							
	Çoğunlukla	87	3,37	Gruplariçi	137,020	249	,550			
	Her zaman	48	3,73							
	Toplam	253	3,26	Toplam	160,227	252				
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Çok Nadir	35	2,92	Gruplararası	6,992	3	2,331	10,622	,000**	A-B, A-C A-D, B-D
	Bazen	83	3,19							
	Çoğunlukla	87	3,34	Gruplariçi	54,635	249	,219			
	Her zaman	48	3,46							
	Toplam	253	3,26	Toplam	61,627	252				

* $p < .05$, ** $p < .01$, A: Çok Nadir, B: Bazen, C: Çoğunlukla, D: Her Zaman.

Tablo 11: Yöneticiyle Açıkça Konuşabilme Durumuna Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarına İlişkin Kruskal-Wallis Tablosu

Alt Boyutlar	Periyot	n	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	p
Başarı Faktörü	Hiçbir Zaman	8	62,56	33,171	4	,000**
	Çok Nadir	21	72,38			
	Bazen	67	107,65			
	Çoğunlukla	97	144,30			
	Her Zaman	60	148,34			
	Toplam	253				
Destek Faktörü	Hiçbir Zaman	8	59,88	46,909	4	,000**
	Çok Nadir	21	79,14			
	Bazen	67	96,03			
	Çoğunlukla	97	141,38			
	Her Zaman	60	164,04			
	Toplam	253				
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Hiçbir Zaman	8	59,88	31,061	4	,000**
	Çok Nadir	21	83,95			
	Bazen	67	104,25			
	Çoğunlukla	97	144,31			
	Her Zaman	60	148,44			
	Toplam	253				

* $p < .05$, ** $p < .01$.

Tablo 12: Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Tablosu

	Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	İş ile İlgili Konular	Tecrübe Eksikliği	İzolasyon Korkusu	İlişkileri Zedeleme Korkusu	Örgütsel Sessizlik Toplam	Güç Faktörü	Rol Faktörü	Başarı Faktörü	Destek Faktörü	Örgüt Kültürü Toplam
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	1										
İş ile İlgili Konular	.786**	1									
Tecrübe Eksikliği	.502**	.547**	1								
İzolasyon Korkusu	.764**	.806**	.548**	1							
İlişkileri Zedeleme Korkusu	.712**	.750**	.545**	.874**	1						
Örgütsel Sessizlik Toplam	.944**	.899**	.658**	.896**	.853**	1					
Güç Faktörü	.157*	.145*	.063	.078	.095	.141*	1				
Rol Faktörü	.024	-.031	-.014	-.072	-.067	-.016	.476**	1			
Başarı Faktörü	-.378**	-.375**	-.111	-.423**	-.439**	-.405**	.140*	.474**	1		
Destek Faktörü	-.494**	-.479**	-.130*	-.532**	-.541**	-.518**	.042	.370**	.792**	1	
Örgüt Kültürü Toplam	-.321**	-.330**	-.090	-.397**	-.403**	-.356**	.417**	.720**	.890**	.851*	1

ve örgüt kültürü toplam puanı arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Yaş ilerledikçe öğretim elemanlarının uyum düzeyi yükselmektedir. Bu eğilim daha az sessiz kalma tercihi şeklinde yansımaktadır. Nitekim Near ve Miceli'nin (1996) yaptıkları araştırmada, yaşları büyük olan işgörenlerin örgütsel hatalara karşı önlem alabileceklerini düşündükleri ve bunu otoriteyle paylaşma eğiliminde oldukları bulunmuştur. Diğer yandan 21-30 yaş grubu öğretim elemanlarının 'Tecrübe Eksikliği' alt boyutuna göre en yüksek, 41 ve üzeri yaş grubunun en düşük sessizlik algısına sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca 21-30 yaş grubunda olan öğretim elemanlarının 'İş ile İlgili Konular' alt boyutunda da en yüksek sessizlik algısına sahip olduğu bulunmuştur. 36-40 yaş grubunun ise 'İlişkileri Zedeleme Korkusu' alt boyutuna göre en yüksek örgütsel sessizlik algısına sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgular, genç öğretim elemanlarının iş ile ilgili konular ve tecrübe eksikliğinden kaynaklanan endişelerinden dolayı sessizleştikleri, yaşları dolayısıyla tecrübe ve statüleri arttıkça örgütsel sessizlik algılarının da düştüğü görülmektedir. 36-40 yaş grubunun 'İlişkileri Zedeleme Korkusu' alt boyutuna göre en yüksek örgütsel sessizlik algısına sahip olması nedeniyle belli bir statü ve ilişkilere haiz bu yaş grubunun sahip olduğu ilişkileri ve konumunu kaybetme endişesi ile sessiz kaldığı düşünülebilir. Milliken ve Morrison (2003), yaptıkları çalışmada çalışanların çalışma arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korktuklarını ileri sürmektedir. Alparslan (2010) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre de 35 yaş ve üzeri akademik personel, genç

akademik personele göre ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı eğilimi göstermeye daha yatkındır.

Eğitim, bireyin toplumla ilişkilerini güçlendiren, dış dünyayla bağlantı kurmasını kolaylaştıran gerek bireysel gerekse de başkalarının haklarını savunmayı ilke edinen bir nitelik kazandıran ve bunların ötesinde iletişim ve kendini ifade edebilme gücünü veren temel bir değer olmalıdır. Bu bağlamda sessiz kalma, bazen bireyin eğitim düzeyinin düşük olmasına bağlı olarak, bilgisini gösterememesi, belirli bir konu hakkında görüşlerini ifade edememesi olarak ortaya çıkabilir. Fakat eğitimin sessizlik algısını değiştirebileceğine yönelik araştırmalara karşın çalışmamızda öğretim elemanlarının eğitim durumuna göre sessizlik algılamalarının farklılaşmadığı bulunmuştur. Çakıcı'nın araştırması (2010), eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, sessizliğe karşı daha duyarlı olduklarını ve bunu bir sorun olarak gördüklerini ortaya koymuştur. Çalışmamızda eğitim durumuna göre öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algısında farklılık bulunmamasının nedeni, katılımcıların tümünün lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretim elemanlarından oluşması olabilir. Bu düzeyde eğitim seviyesine sahip kişilerin hem ilişki kurma hem de öz güven konusunda birbirine yakın bir kişisel gelişim gösterdikleriyle açıklanabilir.

Diğer taraftan unvanı Araştırma/Öğretim Görevlisi olan öğretim elemanları Sessizlik Ölçeği'nin 'Tecrübe eksikliği' konusunda daha üst unvanlardaki öğretim elemanlarına göre kendilerini sessiz kalma konusunda baskı altında hissetmektedir. Bu algının görece kurumda daha az çalışmış olmaktan ve örgüt kültürünü benimsemekte zorlanmalarından kaynaklanabileceği düşünülebilir.

Sessizlik ölçeğinin 'Tecrübe Eksikliği' alt boyutunda en yüksek örgütsel sessizlik algısına '1-5 yıl' görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu, en düşük örgütsel sessizlik algısına '21 yıl ve üstü' görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu öğretim elemanlarının meslekî kıdemleri arttıkça örgüt kültürünü benimseyerek iletişim kanallarını daha etkin kullanabildikleri ile açıklanabilir. Örgüte yeni mensup olanlar belirli bir ilişki düzlemi oluşturup, örgütte kendilerini sosyal anlamda kabullendirmek isteyebilmektedir. Örgüte yeni dahil olanların ise örgütte kendilerine yer oluşturma kaygıları ile ilişkilere daha fazla önem verdikleri düşünülebilir. Bu çalışmanın bulgularına paralel olarak; Near ve Miceli (1996) kıdemli olan çalışanların örgütsel ses eğilimlerinin yüksek olduğunu bulmuşlardır. Bir başka araştırma bulgusuna göre, bulunduğu kurumda henüz bir yıl veya daha az süredir çalışan akademik personel, altı yıl ve üzeri süredir çalışan akademik personele göre, ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranış eğilimi göstermeye daha yatkındır. Yine farklı bir araştırmada, çalışma süreleri arttıkça, ilişkisel sessizlik tutumları azalmakta, bireysel sessizlik tutumları artmaktadır (Taşkıran, 2011). Kahveci'nin (2010) araştırmasına göre, yöneticilerin örgütsel sessizlik davranışı kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Çalışanların kuruma daha çabuk adapte olmasını sağlamanın genç öğretim elemanlarının sessizlik sorunlarını aşmalarına yardımcı olacağı bulgulanmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin tamamından alınan puanlar, öğretim elemanlarının görev yaptıkları fakülterlere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgütsel sessizlik algısına *Mühendislik Fakültesi*'nde görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu, en düşük örgütsel sessizlik algısına *Teknik Eğitim ve Teknoloji Fakültesi*'nde görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca diğer fakülterlerde de farklı alt boyutlarda örgütsel sessizlik algısı görülmüştür. Bu çalışma daha da genişletilerek değişik ölçeklerle, nitel araştırmalarla ve farklı üniversitelerin karşılaştırılması şeklinde zenginleştirilebilir.

Öğretim elemanlarının kurumlarının yönetim tarzları hakkında algılarının ("Demokratik", "Otokratik", "Serbest bırakıcı") onların örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü algılarını yordadığı bulunmuştur. Örneğin, çalışma bulgularına göre 'Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler' ($\bar{x} = 25,38$), 'İş ile İlgili Konular' ($\bar{x} = 10,29$), 'İzolasyon Korkusu' ($\bar{x} = 8,01$), 'İlişkileri Zedeleme Korkusu' ($\bar{x} = 6,48$) alt boyutlarında ve toplam örgütsel sessizlik puanına ($\bar{x} = 58,72$) göre en düşük örgütsel sessizlik algısına, çalıştığı kurumun algıladığı yönetim tarzını "*Demokratik*" olarak düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu, en yüksek örgütsel sessizlik algısına ise yönetim tarzının "*Otokratik*" olduğunu düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü ölçeğinin 'Destek Faktörü' ($\bar{x} = 2,58$) ve 'Başarı Faktörü' ($\bar{x} = 2,67$) alt boyutlarında ve toplam örgüt kültürü puanına ($\bar{x} = 2,93$) göre de en düşük örgüt kültürü algısına çalıştığı kurumun algıladığı yönetim tarzını "*Otokratik*" olarak düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu en yüksek örgüt kültürü algısına yönetim tarzının "*Demokratik*" olduğunu düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir. Bu sonucu aslında tersine de yorumlamak mümkündür. Öğretim

elemanlarının örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü algıları aslında onlarda kurumlarının nasıl yönetildiği konusunda genel bir algı yaratmaktadır. Benim kurumumun yönetim tarzı otokratik, demokratik veya serbest bırakıcı derken aslında sessizlik ve kurum kültürü algılarının işaret ettiği yönetim tarzıyla yönetildiklerini düşünmektedirler.

Öğretim elemanlarının yöneticileriyle açıkça konuşabilme düşüncelerine göre örgütsel sessizlik algıları değerlendirildiğinde, yöneticileriyle "çok nadir" veya "bazen" açıkça konuştuklarını belirten öğretim elemanlarının en yüksek, "her zaman" açıkça konuştuklarını belirtenlerin ise en düşük sessizlik algısına sahip olduğu tespitler arasındadır. Bu sonuç çalışanların yöneticileriyle daha sık rahatça fikirlerini söyleyecekleri şekilde iletişim kanallarını yukarı doğru açık tutmanın onların sessizlik algısını azalttığını göstermektedir. Örgütsel sessizliğin azaltılmasındaki çözüm yollarından biri net olarak bulgulardan da anlaşılacağı üzere yukarı doğru iletişim kanallarının açık tutulmaya çalışılmasıdır. Ayrıca örgüt kültürü algısının da pozitif yönlü olarak artmasında öğretim elemanlarının yöneticileriyle açıkça konuşabilme düşüncelerinin önemli bir rol oynadığını bu çalışmanın bulguları göstermektedir. Öğretim elemanları yöneticileriyle ne kadar sık açıkça konuşabileceklerini düşünüyorlarsa örgüt kültürü algıları da o kadar pozitif yönlü artmaktadır.

Örgüt kültürü ölçeğinin 'Destek Faktörü' ve 'Başarı Faktörü' alt boyutlarında ve toplam örgüt kültürü puanına göre en yüksek örgüt kültürü algısına yöneticileriyle "her zaman" açıkça konuşabileceğini düşünen öğretim elemanlarının, en düşük örgüt kültürü algısına ise yöneticileriyle "hiçbir zaman" açıkça konuşamayacağını düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir. İşgörenlerin örgüt içerisinde kendilerini ifade etmeleri, kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri ile örgütün yönetim düzeyinde iletişime açık olması arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Botero & Dyne, 2009). Açıkça konuşmanın hem doğal hem de gerekli olduğu düşünülür. Ama yine de bir işe sahip olan herkesin bildiği gibi bu kolay değildir (Detert & Edmondson, 2005). Araştırmacılar (Morrison & Milliken, 2000), işyerinde iyileştirme fırsatları ve algılanan haksızlıklarla ilgili konuşmaya bağlı olarak işgörenlerin riskle ilgili duygu ve düşüncelerine odaklanmışlardır. Açıkça konuşmanın hiçbir şey fark ettirmeyeceğine inandıklarında işgörenlerin ümidi kırılır ve sessizliğe gömülürler. İnsanlar kendilerini güvende hissettiklerinde ve bir fark yaratacaklarına inandıklarında açıkça konuşurlar.

Öğretim elemanlarının 'yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıklarına' göre 'Başarı Faktörü', 'Destek Faktörü' alt boyutlarında ve örgüt kültürü toplam puanına göre en düşük örgüt kültürü algısına yöneticileriyle "çok nadir" yüz yüze görüşebileceğini düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu, en yüksek örgüt kültürü algısına yöneticileriyle "her zaman" yüz yüze görüşebileceğini düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir. 'Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler', 'İş ile İlgili Konular', 'İzolasyon Korkusu', 'İlişkileri Zedeleme Korkusu' alt boyutlarında ve örgütsel sessizlik toplam puanına göre en düşük örgütsel sessizlik algısına yöneticileriyle 'Çok Nadir' yüz yüze görüşebileceğini düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu, en yüksek örgütsel sessizlik algısına yöneticile-

riyle 'Her zaman' yüz yüze görüşebileceğini düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının yöneticileriyle yüz yüze görüşmesinin, onların örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü algılarını olumlu yönde etkilediği ve yüz yüze görüşmenin sıklığı arttıkça etkisinin de arttığı çalışma bulgularından görülmektedir. Vakola ve Bouradas (2005), üst yönetimin sessizliğe dair tutumu ve iletişim fırsatları ile işgörenlerin sessiz kalma davranışı arasında ilişki bulmuşlardır. Yapılan araştırmalar bölüm yöneticisi ve çalışan arasındaki iletişimin çalışanların algıladıkları rol belirsizliğini azalttığını, iş performansı ve tatminini arttırdığını göstermektedir (Johlke & Duhan, 2000). Aşağıya doğru iletişimde, iletişim araçlarından veya mesajdan çok, bölüm yöneticisi ile çalışan arasındaki iletişim oldukça önemlidir (Glauser, 1984). Doğrudan bağlı olunan yöneticinin sergilediği tutum mikro anlamda örgütün belirli bir bölümünde sessizlik davranışının oluşmasına veya oluşmamasına neden olabilir (Vakola & Bouradas, 2005). *Hat yöneticiler* üst yönetimin kararlarını etkilemek için sorunları belli bir çerçevede sunarak ve dikkati istenilen yöne çevirerek hem alt kademelerin sesi hem de sessizliği olabilmektedir. Hat yöneticiye karşı geri bildirim artması çalışanların kendilerini takım üyesi olarak konumlandıkları bir göstergesi olabilir. Böyle bir iklimin oluşturulması örgütün bütün düzeylerine sirayet edecektir. Kişiler, sorunlar ile ilgili daha fazla konuşma ve tartışma eğiliminde olacaklardır. Problemlerin çözümünde bu çok seslilikten, farklı bilgilerden ve farklı bakış açılarından oluşan sinerjiden yararlanılabilecektir (Breen, Fetzer, Howard, & Preziosi, 2005).

Yöneticiler, özellikle sessiz kalmanın en önemli sebeplerinden biri olan ve çalışanın kendini korumaya yönelik sessiz kalmasını sağlayacak şekilde korku kültürünü besleyen 'psikoşiddetten' kaçınmalıdır. Nitekim, Yaman'ın (2007, 2008, 2009, 2010) ve Yaman, Vidinlioğlu, & Çitemel (2010) çalışmalarında, psikoşiddete ("mobbing") maruz kalmanın örgütsel davranışı, derslerin verimini, akademik çalışmaları, akademik kariyeri, örgütsel sosyalleşmeyi, işyerinde huzuru, aile içi iletişimi, insan psikolojisini, özgüveni ve benliği zedelediğini ve ket vurduğunu bulgulamıştır.

Diğer yandan çalışmaya katılan öğretim elemanlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Kültürü ölçeklerinden aldıkları puanlar incelendiğinde Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin 'Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler', 'İş ile İlgili Konular', 'İlişkileri Zedeleme Korkusu', 'İzolasyon Korkusu' alt boyutları ve örgütsel sessizlik toplam puanı ile örgüt kültürü ölçeğinin 'Başarı Faktörü', 'Destek Faktörü' alt boyutları arasında ve örgüt kültürü toplam puanı arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik, örgüt kültürünün bir parçası olarak ortaya çıkabilmektedir (Demir, 2010; Morrison & Milliken, 2000). Ulaşılan bulgular örgütsel sessizlik davranışında yerleşik kültürün belirgin bir şekilde etkisini gösterdiğini açıklamaktadır. Bu bulgulardan da anlaşıldığı üzere öğretim elemanlarının örgüt kültürü algıları zayıfladıkça örgütsel sessizlik algıları güçlenmektedir. Örgütsel sessizliğin nedenleri ve çözümleri üzerine yapılacak çalışmalarda, örgüt kültürünün örgütsel sessizliği yaratan sebeplerden biri olduğu ve çözümün de parçalarından biri olduğu düşünülerek bu çalışmalara dahil edilmesi gerekmektedir. Nitekim çalışanların ilk olarak sessiz kalmalarının

olumsuzluklar ile karşılaşmalarına, sürekli şikayetçi biri olarak tanınmalarına, güvenilirlik-saygınlık kaybına ve damgalanmaya (Yaman & Güngör, 2013a; Yaman & Güngör, 2013b) neden olduğu; daha sonra ise mevcut örgüt içi ilişkilerinin bozulma korkusu, konuşmanın herhangi bir fark yaratmayacağına düşünülmesi, cezalandırılma ve dışlanma davranışlarına maruz kalınabilme ihtimali, diğerlerinin üzerinde olumsuz etki yaratma ihtimali, işin veya kariyer imkânlarının kaybedilmesi gibi örgütsel davranışa olumsuz etki edebilecek yansımaları olabilecektir.

Çalışanların sessizlik davranışını göstermesi, sahip oldukları kültür ile yakından ilişkilidir. Yapılan bir araştırmada Japonların Amerikalılara göre çalışma ortamları daha sıcak ve arkadaşça bir atmosfere sahiptir. Bu yüzden 'sessizlik' davranışı böyle bir ortamın bozulmaması adına değerli ve pozitif bir davranış olabilmektedir. Bunun aksine Amerika'da sessizlik, değersiz ve anlamsızdır (Fujio, 2004). Türk toplumunun genel özelliklerinden birisi otoriteye ve topluluklara bağlılıktır. Bu özellik insanları dışa kapalı içe dönük hâle getirebilmekte, onları kuşkucu ve güvensiz yapabilmektedir. Bu yüzden bir kuruma mensup olan bireyler kendilerini ilgilendirmedikleri müddetçe sorunlara uzak kalmak isterler. Kamu hizmetlerinin başkası tarafından yapılmasını bekler ve 'nemelazımcılık' duygusu içine girebilirler (Aytaç, 2007). Özellikle örgüt kültürünün katı olduğu, itirazın üste saygısızlık olarak algılandığını düşünenler bu durumu normal olarak algılar; disiplini sağlama ve yönetimi kolaylaştırma yolu olarak görebilirler. Uzun vadeli sonuçlarından çok, o günün öncelikli işlerine odaklanan yöneticiler çalışanlarının susarak anlaşılmasına çalıştıklarını fark etmeyebilirler (Bildik, 2009).

Sessizliğin işgörenler üzerindeki olumsuz sonuçları, bireyin işyeri ile ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak, çalışanlara ızdırap verebilmekte ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Detert & Edmondson, 2005; Milliken & Morrison, 2003). Buna stres ve motivasyon kaybı da eklenebilir (Çakıcı, 2010). Sessiz kalmanın örgüt ve işgörelere olumsuz yansımaları söz konusudur. Sessizliğin örgütsel sonuçları çalışanların fikri katkılarının değerlendirilememesi, sorunların 'sümenaltı edilmesi', olumsuz geri bildirimden kaçınılması, sabotaj, bilginin istendiği kadarının paylaşılması (filtreleme) ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ifade edilebilir.

Sağlıklı bir örgüt kültüründe işgören görüşlerinin maksimum çeşitliliği sayesinde zengin bir değer ortaya çıkarılabilir. Buna bağlı olarak yöneticilerin örgütsel sessizlik durumunu önemli bir faktör olarak değerlendirmeleri ve özelde zengin bir donanıma sahip üniversite öğretim elemanlarının bu durumdan olumsuz olarak etkilenmemesi için örgütsel sessizliğin takip edilmesi ve örgüt kültürünü güçlendirmek için gerekli önlemler alınması yerinde olacaktır. Bunun için akademik birimlerin demokratik bir biçimde çalışması ve her kademedeki öğretim elemanının kendini ifade edebilmesinin önünü açacak şekilde tasarlanması gerekir. Yönetim, bu ifade etme ve eleştirilerden rahatsız olmamalı, asıl örgütte 'sessizlik' hakim olduğunda rahatsız ve huzursuz olmalıdır.

KAYNAKLAR

- Alparslan, A.M. (2010). Örgütsel Sessizlik ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Ashfort B. E. & Anand, V. (2003). The Normalization of Corruption in Organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 25,1-52.
- Aytaç, Ö. (2007). Türk bürokrasi kültürü: Yönetmel ve toplumsal bir perspektif, Ramazan, E. & Aytaç, Ö. (Ed.). *Kültürel bağlamda yönetmel ve toplumsal bir perspektif* içinde, Türk Psikologlar Derneği Yayınları. s. 149.
- Barry, B. (2007). *Speechless: The erosion of free expression in the American workplace*. California: Berret-Koehler.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Botero, I.C. & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spiral of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417
- Breen, V., Fetzer R., Howard, L. & Preziosi, R. (2005). Consensus problem-solving increases perceived communication openness in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(4), 215-229.
- Cohen, J. (1990). Things I have learned (so far). *American Psychologist*, 45, 1304-1311.
- Corneissen, J. (2008). *Corporate communication: a guide theory and practice*, London: Sage Publications.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Demir, M. (2010). *Algılanan adalette örgütsel sessizlik davranışının kariyer beklentisine etkisi*. 11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, Kuşadası, 577-589.
- Detert, J.R. & Edmondson, A.C. (2005). No exit, no voice: the blind of risky voice opportunities in organizations. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Bursa: Ekin.
- Ehtiyar, R. & Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: a survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-69.
- Ephratt, M. (2008). The functions of silence. *Journal of Pragmatics*, 40, 1909-1938.
- Frost, S.H. & Gillespie, T.W. (1998). Organizations, culture and teams: links toward genuine change. *New Directions Institutional Research*, 100, 5-15.
- Fujio, M. (2004). Silence during intercultural communication: a case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(4), 331-339.
- Glauser, M.J. (1984). Upward information flow in organization: review and conceptual analysis. *Human Relations*, 37(8), 613-643.
- Goffee, R. & Jones, G. (2000). *Kurum kültürü* (Çev.: Kutmandu K.). Ankara: MediaCat.
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4), 1539-1554
- Huang, X., Van der Vliert, E. & Van der Veght, G. (2003). Breaking the silence: do management openness and employee involvement raise employee voice worldwide? *Academy of Management Proceedings*, K1-K5.
- İpek, C. (1999). *Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Johlke, M.C. & Duhan D. F. (2000). Supervisor communication practices and service employee job outcomes. *Journal of Service Research*, 3(2), 155-158.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karacaoğlu, K. & Cingöz, A. (2008). Örgütsel sessizlik. Özdevecioğlu, M. & Karadal, H. (Ed.). *Örgütsel davranışta seçme konular: Organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar* içinde. Ankara: İlke Yayınevi. s. 155-167.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Köse, S., Tetik, S. & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Lewis, D. (1998). How useful a concept is organizational culture? *Strategic Change*, 7, 251-260.
- Milliken F.J., Morrison, E.W., & Hewlin, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Milliken, F.J. & Morrison, E.W. (2003). Shades of silence: emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1564-1568.
- Morrison, E.W. & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Near, J.P. & Miceli, M.P. (1996). Whistle-blowing: myth and reality. *Journal of Management*, 22(3), 507-526.
- Pederit, S.K. & Ashford, S.J. (2003). Breaking silence: tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477-1502.
- Pinder, C.C. & Harlos, K.P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.

- Premeaux, S.F. & Bedeian, A.G. (2003). Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1539-1562.
- Raelin, J.A. (1999). *Kültürlerin çatışması* (Çev. Tuncay K.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Ryan, K.D. & Oestreich, D.K. (1991). *Driving fear out of the workplace: how to overcome the invisible barriers to quality, productivity and innovation*. San Francisco: Jossey&Bass.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Soycan, Ş.H. (2010). *Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tangirala, S. (2006). *Individual, group and leader influences on employee communication in high reliability contexts*. Unpublished Doctorate Thesis, Indiana: Purdue University.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim-örgütsel adaletin rolü*. İstanbul: Beta.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: a n empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1372.
- Yaman, E. (2007). Üniversitelerde bir eğitim yönetimi sorunu olarak öğretim elemanının maruz kaldığı informal cezalar: Nitel bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yaman, E. (2008). Üniversiteler ve etik: Baskılar ya da psikolojik şiddet. *İş Ahlâkı*, 1, 81-98.
- Yaman, E. (2009). *Yönetim psikolojisi açısından işyerinde psikoşiddet*. Ankara: Nobel.
- Yaman, E. (2010). Perception of faculty members exposed to mobbing about the organizational culture and climate. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 10(1), 547-578.
- Yaman, E., Vidinlioğlu, Ö., & Çitemel, N. (2010). İşyerinde psikoşiddet, motivasyon ve huzur: Öğretmenler çok şey mi bekliyor? Psikoşiddet mağduru öğretmenler üzerine. *Uluslararası İnsan Bilimleri*, 7(1), 1136- 1151.
- Yaman, E. & Güngör, H. (2013a). Damgalama (stigma) ölçeğinin geliştirilmesi, geçerlik ve güvenilirlik ve güvenilirlik çalışması. *Değerler Eğitimi*, 11(25), 251-270.
- Yaman, E. & Güngör, H. (2013b). Relationship between stigma tendencies of school administrators' and teachers' and organizational culture. *International Online Journal of Educational Sciences*, 5(3), 783-797.