

**ÜNİVERSİTELERDE YÖNETİCİ SESSİZLİĞİNİN TEORİK  
TEMELLERİ VE YÖNETİCİ SESSİZLİĞİ ÖLÇEĞİ  
GELİŞTİRME ÇALIŞMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**BERNA AYSEN**

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME  
ANABİLİM DALI**

**MERSİN  
ŞUBAT- 2017**

**ÜNİVERSİTELERDE YÖNETİCİ SESSİZLİĞİNİN TEORİK  
TEMELLERİ VE YÖNETİCİ SESSİZLİĞİ ÖLÇEĞİ GELİŞTİRME  
ÇALIŞMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**BERNA AYSEN**

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**






**İŞLETME  
ANABİLİM DALI**

**Danışman  
Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI**

**MERSİN  
ŞUBAT-2017**

## ONAY

Berna AYSEN tarafından Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI danışmanlığında hazırlanan "Üniversitelerde Yönetici Sessizliğinin Teorik Temelleri ve Yönetici Sessizliği Ölçeği Geliştirme Çalışması" başlıklı bu çalışma, aşağıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Görevi	Ünvanı, Adı ve Soyadı	İmza
Başkan	Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI	
Üye	Prof. Dr. Ayşe ŞAHİN	
Üye	Prof. Dr. H. Nejat BASIM	
Üye	Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK	
Üye	Doç. Dr. Göknil Nur KOÇAK	

Yukarıdaki Jüri kararı Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 22.02.2017 Tarih ve 2017/13 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Süleyman DEĞİRMEN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## ETİK BEYAN

Mersin Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinde belirtilen kurallara uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak kullandığımı,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü Mersin Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı,
- Tezin tüm telif haklarını Mersin Üniversitesi'ne devrettiğimi

beyan ederim.

## ETHICAL DECLARATION

This thesis is prepared in accordance with the rules specified in Mersin University Graduate Education Regulation and I declare to comply with the following conditions:

- I have obtained all the information and the documents of the thesis in accordance with the academic rules.
- I presented all the visual, auditory and written information and results in accordance with scientific ethics.
- I refer in accordance with the norms of scientific works about the case of exploitation of others' works.
- I used all of the referred works as the references.
- I did not do any tampering in the used data.
- I did not present any part of this thesis as another thesis at Mersin University or another university.
- I transfer all copyrights of this thesis to the Mersin University.

Savunma Sınav Tarihi (Türkçe) / Savunma Sınav Tarihi (İngilizce)

17 Şubat 2017/ 17 February 2017

İmza / Signature

Öğrenci Adı ve Soyadı / Student Name and Surname

Berna AYSEN

## ÖZET

Örgütsel sessizlik, kişinin örgütsel sorunlarla ilgili gerçek fikir, düşünce ve eleştirilerini ilgili kesime söylememe tercihi olarak ele alınmaktadır. Yazında, işgörenin yöneticilerine sessiz kalma davranışı konu, neden ve sonuçları çeşitli kavramlarla ilişkilendirilerek araştırılmaktadır. Ancak yöneticilerin astlarına karşı sessiz kalma tercihi araştırılmamıştır. "Örgütlerde tersine bir sessizlik davranışı olabilir mi?" sorusu, bu araştırmanın çıkış noktasıdır. Araştırmanın amacı, yönetici sessizliği kavramını irdelemek, yöneticilerin sessiz kalma nedenlerini, sessiz kaldıkları konuları ve sessizliğin algılanan sonuçlarını belirlemek ve ayrıca ölçeklerini geliştirmektir.

Araştırma, keşifsel ve tanımlayıcı olmak üzere iki aşamada yürütülmüştür. Keşifsel araştırmada, bir kamu üniversitesindeki 67 akademik ve idari yöneticiyle görüşme yoluyla toplanan veriler içerik analiziyle çözümlenmiştir. Böylece, yöneticilerin sessiz kalma nedenleri, sessiz kaldıkları konular ve sessizliğin algılanan sonuçlarına ilişkin ayrı ayrı madde havuzu hazırlanmıştır. Keşifsel aşamada elde edilen bulgular, tanımlayıcı aşamada teyit edilmek istenmiştir. Bu amaçla üç ölçeğe ilişkin uzman görüşleri de alınarak, ölçeklerin içerik geçerliliği sağlanmıştır. Tanımlayıcı aşamanın evreni, Türkiye'de bulunan devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademik yöneticilerdir. Evrenin büyüklüğü ve ulaşma zorlukları nedeniyle, 31 kamu ve 13 vakıf üniversitesindeki akademik yöneticiler, çalışma evreni olarak belirlenmiştir. Ölçekleri içeren anket formu, çalışma evrenindeki tüm akademik yöneticilere 08 Şubat-23 Temmuz 2016 tarihleri arasında elden bırakılarak veya e-posta yoluyla ulaştırılmıştır. Anket uygulama dönemi sonunda, 38 ayrı üniversiteden toplam 265 akademik yönetici araştırmaya katılmıştır. Derlenen veriler, tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) sonucunda, ölçeklere son şekli verilmiştir.

Yöneticilerin sessiz kalma nedenleri 16 maddeli bir ölçek olup; 4 boyutludur. Boyutlar; kurumun özellikleri, yöneticinin özellikleri, astın özellikleri ve algılanan risklerdir. Yönetici sessizliğin algılanan sonuçları ölçeği 11 maddeli olup; yöneticiye yönelik sonuçlar, asta yönelik sonuçlar ve kuruma yönelik sonuçlar boyutlarında oluşmaktadır. Çalışma kapsamında, geliştirilmiş olan yönetici sessizliği tanımı ve modeli de sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Sessizlik, Yönetici Sessizliği, Üniversite, Ölçek geliştirme

**Danışman:** Prof.Dr. Ayşehan ÇAKICI, Mersin Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Mersin.

## ABSTRACT

Organizational silence is considered to be the preference of not expressing the real opinions, thoughts and criticisms about organizational problems. In literature, the notion of employee silence towards managers and its reasons and results are investigated considering related concepts. However, managerial silence towards staff has not been investigated. Whether managerial silence is possible in organizations or not is the starting point of this thesis. The aim of this research is to analyze the concept of managerial silence; to determine the reasons why they keep silent, the subjects on which they prefer to be silent and the perceived results of silence, as well as to develop related scales.

Research has been conducted in the exploratory and descriptive stages. In the exploratory one, data gathered from 67 academic and administrative managers through interviews are categorized by content analysis. The item pool was separately prepared for subjects, reasons and perceived results. Findings of the exploratory stage are attempted to be proven in the descriptive stage. For that reason, content validity is achieved by gathering experts' views regarding the scales. Academic managers in public and private universities constitute the population of the descriptive research. From many universities, the academic managers of 31 public and 13 private universities were determined as the target population of the research due to access difficulties. The questionnaire containing the scales was submitted to all academic managers in the target population between 08 February–23 July 2016 by handing in directly or via e-mail. 265 academic managers from 38 different universities participated in the research. Exploratory and confirmatory factor analyses were applied to the data gathered. The scales were obtained after confirmatory factor analysis (CFA).

Scale of the reasons for managerial silence is consisting of 16 items in 4 dimensions. These dimensions are organisation features, manager characteristics, employee characteristics, and perceived risks. The perceived results of managerial silence scale has 11 items in 3 dimensions: the results for managers, employee and the organisation. A description and model of managerial silence is also presented in this study.

**Keywords:** Silence, Managerial Silence, University, Scale Development

**Advisor:** Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI, Department of Business, University of Mersin, Mersin.

## TEŞEKKÜR

Yeni bir kavram olan yönetici sessizliğini ortaya koymak amacıyla hazırladığım bu tezin öncesinde ve tez süresince bana cesaret veren, hiçbir konuda desteğini esirgemeyen, her zaman arkamda olduğunu hissettiren tez danışmanım değerli hocam Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI'ya teşekkür ederim.

Çalışma sürecinde destek veren ve değerli fikirlerini paylaşan sayın hocam Prof. Dr. Ayşe ŞAHİN'e ve her türlü sorumu bıkmadan yanıtlayan, değerli ve kısıtlı zamanını ayıran sevgili hocam Doç. Dr. Göknil Nur KOÇAK'a teşekkür ederim. Ayrıca tez jüri üyeleri Prof. Dr. H. Nejat BASIM ve Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK'e sundukları katkılardan dolayı teşekkür ederim. Bana kapısını her zaman açan ve bilgisinden faydalanmamı sağlayan değerli hocam Prof. Dr. Celil ÇAKICI'ya teşekkür ederim.

Çok değerli oğullarım Ege ve Deniz'e, sevgili eşim Özgür AYSEN'e onlarla geçireceğim zamandan çalarak yürüttüğüm tüm süreç boyunca gösterdikleri sabır, anlayış ve destek için minnettarım. Her fırsatta, çalışmama odaklanmam için desteğini esirgemeyen canım anneme en derin teşekkürlerimi sunarım.

Çok özlediğim sevgili babamın anısına...

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇ KAPAK	ii
ONAY	iii
ETİK BEYAN	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLOLAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
KISALTMALAR VE SİMGELER	xiii
<b>1. GİRİŞ</b>	<b>1</b>
<b>2. TANITMA</b>	<b>3</b>
2.1. Problemin Tanımı	4
2.2. Araştırmanın Amacı	5
2.3. Araştırmanın Soruları	6
2.4. Araştırmanın Önemi	7
2.5. Çalışmanın Kapsamı	8
2.6. Sınırlılıklar	8
<b>3. YÖNETİCİ SESSİZLİĞİNİN TEORİK TEMELLERİ ve ALAN YAZIN</b>	<b>9</b>
3.1. Sessizlik Kavramı ve Yönetici Sessizliği	9
3.2. Yönetici Sessizliğinin Teorik Temelleri	10
3.2.1. Kabul Teorisi	11
3.2.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi	13
3.2.3. Ajzen- Planlı Davranış Teorisi	16
3.2.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi	18
3.2.5. Lider-Üye Etkileşim Teorisi	20
3.2.6. Sosyal Mücadele Teorisi	22
3.2.7. Eşitlik Teorisi	24
3.3. Yönetici Sessizliğini Etkileyen Başlıca Faktörler	25
3.3.1. Yöneticinin Kişiliği	26
3.3.1.1. Dışadönüklük	26
3.3.1.2. Sorumluluk	27
3.3.1.3. Uyumluluk	28
3.3.1.4. Kişilik Özellikleri	28
3.3.1.4.1. Çekirdek Öz Değerlendirme	29
3.3.1.4.2. Kendini Uyarlama	29
3.3.2. Astın Özellikleri	31
3.3.2.1. Demografik Özellikler	31
3.3.2.1.1. Yaş	31
3.3.2.1.2. Kıdem	31
3.3.2.1.3. Unvan	32
3.3.2.2. Kişilik Özellikleri ve Kişilik Bozuklukları	32
3.3.2.2.1. Uyumluluk	32
3.3.2.2.2. Nevrotiklik	33
3.3.2.2.3. Kişilik Bozuklukları	33
<b>4. ÜNİVERSİTE ÖRGÜTÜNÜN ÖZELLİKLERİ</b>	<b>35</b>
4.1. Üniversitelerde Yönetim Mekanizması	35
4.2. Üniversitelerin Örgüt Yapısı	36
4.3. Üniversitelerde Ödül ve Ceza Sistemi	39
4.4. Üniversitelerde Örgüt Kültürü	40
4.5. Üniversitelerde Güç ve Politika	43



<b>5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ</b>	46
5.1. Araştırmanın Modeli	46
5.2. Araştırma Süreci	47
5.2.1. Veri Toplama Aracı ve Süreci	48
5.2.1.1. Keşifsel Araştırmanın Veri Toplam Aracı ve Süreci	48
5.2.1.2. Tanımlayıcı Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Süreci	49
5.2.2. Evren ve Örneklem	50
5.2.2.1. Keşifsel Araştırmanın Evren ve Örneklemi	50
5.2.2.2. Tanımlayıcı Araştırmanın Evren ve Örneklemi	51
5.2.3. Veri Analiz Teknikleri	52
5.2.3.1. Keşifsel Araştırmanın Veri Analiz Teknikleri	52
5.2.3.2. Tanımlayıcı Araştırmanın Veri Analiz Teknikleri	53
5.2.3.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi	53
5.2.3.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	55
5.2.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik	57
5.2.4.1. Keşifsel Araştırmada Geçerlilik	57
5.2.4.2. Keşifsel Araştırmada Güvenilirlik	58
5.2.4.3. Tanımlayıcı Araştırmada Geçerlilik ve Güvenilirlik	59
5.2.4.3.1. İçerik (Kapsam) Geçerliliği	59
5.2.4.4. Tanımlayıcı Araştırmada Geçerlilik	65
5.2.4.5. Tanımlayıcı Araştırmada Güvenilirlik	66
5.2.4.6. Tanımlayıcı Araştırmada Normallik	67
<b>6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI</b>	69
6.1. Keşifsel Araştırmanın Bulguları	69
6.1.1. Katılımcılarla İlgili Bulgular	69
6.1.2. Yönetici Sessizliği Varlığına İlişkin Bulgular	70
6.1.2.1. Yönetici Sessizliğinin Nedenlerine İlişkin Bulgular	71
6.1.2.1.1. Üstün Özellikleri	72
6.1.2.1.1.1. Kişilik	72
6.1.2.1.1.2. Bilgi ve Deneyim Açığı	74
6.1.2.1.1.3. Rol Çatışması	75
6.1.2.1.2. Astın Özellikleri	76
6.1.2.1.2.1. Demografik Özellikler	76
6.1.2.1.2.2. Kişilik	77
6.1.2.1.2.3. Diğer Özellikler (Liyakata Göre Atanmama, Özelleştirmeden Gelme)	77
6.1.2.1.3. Kurumun Özellikleri	78
6.1.2.1.3.1. Örgüt Kültürü	78
6.1.2.1.3.2. Örgüt Yapısı	80
6.1.2.1.3.3. İşin Niteliği	81
6.1.2.1.4. İlişkilerin Niteliği	81
6.1.2.1.4.1. Kişisel İlişkiler	81
6.1.2.1.4.2. Lider -Üye Etkileşimi	84
6.1.2.1.5. Algılanan Riskler	84
6.1.2.1.6. İş Güvencesi	85
6.1.2.2. Yöneticilerin Sessiz Kaldığı Konulara İlişkin Bulgular	87
6.1.2.2.1. Görev İhlali	88
6.1.2.2.2. Devamsızlık ve İşe Gelmeme	88
6.1.2.2.3. Akademik Konular	89
6.1.2.2.4. Çalışanlar Arası Çatışma/ İlişkilerde Problem	89
6.1.2.2.5. Sapkın Davranış	90
6.1.2.3. Yönetici Sessizliğinin Sonuçlarına İlişkin Bulgular	91
6.1.2.3.1. Yöneticiye Yönelik Sonuçlar	92
6.1.2.3.2. İşe/ Kuruma Yönelik Sonuçlar	93
6.1.2.3.3. Astlara Yönelik Sonuçlar	95

6.2. Tanımlayıcı Araştırmanın Bulguları	96
6.2.1. Katılımcılara Ait Bulgular	96
6.2.2 Açımlayıcı Faktör Analizinin Bulguları	97
6.2.2.1 Yönetici Sessizliğinin Nedenlerine İlişkin Bulgular	97
6.2.2.2 Yöneticilerin Sessiz Kaldığı Konulara İlişkin Bulgular	106
6.2.2.3 Yönetici Sessizliğinin Sonuçlarına İlişkin Bulgular	110
6.2.2.4 Yönetici Sessizliği Tutumuna İlişkin Bulgular	117
6.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizinin Bulguları	119
<b>7. SONUÇ ve ÖNERİLER</b>	126
7. 1. Sonuç	126
7. 2. Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler	134
KAYNAKLAR	136
EKLER	143
ÖZGEÇMİŞ	159

---



## TABLolar DİZİNİ

	<b>Sayfa</b>
Tablo 5. 1 Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri Sınırları	56
Tablo 5. 2 Minimum Kapsam Geçerlilik Oranı Değerleri	60
Tablo 5. 3 Yönetici Sessizliğinin Nedenlerine Ait Ölçek Maddelerinin Kapsam Geçerlilik Oranı	61
Tablo 5. 4 Yönetici Sessizliğinin Konularına Ait Ölçek Maddelerinin Kapsam Geçerlilik Oranı	62
Tablo 5. 5 Yönetici Sessizliğinin Sonuçlarına Ait Ölçek Maddelerinin Kapsam Geçerlilik Oranı	63
Tablo 5. 6 Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	67
Tablo 6. 1 Keşifsel Araştırmanın Katılımcılarının Demografik Dağılımı	69
Tablo 6. 2 Yönetici Sessizliği Sorununun Varlığına İlişkin Dağılım	70
Tablo 6. 3 Yönetici Sessizliğinin Nedenlerine İlişkin Dağılım	72
Tablo 6. 4 Yöneticilerin Sessiz Kaldığı Konulara İlişkin Dağılım	87
Tablo 6. 5 Yönetici Sessizliğinin Sonuçlarına İlişkin Dağılım	91
Tablo 6. 6 Tanımlayıcı Araştırmanın Katılımcılarının Demografik Dağılımı	97
Tablo 6. 7 Yönetici Sessizliğinin Nedenlerine Ait KMO Test Sonuçları	98
Tablo 6. 8 Yönetici Sessizliğinin Nedenlerine Ait Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi	100
Tablo 6. 9 Algılanan Risklere Ait Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi	101
Tablo 6. 10 Algılanan Risklere Ait Ölçek Maddelerinin Korelasyon Değerleri	102
Tablo 6. 11 Kurumun Özelliklerine Ait Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi	102
Tablo 6. 12 Kurumun Özelliklerine Ait Ölçek Maddelerinin Korelasyon Değerleri	103
Tablo 6. 13 Astın Özelliklerine Ait Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi	104
Tablo 6. 14 Astın Özelliklerine Ait Ölçek Maddelerinin Korelasyon Değerleri	104
Tablo 6. 15 Yöneticinin Özelliklerine Ait Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi	105
Tablo 6. 16 Yöneticinin Özelliklerine Ait Ölçek Maddelerinin Korelasyon Değerleri	106
Tablo 6. 17 Yöneticilerin Sessiz Kaldığı Konulara Ait KMO Test Sonuçları	106
Tablo 6. 18 Yöneticilerin Sessiz Kaldığı Konulara Ait Ölçek Maddelerin Faktör Analizi	107
Tablo 6. 19 Sapkın Davranışa Ait Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi	108
Tablo 6. 20 Sapkın Davranışa Ait Ölçek Maddelerinin Korelasyon Değerleri	109
Tablo 6. 21 Diğer Konulara Ait Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi	110
Tablo 6. 22 Diğer Konulara Ait Ölçek Maddelerinin Korelasyon Değerleri	110
Tablo 6. 23 Yönetici Sessizliğinin Sonuçlarına Ait KMO Test Sonuçları	111
Tablo 6. 24 Yönetici Sessizliği Sonuçlarına Ait Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi	112
Tablo 6. 25 Kuruma Yönelik Sonuçlara Ait Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi	113
Tablo 6. 26 Kuruma Yönelik Sonuçlara Ait Ölçek Maddelerinin Korelasyon Değerleri	114
Tablo 6. 27 Yöneticiye Yönelik Sonuçlara Ait Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi	115
Tablo 6. 28 Yöneticiye Yönelik Sonuçlara Ait Ölçek Maddelerinin Korelasyon Değerleri	115
Tablo 6. 29 Asta Yönelik Sonuçlara Ait Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi	116
Tablo 6. 30 Asta Yönelik Sonuçlara Ait Ölçek Maddelerinin Korelasyon Değerleri	117
Tablo 6. 31 Yönetici Sessizliği Tutumuna Ait KMO Test Sonuçları	117
Tablo 6. 32 Yönetici Sessizliği Tutumuna Ait Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi	118
Tablo 6. 33 Yönetici Sessizliği Tutumuna Ait Ölçek Maddelerinin Korelasyon Değerleri	119
Tablo 6. 34 Yönetici Sessizliğinin Nedenlerine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	121
Tablo 6. 35 Yönetici Sessizliğinin Konularına Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	122
Tablo 6. 36 Yönetici Sessizliğinin Sonuçlarına Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	125
Tablo 7. 1 Yönetici Sessizliğinin Nedenleri Ölçeği	128
Tablo 7. 2 Yönetici Sessizliğinin Sonuçları Ölçeği	130
Tablo 7. 3 Yönetici Sessizliği Tutumu Ölçeği	132

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<b>Sayfa</b>
Şekil 3. 1 Planlı Davranışlar Teorisi Modeli	16
Şekil 4. 1 Örnek Akademik Birim Organizasyon Şeması	38
Şekil 5. 1 Araştırma Süreci	47
Şekil 6. 1 Yönetici Sessizliğinin Nedenlerine Ait Yol Diyagramı	120
Şekil 6. 2 Yöneticilerin Sessiz Kaldığı Konulara Ait Yol Diyagramı	121
Şekil 6. 3 Yönetici Sessizliğinin Sonuçlarına Ait Yol Diyagramı	123
Şekil 6. 4 Yönetici Sessizliği Tutumu Yol Diyagramı	125
Şekil 7. 1 Yönetici Sessizliği Modeli	132



## KISALTMALAR ve SİMGELER

Kısaltma/ Simge	Tanım
KGO	Kapsam Geçerlilik Oranı
YÖK	Yükseköğretim Kurulu



## 1. GİRİŞ

Sessizlik, bazı korku ve endişeler nedeniyle başvurulan ve kültürel temelleri olan bir davranıştır. İşgören sessizliği, çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili gerçek fikir ve eleştirilerini ilgili kesime söylememesi davranışı olup bilinçli bir tercih olarak ele alınmaktadır. (Çakıcı, 2007: 149). Çalışanların yöneticilerine karşı sergiledikleri sessizlik davranışı, bir çok araştırmaya konu olsa da, tam tersi durum, yöneticilerin astlarına karşı sessiz kalma tercihi, üzerinde çalışılmamış bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticinin, astın görev, sorumluluk ve davranışına dair gerçek düşünce ve eleştirilerini açıkça konuşmaması, yetkisini kullanması gerektiği durumlarda zaman zaman sessiz kalma davranışı sergilemesi yönetici sessizliği olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı ve Aysen, 2014: 109). İş hayatında bir sorun olarak rahatlıkla gözlemleyebildiğimiz yönetici sessizliği, üstü kapatılan, irdelenmeyen konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, yönetici sessizliğinin gerçekten bir sorun olup olmadığına dair yapılan ön çalışmada belirtilen davranışın bir problem olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır (Çakıcı ve Aysen, 2014: 110). Keşifsel niyetle yapılan bu çalışmada, yönetici sessizliğini tetikleyen faktörler, teorik temelde ele alınmış ve yönetici sessizliğinin, hangi nedenlerle olabileceği konusunda yapılan nitel araştırma bulgularına yer verilmiştir. Söz konusu çalışma sonucunda bu konunun derinlemesine incelenmesi gerekliliği ortaya konmuştur. Bu tez çalışması ile yönetici sessizliği kavramının daha iyi anlaşılması, nedenlerinin daha geniş çapta ve derinlemesine araştırılması, aynı zamanda sonuçları ve hangi konularda sessiz kalma tercihinde bulunduğu hususlarının da irdelenmesi ve bir yönetsel sessizlik ölçeği geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Tez, giriş ile birlikte toplam altı bölümden oluşmaktadır. İkinci bölüm, genel olarak çalışmanın tanıtıldığı bölüm niteliğindedir. Bu bölümde; araştırma problemi tanımlanmakta, araştırmanın amacına değinilerek araştırma sorularına yer verilmektedir. Araştırmanın önemi, kapsamı ve sınırlılıkları belirtilerek bölüm sonlandırılmaktadır.

Üçüncü bölümde, sessizlik ile ilgili kavramsal tanımlara, yönetici sessizliği sorununa, ilgili alanyazına ve dayandırılığın teorilere değinilmektedir. Yönetici sessizliğini etkileyen başlıca faktörlerle ilgili açıklamalara yer verilmektedir.

Dördüncü bölümde, araştırmanın yapıldığı üniversitelerin özellikleri; yönetim mekanizması, yapısı, ödül ve ceza sistemi, kültürü ve politik modeli kapsamında incelenmektedir.

Beşinci bölümde araştırma yöntemine ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Bölüm kapsamında; araştırma modeli, veri toplama aracı ve süreci, evren ve örneklem ile veri analiz teknikleri ele alınmaktadır. Aynı zamanda, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği detaylı olarak açıklanmaktadır.

Son bölümde, yapılan araştırmanın bulguları raporlanmaktadır. Bulgular; örneklem grubuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi bulguları olarak sınıflandırılmaktadır. Elde edilen bulguların mevcut alanyazın çerçevesinde tartışılması, kuramsal ve uygulamaya yönelik katkıların değerlendirilmesi ve gelecekte yapılacak araştırmalar için öneriler sunulmasıyla tez çalışması sonlandırılmaktadır.



## 2. TANITMA

Örgütlerin temel hedefi, varlıklarını sürdürmektir. Bu nedenle belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla eldeki tüm kaynakların verimli ve etkin kullanılmasına yönelik kararların alınması ve uygulanması gereklidir. Örgüt amaçlarına ulaşılması için gerekli olan ilk adım ise örgütün en önemli kaynağı olan ve farklı özelliklere sahip olan çalışanların aynı amaca yönelmelerini sağlamaktır. Yöneticiler, makamın verdiği yetki gücüyle işgörenleri hedeflere yönlendirir ve sonuç elde ederler (Tanrıöğen ve Yücel, 2007: 56; Koçel, 2010: 63). Yetkinin doğru zamanda ve yerinde kullanımı, hedeflere ulaşılmasında önemli rol oynar. Yöneticinin otorite (yetki) gücünü kullanarak emir ve talimatlar verdiği yöneltme fonksiyonu, gerek kendisinin gerekse çalışanlarının davranışından ziyadesiyle etkilenir. Yöneticiden, üstlendiği role uygun davranışı göstermesi beklenir.

Kurt Lewin, davranış üzerine bir çok çalışma yapmış, davranışı çevre ve kişinin bir fonksiyonu olarak tanımlamıştır (Kelley, 2000: 7). Getzels ile Guba'ya göre ise örgüt içindeki davranış, kişi ve bu kişinin oynadığı rolün bir fonksiyonudur (Başaran, 2008: 18). Her iki tanımda da, kişinin kendisine vurgu yapılmaktadır. Buradan hareketle, bir örgütteki yöneticinin davranışının, kendisine ait duygu, düşünce, inanç, beklenti ve şartlanmalardan etkileneceği söylenebilir. Koçel (2010: 497), kişinin üstlenmiş olduğu yöneticilik rolünün, kişisel özellikler, değer yargıları ve amacı yanında iş ortamında ilişkide bulunduğu ast ve üstlerin beklentilerine göre de şekillenebileceğini belirtmektedir. Bu bağlamda, örgütte yönetici rolünü üstlenen kişi, rolünün gerektirdiği davranışı, kendi özelliklerinin de etkileşimiyle gösterebilir. Ancak, kimi yöneticilerin yetkileri olmasına rağmen bazı durumlarda, üstlenmiş oldukları rolden farklı davrandıkları, astın işiyle ilgili yanlış davranışlarına dair fikirlerini ve eleştirilerini açıkça belirtmedikleri gözlemlenebilir (Çakıcı ve Aysen, 2014: 108). Bu ise, yöneticilerin üstlendikleri rol düşünüldüğünde, örgüt için bir sorun oluşturmaktadır. Çünkü, astlarına davranışları veya yerine getirmeleri beklenen görev ve sorumluluklarıyla ilgili açıkça belirtmedikleri fikirleri veya eleştirileri, genel anlamda örgütlerin hedeflerine ulaşmalarına da mani olabilir (Aysen ve Çakıcı, 2015: 786). Oysa bilindiği üzere, söz konusu hedefleri gerçekleştirebilmek için, yöneticinin ekibinin uyum ve işbirliği içerisinde çalışmasını sağlaması, kendisinin de bu ekibin parçası olması tercih edilmektedir. Günümüzde yönetim tanımında, başkaları aracılığıyla değil, başkalarıyla iş yapmak vurgulanmaktadır. Bu durumda yöneticinin sessiz kalarak, sorumluluklarını yerine getirmeyen astını uyarmaması durumunda, ekip olarak uyumu yakalamak ve işbirliğini sağlamak kolay olmayacaktır. Sessizlik, aynı zamanda sorunların hasır altı edilmesi olarak da algılanabilir. Bu bağlamda, sahip olunan formel otoritenin ne ölçüde kullanıldığı ya da kullanılmadığı/ kullanılmadığı, ne oranda etkili olduğu araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.



Yönetici sessizliği sorununun ele alındığı bu tez çalışmasının bu bölümünde, problemin tanımı, araştırmanın amacı, araştırmanın soruları, araştırmanın önemi ve kapsamına yer verilmektedir.

## 2.1. Problemin Tanımı

Yöneticinin, kendisine bağlı çalışanların, aykırı işyeri davranışları ile yerine getirmediği görev ve sorumluluklarına ilişkin gerçek düşünce ve eleştirilerini açıkça konuşmaması, yetkisini kullanması gerektiği bazı durumlarda, sessiz kalmayı tercih etmesi, yönetici sessizliği olarak tanımlanmıştır (Çakıcı ve Aysen, 2014: 109). Açıkça konuşma kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar genelde, astların üste yönelik davranışlarını incelemekte olup, bu davranış, astların üstlerle iletişim kurma çabası olarak ele alınmıştır (Çakıcı, 2010: 81). Ancak tam tersi durum, yöneticilerin astlarına karşı sessiz kalmaları veya açıkça konuşmaması ise, kayda değer bir sorun olarak görülmemiş ve bugüne kadar neredeyse hiç araştırılmamıştır. Doğal olarak genel beklenti veya kanı, yöneticinin yetkisi dahilinde astlarına emir ve talimat vereceği, işte aksamalar olduğunda zamanında uyarıda bulunacağı, işyeri normlarına aykırı davranışlar olduğunda söyleyeceği ve yapılması gerekenleri uygulayacağı yönündedir. Ancak zaman zaman, bu beklentinin karşılanmadığı, çalışma deneyimi olan çoğu kişi tarafından gözlemlenebilir. Yöneticilerin kendi üstlerine olduğu kadar, astlarına da düşüncelerini istedikleri şekilde söyleyememeleri söz konusu olabilir. Yöneticinin açıkça konuşması gereken durumlarda sessiz kalması, başka bir deyişle kendisinden beklenen müdahale ve davranışı göstermemesi farklı yorumlara yol açabilir. 'Pısrık, beceriksiz, yetersiz' biri olarak algılanabilir. Özellikle kişiler arasında ayrıma gittiği algısı yarattığı durumlarda, olumlu bir olgu olarak da ele alınmayabilir. Buna ek olarak, yöneticilerden beklenen, örgüt amaçlarına ulaşmaya yönelik çalışanları koordine etmesi ve yönlendirmesi iken, üstünün bu şekilde davranmadığını gözlemleyen çalışanlar, onu yöneticilik özelliklerine sahip olmayan gölge yönetici olarak niteleyebilir. İş arkadaşlarıyla sohbetlerde birçok kişi şu konuşmaya rastlamıştır: 'Ondan aslında yönetici olmaz!'. Tabii ki bu yorum, birçok etkene bağlı olarak yapılabilir. Ancak yöneticinin astlarıyla açıkça konuşmaması, bu düşüncelerin bir nedeni olarak da ele alınabilir.

Yetki sahibi olduğunda halde açıkça konuşulamaması, üzerinde düşünülmesi gereken bir sorundur. Astı olarak görülse de kendine direkt bağlı olmayan bir çalışanın yüzüne yönetici olarak fikirlerini söyleyememesi veya söylememesi doğal karşılanabilir. Örneğin, finans müdürü, kendi departmanındaki bir memuru direkt uyarmak yerine, bu uyarıyı hiyerarşiyi bozmamak için memurun bağlı olduğu şefin yapmasını isteyebilir. Ancak bazen hiyerarşi gerektirmediği halde, bu indirekt davranış tercih edilebilir. Çünkü kişilere direkt olarak olumsuz yorumda bulunmak yerine, bunu başkaları aracılığıyla yapmak çok daha rahattır. Söz

konusu davranış, bilgiyi aktaran için de çok sorun olmayabilir. Hatta, kendi düşüncesi aynı olsa bile, başkasınınkini 'mecburen' aktarıyor olmayı tercih edebilir. En nihayetinde o, sadece bir elçidir ve elçiye zeval olmaz. Tabii günlük yaşamımızda da çeşitli nedenlerden başkasını aracı olarak kullandığımız olmuştur. Burada sorun, daha önce belirtildiği gibi, kişinin, yetkisi olduğu halde kendinden beklenen davranışı gösterememesi, sessiz kalması veya araya başkalarını koyarak haber göndermesidir.

Sesini çıkarmama veya açıkça konuşmama tercihinin gözlemlemek ve analiz etmek, sesini çıkarma ve açıkça konuşma davranışını analiz etmekten zordur (Çakıcı, 2010: 2). Bu açıdan bakıldığında, yöneticilerin açıkça konuşmama davranışının da analizinin çok kolay olmadığı söylenebilir. Ancak üstlenmiş oldukları görevin, örgütler için hayati önem taşıdığı düşünüldüğünde, yönetici sessizliğinin önemli olduğu ve irdelenmesi gereken bir sorun olarak ele alınması gerekliliği açıktır.

Yönetici sessizliği sorununu, üniversitelerde görev alan akademik yöneticilerin yönetim ilkelerine ne derecede uydukları, tanımlanmış görevlerini\* ve rollerinin gerektirdiği davranışları ne oranda yerine getirdikleri çerçevesinde incelemek, bilime ve uygulamaya katkısı nedeniyle incelenmeye değer bir konudur. Çünkü iş verimliliği, çalışanların uyum içinde olup olmamaları diğer kurumlar için olduğu kadar üniversiteler için de büyük önem taşımaktadır (Korkut, 1992: 163). Yönetici sessizliği konusunda üniversitede yapılan araştırmalar (Çakıcı ve Aysen, 2014; Aysen ve Çakıcı, 2015) sorunun varlığını ve önemini ortaya koymaktadır. Turan, Durceylan ve Şişman (2005: 198), iki farklı üniversitede yaptıkları araştırmada, yöneticilerin kurumlarındaki çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmek eğiliminde oldukları, kişilerin hatalarını yüzlerine söylemek yerine, grup uyumunu muhafaza etmeyi tercih ettikleri bulgusuna ulaşmışlardır. Ulaşılan bu sonuç da yönetici sessizliğinin farkedilmesi zor olmakla birlikte, yaygın ve yaşanan bir sorun olduğunu göstermekte ve konunun önemini arttırmaktadır. Bu nedenle, sorunun varlığının tespiti, hangi durumlarda yaşandığı ve olası sonuçları irdelenmeye değerdir.

## 2.2. Araştırmanın Amacı

Örgütsel açıdan bakıldığında, yöneticinin sessizlik tercihi, gelişim ve ilerlemeyi engelleyebilmektedir. İş hayatında bir sorun olarak rahatlıkla gözlemleyebildiğimiz yönetici sessizliği, üstü kapatılan, irdelenmeyen konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, yönetici sessizliğinin gerçekten bir sorun olup olmadığına dair yapılan ön çalışmada

---

\* Rektör, rektör yardımcısı, dekan, dekan yardımcısı, bölüm başkanı, enstitü yükseköğretim müdürü ve müdür yardımcılarının görevleri 2547 sayılı kanunda tanımlanmaktadır.

belirtilen davranışın bir problem olarak algılandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Keşifsel niyetle yapılan bu çalışmada, yönetici sessizliğini tetikleyen faktörler, teorik temelde ele alınmış ve yönetici sessizliğinin, hangi nedenlerden kaynaklanabileceği açıklanmaya çalışılmıştır. Bilimsel bir yayına (Çakıcı ve Aysen, 2014) da dönüştürülen ön çalışma, araştırmacılara konunun daha derinlemesine irdelenmesi ve özellikle de yönetici sessizliğinin algılanan sonuçları üzerine odaklanması gerektiği çağrışımlarını sağlamıştır.

Çalışmanın amacı, yönetici sessizliğinin nedenlerini daha geniş çapta ve derinlemesine irdelemek, sessiz kalınan konuları ve sessizliğin algılanan sonuçlarını belirlemektir. Ayrıca, yönetici sessizliğinin ölçülmesine yönelik 'yönetici sessizliği ölçeği' geliştirilmesi hedeflenmiştir. Yöneticilerin hangi konularda, neden sessiz kaldıkları ile böyle bir tercihin algılanan sonuçlarının neler olabileceğinin belirlenmesi, uygulama açısından önemli önerilerin geliştirilmesini sağlayabilir. En başta örgütlerin yönetici seçiminde dikkate almaları gereken hususların tespitine yol açabilir. Ayrıca, yöneticilerin örgütlerde hangi konularda neden sessiz kaldıklarının anlaşılması, örgütlerin üst yönetimlerince yönetici performansının değerlendirilmesinde ele alınması gereken bir kriter de sağlayabilir.

### **2.3. Araştırmanın Soruları**

Yönetici sessizliği üzerine yürütülen bu tez çalışmasının, hem keşifsel hem de tanımlayıcı boyutu bulunmaktadır. Keşifsel boyut, yapılan görüşmelere dayalıdır. Yönetici sessizliğinin var olup olmadığı, varsa hangi konularda, neden olduğu ve algılanan sonuçları üzerine odaklıdır. Bu nedenle bu tez çalışmasının bu bölümünde denence bulunmama ile birlikte yanıtlanması hedeflenmiş olan araştırma soruları şunlardır:

- 1) Yöneticiler, yönetici sessizliği sorununu kabul etmekte midir?
- 2) Yöneticiler, neden sessiz kalmaktadırlar?
- 3) Yöneticiler, hangi konularda sessiz kalmaktadırlar?
- 4) Yönetici sessizliğinin sonuçları nasıl algılanmaktadır?

Çalışmanın tanımlayıcı boyutu, keşifsel boyutu üzerine oturmaktadır. Keşifsel aşamada görüşmelerden elde edilen veriler, içerik analizine tabi tutulmuştur. Kavramsallaştırılmaya çalışılan yönetici sessizliğinin hangi konularda neden gerçekleştiği ve bu olgunun algılanan sonuçlarının neler olduğunun belirlenmesi içerik analizi üzerine kurgulanan tanımlayıcı boyuttur. Bu boyutta, konu ile ilgili ölçeklerin geliştirilmesi ve test edilmesi hedeflenmiştir. Böylece tanımlayıcı bir nitelik de kazanan bu aşamada, veriler faktör analizine, sonra da ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmak suretiyle aşağıdaki soruların yanıtları bulunmaya çalışılmıştır:

- 1) Yöneticilerin sessiz kalma nedenleri hangi faktörler altında incelenebilir?

- 2) Yöneticilerin sessiz kaldığı konular hangi faktörler altında incelenebilir?
- 3) Yöneticilerin sessiz kalmasının algılanan sonuçları hangi faktörler altında incelenebilir?
- 4) Yöneticilerin, yönetici sessizliğine karşı tutumu hangi faktörler altında incelenebilir?

Tanımlayıcı aşamada yanıtları bulunan soruların yanı sıra, her ölçeğin güvenilirlik analizi ve madde analizi yapıldıktan sonra, açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ile test edilmiştir.

#### **2.4. Araştırmanın Önemi**

Örgütlerin en önemli ve yönetilmesi en zor kaynağı, insan kaynağı olarak kabul edilebilir. Çünkü, diğer kaynakların kullanımı insan kaynağı olmadan mümkün değildir. Bu açıdan bakıldığında işgörenlerin bilgi ve becerilerini kullanarak örgüt sorunlarının çözümüne destek olması hedeflere ulaşılması açısından önemlidir. İşgörenlerin örgüt veya işleriyle ilgili sorunlara ilişkin, düşünce ve bilgilerini kasıtlı olarak üstlerine iletmemesi, yazında örgütsel sessizlik olarak ele alınmıştır (Çakıcı, 2010: 10). 2000'li yıllardan sonra örgütsel sessizlik konusunda yapılan pek çok çalışma (Morrison ve Milliken (2000); Premeaux (2001); Bowen ve Blackmon (2003); Van Dyne, Ang ve Botero (2003)) bulunmaktadır. Ancak olaya tersinden bakan, yöneticinin astlarına karşı sessiz kalması durumu olarak betimlenen yönetici sessizliği üzerine herhangi bir bilimsel çalışmaya rastlanmamıştır.

Yapılan literatür taramasında, 'konu', 'anahtar kelime' ve 'özet' alanlarında 'manager, administration/ administrative, director' kelimeleri 'silence', 'voice', 'speaking up' kelimeleri ile birlikte taranmış olup, konuyla ilgili herhangi bir yayına rastlanmamıştır. Ulusal yazında bir ön araştırma niteliği taşıyan ve bir yükseköğretim kurumunda yapılmış olan çalışmada (Çakıcı ve Aysen, 2014), yönetici sessizliği kavramı ortaya konmuş ve bu konunun sorun olarak görüldüğü bulgusu elde edilmiştir. 2015 yılında Aysen ve Çakıcı tarafından yapılmış olan çalışmada ise, yönetici sessizliğinin olası sonuçları üzerinde durulmuştur. Yazında söz konusu kavrama ait yapılan başka bir araştırma ve konuyla ilgili bir ölçek çalışması bulunmaması, davranışın hangi konularda daha sık görüldüğünün henüz incelenmemiş olması gibi nedenlerle özgün bir nitelik taşımaktadır. Literatüre yeni bir kavramın katılması ve bu kavramın detaylı olarak ele alınarak anlaşılmasına yönelik araştırma yapılmış olması, tezin değerini arttırmaktadır. Bunun yanında teori ve keşifsel araştırma sonucu elde edilen veriler doğrultusunda ilk defa geliştirilen ölçek, bu sorunun anlaşılması, ölçülmesi ve örgüt açısından doğurabileceği problemleri azaltacak önlemlere yol göstermesi açısından da önem taşımaktadır. Ayrıca, yeni bir kavramın ortaya çıkarılması ve irdelenmesi bakir olan bu konuda yapılabilecek yeni araştırmalara da rehber niteliğinde olacaktır.

## 2.5 Araştırmanın Kapsamı

Çalışmada, yönetici sessizliği sorunu irdelenmektedir. Bu kapsamda; yöneticilerin neden, hangi konularda sessiz kaldıkları ve sessiz kalmalarının sonuçlarını nasıl algıladıkları ortaya konmaktadır. Tersine bir bakış açısı ile yöneticilerin hangi konularda neden açıkça konuşabildiklerinin irdelenmesi, bu tez çalışmasının kapsamı dışındadır.

Yeni bir kavram olan yönetici sessizliğini inceleme aşamasında teorik altyapıyı oluştururken bazı kuramlardan faydalanılmıştır. Bunlar, Vroom'un Bekleyiş Teorisi, McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi, Sosyal Mübadele Teorisi, Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi, Chester I. Barnard'ın Kabul Teorisi, Lider-Üye Etkileşim Teorisi ve Eşitlik Teorisi'dir. Kişilik kuramı olarak Beş Faktör Kişilik Modeli baz alınmıştır. Bunlara ek olarak, toplum kültürü kavramı ile kurum kültürüne dair ölçümler kapsam dışında bırakılmıştır. Tezde bazı kişilik özellikleriyle (dışadönüklük ve baskınlık, sorumluluk, uyumluluk, çekirdek öz değerlendirme, kendini uyarlama) yönetici sessizliği ilişkilendirilmiş ancak tek başına tüm kişilik özellikleri ile sessizlik ilişkisi irdelenmemiştir.

Yöneticiler, astlarının yerine getirdikleri işler, sorumluluklar ve görevlerle ilgili olumlu veya başarılı sonuçlar konusunda da sessiz kalabilmektedir. Ancak bu tez, olumsuz durumlara ilişkin çalışanlara sessiz kalmayı irdelemekte, olumlu durumlara karşı sessiz kalma nedeni ve sonuçları üzerinde durmamaktadır.

## 2.6. Sınırlılıklar

Araştırmanın keşifsel ve tanımlayıcı boyutunda farklı sınırlılıklar bulunmaktadır. Öncelikle, keşifsel boyutun sadece bir yükseköğretim kurumunda yürütülmüş olması sınırlılık oluşturmaktadır. Her ne kadar, bu durum araştırma sonucunun genellenebilirliğini düşürse de, tanımlayıcı araştırmanın Türkiye genelinde uygulanmış olması, bu sınırlılığın etkisini azaltmaktadır.

Tanımlayıcı araştırmada ise, öncelikle yönetici sessizliği kavramının yeni olmasından dolayı, anketlerin gönderildiği hakemlerin ne oranda konuya hakim oldukları sorgulanabilir. Bu nedenle sadece örgütsel davranış alanındaki akademisyenler, hakem olarak süreçte yer almış, böylece sınırlılığın azaltılması amaçlanmıştır.

Anketlerin %5 yanıtlanma oranı ise bir başka sınırlılıktır. Zaman kısıtından dolayı, tüm Türkiye'deki akademik yöneticiler araştırmaya dahil edilememiş, yanıtların beklenmesi süresi ise 5 ayla sınırlı tutulmak zorunda kalmıştır.

Tutum ölçmeye yönelik araştırmalar, o anki durumu sorguladıkları için, farklı zaman diliminde farklı sonuçlara ulaşılabilme olasılığı da ayrı bir sınırlılık oluşturmaktadır.

### 3. YÖNETİCİ SESSİZLİĞİNİN TEORİK TEMELLERİ VE ALANYAZIN

Tez çalışmasının bu bölümünde yönetici sessizliği kavramı ele alınacaktır. Kavramın tanımı, teorik temelleri ve ilgili alanyazın sunulmaktadır.

#### 3.1. Sessizlik Kavramı ve Yönetici Sessizliği

Sessizlik kelimesinin anlamı Türk Dil Kurumu Sözlüğünde, ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut olarak belirtilmektedir (tdk.gov.tr). Herkesin zaman zaman ihtiyaç duyduğu bir kavram olarak ele alınmasının yanında, uyum ve sorunsuzlukla da bir tutulabilir. Sessizliğe farklı disiplinlerde farklı anlamlar yüklenmiştir. Sosyolojik açıdan bakıldığında birçok toplumda kabul gören sessizlik, bizim toplumumuzda da saygı gören bir davranıştır. “Söz gümüşse sükut altındır” gibi çok bilinen ve kullanılan atasözleri sessizliği değerli göstermektedir. Akademik çalışmalarda da nötr, hatta pozitif bir kavram olarak ele alındığı bulgularına ulaşılmıştır (Eroğlu, Adıgüzel ve Cantürk, 2011: 99). Psikolojide ise içedönüklük, özgüvensizlik gibi olumsuz duyguları çağrıştırmaktadır (Çakıcı, 2010: 8). İletişim bakış açısıyla sessizlik, karşdakini dinlemek için önşarttır. Bunun yanında, Tannen’in belirttiği gibi, “hiçbir şey söylemeden birşeyler ifade etmek” olarak da ele alınabilir (akt. Lebra, 1987: 343). Sessizlik kavramını etik açısından ele alan Bok (1983)’a göre sessizlik, sırların saklandığı bilinçli bir davranış olarak görülmektedir. Bu bağlamda, örgütle ilgili hangi bilgilerin, ticaret sırlarının, özel verilerin söyleneceği veya saklanacağı (susulacağı) kişisel yargılar ve ahlaki değerler sonucu karar verilen, hergün karşılaştığımız önemli bir konudur. Sessizliği felsefe açısından ele alan Nyberg (1993)’e göre ise, her zaman doğruyu söylemek gerçekçi olmadığı gibi, uygulanabilir de değildir. Aksine sessizlik, kişiler arasında kaliteli ilişkinin sağlanması için gereklidir. Benzer şekilde Turner (1975) ve Strauss (1969) da, sosyal ilişkiler için günlük hayatta bazı bilgileri kendine saklamanın, düşünce ve duyguları bir nevi maskeleyen gerekli olduğunu söylemişlerdir (akt. Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1364-1365).

Sessizliğin çıkış noktası genelde, farklılığa karşı çıkmamayı tercih etmektir. Kişilerin farklı deneyimlere, geçmişe ve yaratılışa sahip olduğu düşünülduğünde, değişik inanç, fikir ve tercihlerin varlığı doğaldır. Bu nedenle de kimilerinin farklılığı dile getirmek veya tartışmak yerine, üstünü örtmeyi tercih etmesi normaldir (Perlow ve Williams, 2003: 4). Ancak, her ne kadar çeşitli disiplinler, sessizlik olgusuna farklı, ama genelde olumlu anlam yüklemiş olsalar da örgütsel açıdan bakıldığında durum bu kadar olumlu görülmeyebilir. 2000 yılından sonra ortaya konulan ve işgörenlerin örgütsel problemlerle ilgili fikir, endişe ve çözümlerini bilinçli olarak saklamaları, üstlerine iletmemeleri olarak tanımlanan örgütsel sessizlik kavramı günümüzde hala popülerliğini korumaktadır. 1970’de yayınlanan Hirschman’ın Exit, Voice and Loyalty adlı

kitabına dayandırılan örgütsel sessizlik, önceleri olumlu olarak ele alınmış ve örgütsel bağlılık ile bir tutulmuştur. 2000 yılından sonra yapılan çalışmalarda ise, bilginin ve fikirlerin bilerek saklanması hususu üzerinde durulmuş ve astların sessiz kalması olumsuz bir davranış olarak görülmüştür (Morrison ve Milliken, 2000: 708; Çakıcı ve Çakıcı, 2007: 389).

Açıkça konuşma, örgütün yararına fikirlerin dile getirilmesi, veya uygulamalarda iyileştirmeye yönelik görüş bildirilmesi olarak ele alınmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1369). Premeaux ve Bedeian (2003)'e göre açıkça konuşma, örgütteki sorunlar ve çözümleri hakkında bakış açısı ve fikirlerin açık bir şekilde belirtilmesidir. Uygulanması çok da kolay olmamasına rağmen, yönetici açısından açıkça konuşma gerekli ve beklenen bir olgudur. Açıkça konuşmama tercihi, genelde beklenen olumsuz sonuçlarından endişe duyulmasından kaynaklanır. Tam tersi, tepki verme ise duyarlı olma ve sessiz kalmama davranışıdır. Le Pine ve Van Dyne 'a göre ise açıkça konuşma örgüte bağlılıktan da ötedir. Ancak bu davranış, her ne kadar örgüt yararına olsa da kişiler arası ilişkileri zedeleyebilir (akt. Çakıcı, 2010: 11-77).

Morrison ve Milliken (2000: 708), örgütlerde sessizlik ikliminin oluşmasında yöneticilerin özellikle astlarından olumsuz geribildirim alma korkusunun etkili olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca kişilerin şahsi olsun olmasın tepkilerden ürktükleri konusunda güçlü göstergeler olduğunu da bildirmişlerdir. Yazarların başka çalışmasında (2003: 1453) ise, sessizliğin olumsuz bilgi veya hoş karşılanmayabilecek fikirleri söylemekten kaçınma veya korkma nedeniyle oluşabileceği de söylenmiştir.

Yukarıda belirtildiği gibi örgüt yazınında sessizlik astların üstlerine karşı gösterdiği bir davranış olarak ele alınmıştır. Bunun tersinin de mümkün olabileceğinden hareketle bir yükseköğretim kurumunda nitel yöntemle yapılan çalışmada, yöneticilerin değişik nedenlerle astlarına karşı sessiz kalmayı tercih ettikleri bulgusu elde edilmiş (Çakıcı ve Aysen, 2014) ve bu bulgu tezin motivasyonu olmuştur. Aşağıda yönetici sessizliğinin hangi teorilerle temellendirilebileceği ve hangi faktörlerden etkilenebileceği açıklanmaktadır.

### **3.2. Yönetici Sessizliğinin Teorik Temelleri**

Çakıcı ve Aysen (2014) tarafından yönetici sessizliğine yönelik yapılan ön çalışmada, söz konusu kavram, 5 farklı teoriye dayandırılmıştır. Bunlar, Vroom'un Bekleyiş Teorisi, McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi, Sosyal Mübadele Teorisi, Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi ve Lider-Üye Etkileşim Modelidir. Bu tezde söz konusu teoriler çok daha kapsamlı ele alınmakta, ayrıca belirtilen teorilere ek olarak, Eşitlik Teorisi ve Chester I. Barnard'a ait Kabul Teorisi'nin de yönetici sessizliğini açıklayan kuramlardan olduğu düşünülmektedir.

### 3.2.1. Kabul Teorisi

Yönetim felsefecileri de olarak anılan Chester I. Barnard, Oliver Sheldon ve Mary Parker Follett, 1920-1940 yılları arasında klasik yönetim düşüncesinin hakim olduğu dönemde yaptıkları katkılarla, klasikten neo-klasik yönetim düşüncesine geçişte önemli rol oynamışlardır. Özellikle kazandırdıkları psikolojik ve sosyolojik yaklaşımlar ile insan unsuruna verdikleri önem, dönemin görüşlerinden farklıdır. (Baransel, 1979: 158-159). Söz konusu teorisyenlerden Chester I. Barnard, getirmiş olduğu yeni bakış açısıyla, yönetim kuramının gelişmesinde etkili olmuştur. Taylor, Fayol ve Weber gibi kendinden önce gelen kuramcılarının görüşlerini ileriye taşıyan Barnard'ın 1938 yılında kaleme aldığı "The Functions of the Executive" (Yöneticinin Fonksiyonu) adlı kitap günümüzde dahi yönetim alanıyla ilgilenen akademisyenlerin temel kitaplarındadır. "İnsan" kavramını ele alışının yanında insan ve örgütün uyumlu olması gerekliliğinin, sadece örgütün çalışandan değil, çalışanın da örgütten maddiyat dışında fayda sağlayabileceğinin belirtilmesi bu kitabı oldukça önemli kılmaktadır (Smith, 1998: 48-49). Weber'in bir grup insanın, bir emre uyma olasılığı olarak tanımladığı otorite (2011: 40), Barnard tarafından farklı bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Barnard'a göre otorite, örgüt üyelerinin kabulünden etkilenen bir iletişim biçimidir. Eğer iletişim, alıcı tarafından kabul edilirse, otorite de kabul edilmiş veya sağlanmış anlamına gelmektedir. Otoritenin sağlanması yetki sahibi kişiden ziyade, otoritenin yönlendirildiği kişinin kararıyla yakından ilgilidir. İşbirliği, iletişim ve amaç birliğinin yöneticinin temel fonksiyonları olduğunu belirten Barnard, otoritenin özellikle Weber'in vurguladığı gibi yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya olduğunu söylemiştir (1947: 163-164; Gazell, 1970: 69-70).

Geleneksel örgüt teorisinden çok farklı bakış açısını ele aldığı, Kabul Teorisi (Acceptance Theory) olarak adlandırdığı bu kurama göre, yöneticilerin sahip oldukları emir verme yetkisi, astların sözkonusu emirlere uyması için yeterli değildir. Bir diğer deyişle, yetki, astların kabulüne, emirlere uyup uymamasına bağlıdır. Yetki sahibi olmak, verilen emirlere uyulacağı anlamına gelmez. Barnard'a göre otoritenin her yerde kabul görmemesi mümkündür. Kişiler (astlar), hangi emre uyup uymayacaklarına içinde buldukları koşullar altında karar verirler (Barnard, 1947: 162). Otoriteyi kabul etmeleri veya emirleri yerine getirmeleri için aşağıda belirtilen dört koşulun sağlanması gerekmektedir (Barnard, 1947: 165-170; Öğüt ve Öztürk, 2007: 36, Baransel, 1979: 271):

- *Astın emri anlamaya yetkin olması ve anlaması:* Verilen emir, astlar tarafından anlaşılabilir değilse, bir anlam ifade etmez. Bu durumda ya göz ardı edilir, ya da itaatkar bir tavırla yerine getirilir. Bu nedenle de yöneticinin görevlerinden biri etkin iletişimin sağlanmasıdır.



- *Emrin, örgüt amaçlarıyla tutarlı olması:* Astın, emre uymaya veya uymamaya karar verdiği anda, söz konusu emrin, örgüt amaçlarına uygun olduğuna inanması gereklidir. En sık karşılaşılan ise verilen talimatların birbiriyle çatışmasıdır. Astın anladığı kadarıyla verilen emir, eylemin amacıyla çelişki içerisindeyse, otorite reddilecektir. Bu durumda, yöneticinin, bu çelişkinin farkında olması ve nedenini asta açıklaması gereklidir. Aksi takdirde, verilen emirler ast tarafından kabul edilmeyecektir.
- *Astın, verilen emrin kişisel çıkarlarıyla uyumlu olduğuna inanması:* Astın emre uymaya veya uymamaya karar verdiği anda emrin, kendisini motive eden unsurlarla, çıkarıyla uyumlu olması gerekir. Verilen emrin, kendisi ve örgütü arasındaki çıkar ilişkisine uygun olmadığını düşünen ast, otoriteyi kabul etmeyecektir. Teşviklerin varlığı, aslında bir çok emrin kabul edilmesinin ana nedenidir.
- *Astın emri yerine getirecek zihinsel ve fiziksel kapasiteye sahip olması:* Ast, kapasitesinin üzerinde veya yapamayacağı emirler verildiğinde, otoriteyi reddeder veya genelde dikkate almaz. Örneğin fiziksel olarak yüzme olasılığı olmayan birine bununla ilişkili bir görev verilmesi astın bu emri reddetmesine yol açacaktır. Belirtilen örnek çok nadir görülse de, kapasitenin üzerinde verilen emirler otoritenin kabul edilmemesi sonucunu doğurur.

Belirtilen dört şartın sağlanması durumunda emirler yerine getirilir. Ancak burada Barnard'ın bahsettiği Yetki Kabul Alanı veya Kayıtsızlık Alanı'ndan (Zone of Indifference) bahsedilmesi gereklidir. Kişilerin otoriteyi sorgulamadan kabul ettikleri alana Kayıtsızlık Alanı denmektedir. Yukarıda belirtilen dört koşulu sağlayan ve kayıtsızlık alanına giren emirler sorun oluşturmazlar. Bu alan, verilen teşviklerin, üstlenilmesi gereken sorumluluk, yük veya fedakarlığı ne kadar geçtiğine bağlı olarak dar veya geniş olabilir. Bu bağlamda Kayıtsızlık veya Yetki Kabul Alanının, teşviklerin artırılması veya yükün azaltılması ile de genişletilmesi mümkündür (Barnard, 1947: 1369; Baransel, 1979: 271).

Yönetici sessizliği kavramı açısından bakıldığında, Kabul Teorisi, yöneticilerin astların sorumluluklarını yerine getirmediği durumda sessiz kalmayı tercih etmesini açıklayan teorilerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Barnard'a göre otoritenin kabul edilmesi için sağlanması gereken şartlardan biri, astın verilen emir veya görevi yerine getirecek fiziksel ve zihinsel kapasiteye sahip olmasıdır. Özellikle astın pozisyona veya liyakata göre seçilmediği durumlarda yönetici, astına sorumluluklarını yerine getirmesi yönünde uyarıda bulunmayabilir. Zira, her ne kadar o görevde olsa da, astın kapasitesi verilen görevi yapması için yeterli değildir. Bu durumda, açıkça konuşmanın yarar sağlamayacağı, verilen emrin kabul edilmeyeceği inancıyla sessiz kalınabilir. Özellikle kamu kurumlarında olduğu gibi, işe alma yetkisine sahip olmayan yöneticiler için elinde bulunan insan kaynağıyla çalışmaktan başka

olasılık bulunmamaktadır. İşe almanın yanında işten çıkarmanın da yüzkızartıcı suçlar dışında oldukça zor olduğu kamuda, yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyen ast ile birlikte çalışmaktan başka şansı genellikle yoktur. Bu şartlar altında yönetici, otoriteyi kabul etmeyen astına karşı durumu bir nevi kabullenerek, sessiz kalmayı tercih edebilir.

Emrin yerine getirilmesi için gerekli olan ön koşullardan biri olarak gösterilen astın, verilen talimatın kişisel çıkarlarıyla uyumlu olduğuna inanması gerekliliği de yönetici sessizliğini tetikleyen faktörlerdendir. Özellikle kamuda, ödül ve ceza mekanizmasının tam olarak işlemediği durumlarda, ast verilen emri yerine getirmese de herhangi bir yaptırım uygulanamayabilir. Yaptırımların ve ödül gücünün sınırlı olması nedeniyle, astın talimatlara uymaması, sorumluluklarını yerine getirmemesi daha olası bir hal alabilir. Bu durumda yönetici, yapacak birşey olmadığı, duruma etki edemeyeceği inancıyla sessiz kalmayı tercih edebilir. Öte yandan, astların kendilerine verilen emir ve talimatların kişisel çıkarlarıyla uyumlu olduğunu görmesi halinde bunları daha istekli yerine getireceğini, aksi durumda kaytarma davranışı sergileyebileceği söylenebilir. Örneğin bilimsel yayın sayısını arttırmak yönündeki bir talimat akademisyenleri harekete geçirirken, lisans danışmanlığı veya ders programı düzenlenmesine ilişkin talimat 'bu işi başkaları yapsın, ben yapmamayayım' şekline dönüşebilir.

Benzer şekilde, Barnard'ın belirtmiş olduğu önemli bir kavram olan "kayıtsızlık alanı" da yönetici sessizliği kavramıyla yakından ilgilidir. Kayıtsızlık alanı, verilen teşviklerle, üstlenilen sorumluluğun karşılaştırılması sonucu ast tarafından belirlenir ve durumdan duruma farklılık gösterebilir. Özellikle kamuda ceza veya ödül mekanizmasının yeterli olmaması kayıtsızlık alanının dar olmasına neden olacaktır. Zira, ast görev ve sorumluluklarını yerine getirdiğinde teşvik mekanizmasıyla karşılaşmayacak, getirmediğinde ise ödemek zorunda olduğu bir bedel bulunmayacaktır. Bu da, astın yöneticinin otoritesini kabul etmemesine yol açabilir. Otoriteyi kabul etmeyen astına karşı yöneticinin özellikle kamuda yine elinde herhangi bir "koz" yoktur. Yaptırım gücünün sınırlı olması nedeniyle, kayıtsızlık alanını genişletme ve astın görev ile sorumluluklarını yerine getirmesini sağlama gücüne sahip olamayabilir. Etki edemediği bu durum karşısında yönetici, uyarıda bulunmasına rağmen sonuca ulaşamayarak diğer astlarının gözünde saygınlığını yitirmek yerine sessiz kalmayı tercih edebilir.

### **3.2.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi**

Victor Vroom tarafından (1964) adlandırılan bu teori, kişilerin bazı hedef, ve sonuçları diğerlerinden daha fazla tercih etme fikriyle başlamaktadır (Miner, 2006: 94). Aslında motivasyon teorilerinden olan Bekleyiş Teorisi, bireyin çevreyle ilgili kişisel algılarına ve beklentilerinin sonucu olarak bu algıları izleyen etkileşime vurgu yapmakta, bu nedenle de süreç teorisi olarak sınıflanmaktadır. Davranışları açıklamada, işten zevk alma gibi içsel değil,

dışsal güdüleyicilerin üzerinde durur (Isaac, Zerbe ve Pitt; 2001: 214-222). Bu kurama göre kişi, çıkarları açısından rasyoneldir ve buna göre davrandığı kabul edilir. Kendi çıkarına uygun sonuçları doğuracağına inandığı eylemde bulunur. O anki inanç, algı ve düşüncelerine göre olumsuz sonuçları azaltacak, olumlu sonuçları ise arttıracak davranışlarda bulunmayı bilinçli olarak seçer. Bir diğer deyişle, alternatifler içerisinde kendisi için en avantajlı olanını tercih eder. (Isaac vd., 2001: 212-215; Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 5). Çalışanlar, kendilerini, 3 soru sorarak motive ederler (Kermally, 2005: 52):

1. Benden isteneni yapabilecek miyim?
2. Bunu yapmam karşılığında ödüllendirilecek miyim?
3. Bu ödülü istiyor muyum?

VIE (Valence- Instrumentality-Expectancy) Modeli olarak da adlandırılan bu teoride 3 kavram bu soruların yanıtını oluşturmaktadır:

*Valens (Valence)*: İstenen sonuca ulaşılması durumunda yaşanacak olan tatmin duygusu, sonucun önemi, çekiciliği ve arzulanma derecesi valens olarak adlandırılır. Daha basit olarak açıklamak gerekirse, bir ödül ya da sonucun, kişinin gözündeki, ihtiyaç, amaç, değer ve tercihlerle belirlenen değeridir. Vroom ulaşılacak sonuç veya hedef için valensin, olası farklı sonuçların valensine ve bunlara aracılık etme olasılığına bağlı olarak değişen bir fonksiyon olduğunu belirtmiştir (Van Eerde ve Thierry, 1996: 576; Koçel, 2010: 632; Nimri, Bdair ve Bitar, 2015: 71; Miner, 2006: 97). Bir diğer deyişle, davranışın olası farklı sonuçlarının, arzulanma derecesiyle birlikte gözönüne alındığı dinamik bir süreç bulunmaktadır.

*Araçsallık (Instrumentality)*: Kişinin, yapılacak eylem sonucunda ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceğine dair inancıdır. Maaş artışı, prim veya terfi gibi ödüller söz konusu olabilir. Aslında bu ödüller, ikinci kademe olarak adlandırılabilir, farklı hedeflere ulaşmak için birer araçtır. Maddi gelirden artışla birlikte daha rahat yaşamak veya terfiyle birlikte daha üst bir sınıfa atlamak, sosyal statü elde etmek buna örnektir. Güven ve örgüt kuralları araçsallık açısından önem taşır (Kermally, 2005: 53; Koçel, 2010: 633). Ancak, Vroom (1964) araçsallığı sadece bir sonucun veya ödülün diğer sonuçlarla ilişkisi olarak değil aynı zamanda bu ilişkinin gerçekleşme olasılığı olarak da ele almıştır (Van Eerde ve Thierry, 1996: 576). Kısaca, araçsallık, kişinin gözünde, eylem sonucu elde edilecek ödül veya sonuçların ikinci kademe olarak adlandırılan ve arzulanılan sonuçlara ulaştırma olasılığıdır (Koçel, 2010: 633). Örneğin eylem sonucunda sahip olacağı primin, asıl amacı olan ev/ araba almaya ya da borcunu ödemeye pek katkısı olmayacak kadar düşük olduğunu düşünüyorsa, sözkonusu eylemden vazgeçebilir.

*Bekleyiş*: Vroom (1964), bekleyiş, kişinin öngördüğü bir eylem ya da efor sonucunda belirli bir sonuca veya ödüle ulaşma olasılığı olarak tanımlamıştır (Van Eerde ve Thierry, 1996: 576). Söz konusu öngörü veya inanç kişinin geçmişteki deneyimine, kendine güvenine,

belirlenen hedeflere ulaşmanın güçlüğüne ve durumu kontrol edebileceğine dair algısına bağlı olarak şekillenir (Kermally, 2005: 52-53, Nimri vd., 2015: 71).

Belirtilen üç kavram dikkate alındığında, motivasyon aşağıdaki şekilde formülize edilmiştir:

Motivasyon = valens x araçsallık x bekleyiş

Bu açıdan bakıldığında, örgüt içerisinde açıkça konuşmak ya da sessiz kalmak, doğuracağı sonucun sosyal maliyetleri de içerebilen, beklenen sonuçlarının bir fonksiyonu olarak ele alınabilir. Direkt olarak sınıflandırabileceğimiz maliyetler, harcanan zaman ve efor (enerji), indirekt maliyetler ise olası ün kaybı veya eksilen imaj, misilleme olasılığı, muhaliflerin artışı, çatışma veya dikkate alınmama sonucu yaşayacağı olumsuz duygular olarak görülebilir. Açıkça konuşmak veya sessiz kalmak gibi, kişinin karar verdiği davranışlar genelde, elde edilecek faydalara dair derin ve dikkatlice yapılan hesapların sonucudur (Premeaux, 2001: 11-15). Kişilerin, davranışta bulunmaya karar verirken valens, araçsallık ve bekleyiş düzeylerini bilinçli olarak gözden geçirdikleri, bunun sonucunda da kendileri için en optimum sonuç doğuracak davranışı gösterdikleri varsayılmaktadır (Lord, Hanges ve Godfrey, 2003: 22).

Yönetici sessizliği açısından, yöneticilerin de davranışlarını, yaptıkları sosyal maliyetleri de içeren değerlendirmenin şekillendirdiği söylenebilir. Açıkça konuşma sonucunu amaçlarına ulaşılacağı beklentisi (bekleyiş) yöneticinin sessizlik tercihini etkileyebilecektir. Bekleyiş Teorisine göre söz konusunu algının kişinin deneyimine bağlı olarak değişebileceği belirtilmiştir. Daha önce açıkça konuşmuş ama, astının verilen görevi yerine getirmemesini engelleyememiş yönetici, bu deneyime dayanarak kişi ya da kişilerde bir davranış değişikliği yaratmayacağına dair inanç geliştirerek sessiz kalmayı tercih edebilir.

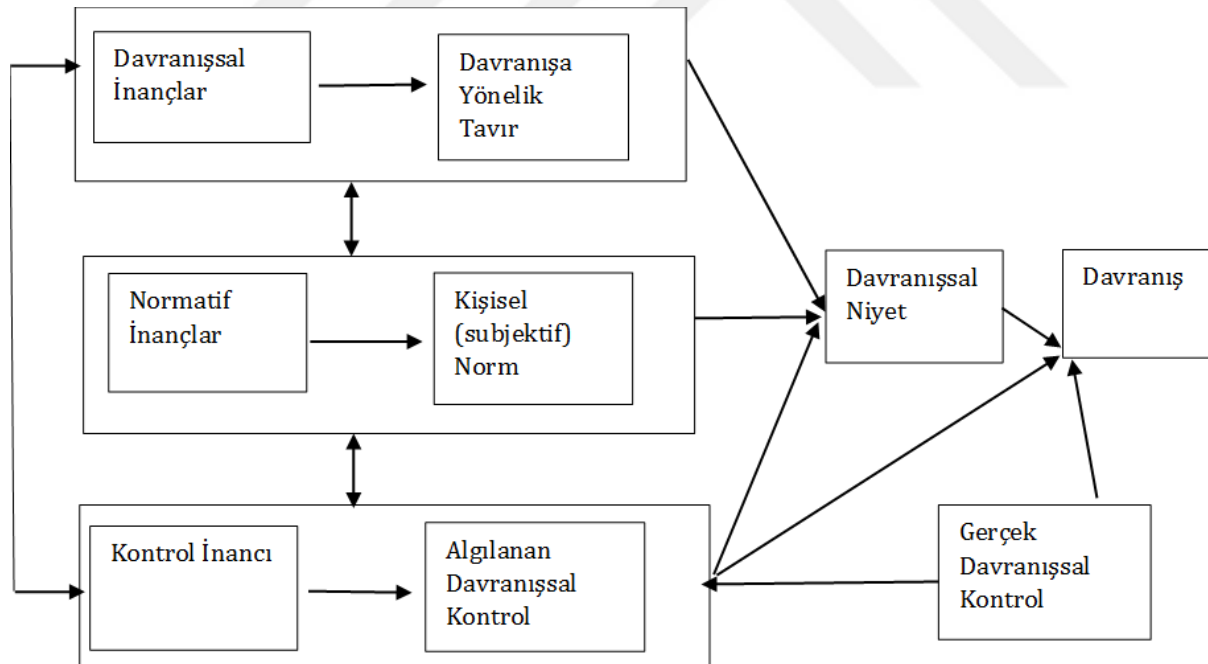
Açıkça konuşarak kendisinden beklenen 'yönetim' eyleminin uygulanması sonucu duyacağı haz ya da astlarına bir nevi söz geçirmenin oluşturacağı inanan olumlu imaj gibi sonuçların yanında, olası terfi veya taltife verilen önem (valens) de sessizlik tercihini etkileyebilecektir. Muhalif cepheyi genişletme, çatışma veya imaj kaybı vb. sonuçları engellemek gibi sonuçlara ulaşma isteğine sahipse, yetkisi olduğu halde açıkça konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih edebilir. Çatışmayı, sorunla uğraşmayı göze aldığı durumlarda bile, çabasının bir işe yaramayacağı, istediği sonuca ulaşamayacağı yönünde algısı olan yönetici, astlarına karşı sessiz kalabilir. Bu durumda, motivasyon formülündeki bekleyiş, yöneticinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek ve sessizlik tercihine neden olabilecektir.

### 3.2.3. Ajzen- Planlı Davranış Teorisi (Theory of Planned Behavior)

Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi, yine Ajzen ve Fishbein tarafından 1975 yılında geliştirilen Sebepli Davranışlar Teorisi'ne (Theory of Reasoned Action- TRA) dayanmaktadır. TRA, bireylerin yaptıkları eylemi, tamamen iradelerinin kontrolünde olduğu varsayımıyla açıklamaya çalışmaktadır (Madden, Ellen ve Ajzen, 1992:4). Ancak, söz konusu teori, davranışların bireylerin tam kontrolü ve iradesi altında olmadığı durumlarda yetersiz kalmıştır. Bu nedenle de Ajzen tarafından 1985 yılında Algılanan Davranışsal Kontrol (Perceived Behavioral Control) değişkeninin eklenmesiyle Planlı Davranışlar Teorisi oluşturulmuştur (Ajzen, 2012: 438-445).

Şekil 3.1'de gösterilen modelle özetlenebilecek olan Planlı Davranışlar Teorisi'nde üstünde durulan kavramlar aşağıda açıklanmaktadır (Ajzen, t.y; Ajzen ve Sheikh, 2013: 155):

*Davranışsal inanç:* Davranışın istenen sonucu doğuracağına dair sübjektif olasılıktır. Bu olasılık muhtemel sonuçlara verilen değerle birlikte davranışa yönelik tavrı belirler. Davranışın gerçekleştirilmemesi sonucu yaşanabilecek pişmanlık duygusu da, bu kavram içinde ele alınmaktadır.



**Şekil 3.1.** Planlı Davranışlar Teorisi Modeli (Kaynak: Ajzen, I. (t.y.), TPB Diagram, 14.03.2015 tarihinde <http://people.umass.edu/aizen/tpb.diag.html> adresinden alınmıştır.)

*Davranışa yönelik tavır:* Eylemi gerçekleştirmek suretiyle ulaşılabilecek sonucun pozitif veya negatif değerlendirilme derecesidir.

*Normatif inanç:* Kişinin eşi, ailesi, iş arkadaşları, yöneticileri gibi yakınlarının beklentisini ifade etmektedir. Yakınlarının düşünce ya da kanıları, kişinin motivasyonu ile birlikte, kişisel veya sübjektif normları belirler.

*Kişisel (sübjektif) norm:* Davranışta bulunmaya ya da bulunmamaya dair algılanan sosyal baskıdır. Yakınlarının beklentisiyle şekillenir. Ancak her beklentinin ağırlığı, bireyin ilgili yakının beklentisini karşılamaya dair motivasyonundan etkilenir. Kısaca, davranışa dair beklentisi olan yakına verilen önem ve değer, algıyı etkileyen faktörlerdendir.

*Kontrol inancı:* Davranışı mümkün kılacak faktörlerin varlığına dair algıyla ilgilidir. Her faktöre verilen önem veya faktörün algılanan gücü, algılanan davranışsal kontrolü belirler.

*Algılanan davranışsal kontrol:* Kişinin, davranışta bulunabileceğine dair algısını içerir. Bu algı, ilgili faktörlerin varlığı ve gücüyle şekillenir. Algının doğruluk oranı arttıkça, niyetle birlikte davranışı direkt olarak tahmin etmede kullanılabilir.

*Niyet:* Kişinin, eylemde bulunmaya dair hazır bulunuşluk seviyesidir ve modelde gösterilen 3 kavramla şekillenir. Sözkonusu üç kavrama kişi tarafından verilen önem veya ağırlık da niyetin oluşmasında etkilidir.

Bu aşamada belirtilmesi gereken önemli bir husus, geçmiş davranış ve deneyimlerin etkisidir. Bazı araştırmacılar davranışın, inanç, kişisel norm veya niyetten bağımsız olarak geçmişte aynı davranışla, ulaşılan sonuca göre gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinden etkilendiğini belirtmektedir. Ancak Ajzen, geçmişteki deneyimleri, algılanan davranışsal kontrole ilişkilendirmekte, bağımsız etkisinin olmadığını söylemektedir (1985: 34-35).

Modelde görüldüğü üzere, Planlı Davranış Teorisine göre, niyet, davranışın belirleyicisidir. Ancak, niyet edilen her davranış gerçekleşmez. Bazıları şartlara uyum sağlaması için değişikliğe uğrar, bazılarında ise tamamen vazgeçilir. Kişi, ancak istenen sonuca ulaşması durumunda sağlanacak avantajların, başarısız olması halinde katlanması gereken dezavantajlardan fazla olması halinde, o davranışta bulunacaktır. Ayrıca, uyumlu olmak istediği bireylerin (normatif inanç: eş, aile, iş arkadaşı, yönetici gibi) düşüncelerinin o davranışın uygulanması doğrultusunda olduğuna inanan, bir başka deyişle hemfikir olduklarını düşünen kişi, eylemde bulunma girişimi gösterecektir (Ajzen, 1985: 36).

Bu açıklamalar ışığında, yöneticinin sessiz kalma tercihi, Planlı Davranış Teorisiyle şu şekilde ilişkilendirilebilir: Öncelikle, yöneticinin tavrı, açıkça konuşma eylemi gerçekleştiğinde ulaşacağı sonucun fayda ve zarar değerlendirmesi sonucu şekillenir. İsteddiği sonucu elde edemeyeceğini, uyardığı halde astın aynı davranışı tekrarlayacağını, bunun ise gerek kendi yöneticisi, gerekse diğer çalışanlar gözünde güven veya imaj kaybına neden olabileceğini düşünen bir yönetici, görevini yerine getirmenin yaşatacağı tatmin duygusuyla, katlanması gereken başarısızlık duygusunun arasındaki dengeyi değerlendirir. Bu durumda, sessizliği

tercih edebilir veya görevini, sorumluluğunu her ne pahasına olursa olsun yerine getirmek duygusu ağır basarsa, sonuçlarına katlanmayı göze alarak açıkça konuşmayı tercih edebilir.

Kişisel norm, sessizlik tercihine konu olan durumda etkileşim içinde olduğu kişilere verdiği önemle şekillenir. Örneğin, sorumluluklarını yerine getirmesi konusunda uyarması gereken astı eski danışmanı ise ve kendisi için büyük önem taşıyorsa, astının beklentisini karşılamak üzere sessizliği tercih edebilir. Zira, eski danışmanını veya meslektaşını kırmak istemeyebilir. Aynı zamanda, astlarının beklentisini gerçekleştirerek güven kazanabilir. Tam tersi durumda, diğer çalışanların beklentisi, astın uyarılması yönünde ise, “çoğunluğun” ağır basması sonucu açıkça konuşabilir.

Algılanan Davranışsal Kontrol ise, sonuca ulaşabileceği beklentisidir. Ne yaparsa yapsın, açıkça konuşmasının yararı olmayacağını düşünen yönetici sessiz kalmayı tercih edebilir. Örneğin, psikolojik açıdan sorunu olan veya verilen işi layıkıyla yapmayan astına karşı, açıkça konuşmanın işe yaramayacağına inanan yönetici, sessiz kalmayı tercih edebilecektir. Geçmişten gelen deneyimin de sonuca ulaşılıp ulaşılmayacağına dair inancı şekillendirdiği söylenebilir. Belirtilen bu üç kavram, yöneticinin niyetini belirler, yönetici ise hepsini dinamik olan bir süreç içerisinde değerlendirerek, sessiz kalmayı ya da açıkça konuşmayı tercih edebilir.

### 3.2.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

McClelland tarafından 1961 yılında geliştirilen bu teori, ‘öğrenme’ fikriyle yakından ilgilidir. Kişi, içinde güçlü olan ve çevreyle etkileşim sonucu öğrendiği ihtiyaçları tatmin etmeye yönelik davranışı sergiler (Pardee, 1990: 14). Bu teoriye göre bireyin davranışlarını üç grup ihtiyaç belirler (Pardee, 1990: 14; Erdem, 1997: 74-75; Robbins ve Judge, 2012: 210)

1- *Başarma ihtiyacı*: Üstün olma, gelişme güdüsü, belirlenmiş standartlara ulaşmak, başarmak isteğini ifade eder. Nesnelere, fikirleri, başkalarını kontrol altına alma arzusunu içerir. Başarma ihtiyacı yüksek kişiler, problemlere çözüm bulma sorumluluğunu üstlendikleri durumları severler. Orta zorlukta hedef belirleme eğilimindedirler ve riskleri hesaplarlar. Yaptıkları eylemin veya işin sonucunu görmeyi tercih ederler. Ne kadar iyi iş çıkardıklarına dair somut dönüt isterler (Pardee, 1990: 4; Erdem, 1997: 74-75; Robbins ve Judge, 2012: 210). Başarı ihtiyacı yüksek yöneticiler, kişilerin kendileri hakkında ne düşündüğü ile ilgilenmezler. Hedef koyarlar ve bu hedefe ulaşırlar. Kendi başarılarını hep ön planda tutarlar (McClelland ve Burnham, 2003: 117).

2- *Güç ihtiyacı*: İnsanlara başka bir biçimde yapmayacakları bir davranışı yaptırma, onları etkileyerek belirli bir yönde davranmalarını sağlama ihtiyacıdır. Güç ihtiyacı yüksek bireyler, diğer kişileri etkileri altına almak, onlar üzerinde güç sahibi olmak isterler. Elde etmek istedikleri gücü sağlayabilecek durumlarda başkalarıyla yarışa girmeyi ve başkalarıyla

karşılaşmayı severler (Erdem, 1997: 75). McClelland'a göre güç ihtiyacı, istenen sonuca ulaşılması için uygun bir seviyede olmalıdır. Aynı zamanda, yönetsel başarıyı anlamak ve tahmin etmek için de gereklidir. Kişisel güç ve sosyal güç olarak ikiye ayırdığı güç ihtiyacında kişisel güç, diğerlerine hükmetme sonucu tatmin olmayı ifade eder. Kazan- kaybet ilişkisi vardır. Sosyal güç ise, güç ve baskılamanın karışımı olarak adlandırılmaktadır. Burada, gruba uygun hedefleri belirleme, onları motive etme, buna ulaşılacak yolları bulma gibi faaliyetler bulunur. Diğerinden farklı olarak fedakarlık içerir (Miner, 2005: 50). Hedeflere ulaşılmasının sadece çevredeki kişileri etkilemekten geçtiğine inanırlar ve güçlerini diğerlerini etkilemek için kullanırlar. Kendi başarılarını ön plana çıkarmazlar (McClelland ve Burnham, 2003: 117).

*3- İlişki ihtiyacı:* İnsanlar arasında sıkı, dostça ve samimi ilişki kurma ihtiyacıdır. İlişki ihtiyacı çok güçlü ise, yönetsel etkinliğin olumsuz etkilendiği söylenebilir. İlişki ihtiyacı yüksek yönetici için popüler olmak, örgütsel amaçlar ulaşılmasından daha önemlidir. Bu yöneticiler, herkesle iyi geçinmek isterler ve kişilere istisna yapmaktan çekinmezler. Aslında bu durum astları tarafından hoş karşılanmaz (McClelland ve Burnham, 2003: 117-120). Sosyal faaliyetlerden zevk alırlar, bir gruba ait olmak ve başkaları tarafından sevmek isterler (Erdem, 1997: 75).

McClelland, ırk ve çevre, din, dil ve çocuk yetiştirme biçiminin başarı güdüsüne etki eden faktörler olduğunu belirtmiştir. Enerjik olan bazı ırkların başarı güduları yüksektir. İklimler de başarı güdüsünü etkiler. Farklı dinler incelendiğinde Musevilerin başarı güdülerinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ailedeki otorite düzeyinin yüksek olması, başarı güdüsü düşük bireylerin yetişmesine neden olmaktadır (Erdem; 1997: 75).

Yapılan araştırmalarda, ilişki ve güç ihtiyacının yönetim başarısı ile yakından ilgili olduğu görülmüştür. Güç ihtiyacı yüksek ve ilişki ihtiyacı düşük olanlar, en iyi yöneticilerdir (Robbins ve Judge, 2012: 210). Güç ihtiyacı yüksek yöneticiler, en etkili olanlardır. Daha fazla sorumluluk alır, örgütsel hedefleri daha net görürler ve takım ruhuna sahiptirler (McClelland ve Burnham, 2003: 117). Başkalarına direktif vermeyi sevdikleri, yarıştan veya bir nevi çatışmadan kaçınmadıkları için, açıkça konuşmaktan çekinmeyebilirler. Tam tersi durumda, yani güç ihtiyacının düşük olması durumunda, görevleri paylaştırırken çatışma yaşayacağını düşünüyorsa, sessiz kalmayı tercih ederek, işi kendi üstlenebilir. Gücünü göstermek istese bile, yoluna uğraşması gereken sorunlar, aşılması gereken engeller çıkacaksa, yine tercihi sessizlikten yana olabilir. Ancak, özellikle güç ihtiyacı yüksek, ilişki ihtiyacı düşük yöneticilerin, ne pahasına olursa olsun açıkça konuşmayı tercih edecekleri düşünülebilir.

Bununla birlikte, ilişki ihtiyacı yüksek yöneticilerin sessiz kalmayı tercih edebileceği söylenebilir. Astlarının gözünde sevilen yönetici olmak için yetkisi olduğu halde sessiz kalmayı tercih edebilir. Benzer şekilde, kendi biriminde yükselerek yönetici olmuş biri, arkadaşlık ilişkisini bozmamak adına açıkça konuşma davranışından kaçınabilecektir. Kabul görmeme



orkusu ile kendine özgü bağımsız bir tavır içerisinde ağırlığını koymakta güçlük çekebilir. Kırmak, çatışmak bu tip yöneticiler için tercih edilen bir sonuç olmayabilir. Tam aksi durumda, ilişki ihtiyacının düşük yöneticiler düşününldüğünde, astlarıyla ilişkilerinin bozulma olasılığının sessizliğin tercih edilmesine etkisinin hiç olmadığı ya da düşük olduğu söylenebilir. Astı, arkadaşı olsa bile, aykırı işyeri davranışı veya yerine getirilmeyen sorumlulukları gözlemlediğinde açıkça konuşmaktan çekinmeyebilir.

Astlarına karşı sessiz kalmayı tercih eden yöneticilerin güç ihtiyacı görece düşük, ilişki ihtiyacı görece yüksek kişiler olduğu söylenebilir. Örnek ile açıklamak gerekirse, güç ihtiyacı yüksek bir yönetici, her durumda, astlarını belirli bir davranışa yöneltmek isteyecek ve bunun için de açıkça konuşmaktan, direktif vermekten ya da yorum yapmaktan kaçınma, susma yoluna gitmeyebilecektir. Çünkü güç ihtiyacı yüksek kişiler, diğer kişiler üzerinde güç kullanma ve etkili olmayı isterler (Çakıcı ve Aysen, 2014: 120-121).

Başarma ihtiyacı yüksek yöneticiler zorlayıcı hedefler koyarak bunlara ulaşmayı amaçlarlar. Önemli olan, astlarını veya diğer çalışanları aynı hedefe yönelterek başarı elde etmekten ziyade, kişisel başarı kazanmaktır (Robbins ve Judge, 2011: 210). Önemli olan kişisel başarıysa, durumdan duruma farklılık gösteren sessizlik tercihindense bahsedilebilir. Hangi seçenek başarı getiriyorsa, o tercih edilecektir. Kendi sorumlusu olduğu projenin başarısına katkı sağlayacak astlara karşı sonuç alacağına inanıyorsa açıkça konuşabilir veya tam tersi, durumda, 'kendim yaparım daha iyi' düşüncesiyle, sessiz kalmayı tercih edebilir. Burada önemli olan hangi seçeneğin başarıyı garantilediğidir (Çakıcı ve Aysen, 2014: 109).

İlişki ihtiyacı yüksek yöneticilerin (Ajzen'in Planlı Davranış Teorisinde de belirtildiği üzere), o anda içinde buldukları durumda etkileşim içinde oldukları, yönetici veya astlara verdiği önem ya da değer yüksek olacağı için, tercih edeceği davranış onların beklentilerini karşılamaya yönelik olacaktır. Örneğin, birimde eskiden gelen, alışılmış işleyiş, mesai saatlerinin esnek olması yönünde ise, yönetici aksini düşünse bile herhangi bir uyarıda bulunmayabilecektir. Çünkü ilişki ihtiyacı yüksek yönetici için ilişkisini iyi seviyelerde tutmak, değer verdiği kişilerin beklentilerini karşılamak, astları tarafından sevmek önemlidir. Kısaca, yönetici, bu şartlar altında, beklentileri karşılamaya yönelik davranışta bulunacaktır. Bu açıdan ele alındığında, McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi ile Ajzen'in Planlı Davranış Teorisinin birbirini destekler nitelikte olduğu düşünülmektedir.

### **3.2.5. Lider - Üye Etkileşim Teorisi**

Graen, Novak ve Sommerkamp tarafından 1982 yılında geliştirilen Lider- Üye Etkileşim Teorisi (LMX), 1973 yılında ortaya konmuş olan Dikey İkili Bağlantı Modeline (Vertical Dyad Linkage- VDL) dayanmakta, liderin astlarıyla kurduğu farklı ilişkinin ve bu farklılığın çeşitli

kavramlar üzerine etkisini incelemektedir (Koçel, 2010: 508). Temeli, Rol Teorisine (Role Theory) ve Sosyal Mübadele Teorisine (Social Exchange Theory) dayanır.

Rol Teorisi, rol geliştirme yaklaşımları, bir diğer deyişle geliştirilen veya müzakere edilen rol kavramı üzerinde durmaktadır. Kişiler, sosyal çevrelerinde sahip oldukları rollere uygun davranış geliştirirler. Bu da Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin temelini oluşturur. Graen (1976)'e göre örgütte herkesin bir rolü vardır ve çalışanlar işlerini bu rol aracılığı ile yaparlar. Söz konusu rol geliştirme süreci, içsel olarak farklılaştırılmış rol tanımlarına ve çeşitli lider- üye etkileşimine neden olacaktır. Bu farklılaştırmayı tetikleyen ise yöneticinin karşı karşıya kaldığı zaman kısıtıdır. Bu nedenle lider, ancak bir kaç astıyla yakın ilişki içerisinde bulunur. Grubun geri kalanına karşı, formal otoriteye, kural ve prosedürlere dayanan davranış gösterir. Genelde tüm liderlerin astları arasında benzer bir ayrıma gittikleri belirtilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 618-621; Aslan ve Özata, 2009: 97- 99; Nie ve Lamsa, 2015: 851-853).

Söz konusu teoriye göre, etkileşimin kalitesi iki temel sınıfa ayrılır: Grup içi ve grup dışı. Lider, grup içi olarak kategorize ettiği astlarını ödüllendirir, daha fazla destek olur ve daha yüksek oranda etkileşime girer. Tahsis ettiği kaynak oranı da daha fazladır. Bu gruba, düşük kalitede ilişki kurduğu ve grup dışı olarak adlandırdığı astlarına kıyasla, daha olumlu bir tavır sergiler, daha fazla yetki verir, hoşgörü gösterir, güvenir. Grup dışındaki astlarıyla ise daha az etkileşim içindedir. Güven, hoşgörü ve ödüllendirme davranışı grup içindekilere oranla daha düşük seviyededir. Formal sisteme bağlı davranışta bulunur, cezalandırır. Graen ve Cashman ile Liden ve Graen'e göre, belirtilen grup dışına üyelik oldukça hızlı gelişir ve oluştuktan sonra sabit kalır. Ancak, grup içindeki astlarla etkileşimin sağlam temellere oturtulabilmesi için, lider ile grup içi çalışanların ilişkiye yatırım yapması, çabalaması gerektiği de belirtilmelidir (Dienesch ve Liden, 1986: 621; Aslan ve Özata, 2009: 99; Robbins, Judge, 2012: 386).

Yöneticiler ile astlar arasındaki ilişkide, astın örgütte yeni olup olmaması özellikle önem taşımaktadır. Çünkü, işe yeni girenlerin, aynı örgütte daha önceden çalışan ve hatta sadece aynı örgüt içerisinde görev değişikliğiyle o pozisyona gelen kişilerden farklı davranış gösterikleri görülmektedir (Feldman & Brett (1983) ve Katz (1980)'den akt. Dienesch ve Liden, 1986: 627). Katz (1978)'a göre yeni gelenler otonomi istemezken, eski çalışanlar istemektedir. Belirtilmesi gereken bir husus da, yöneticilerin zaman ve diğer kaynakların kısıtı yüzünden sadece bazı (belirli sayıda) astların grup içi üyesi olduğu, yeni gelenlerin ise, bir nevi kota kısıtı yüzünden grup içi olmalarının zor hatta imkansız olduğu belirtilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 628-630). Bu durumda yöneticilerin eski ve yeni çalışanlara farklı davrandığı, yeni gelenlere daha açık konuşurken, eski çalışanlar karşısında daha suskun davranmayı seçebileceği söylenebilir. Yeni gelen astların, grup içi olarak kabul edilmesi ve yöneticinin onlara karşı sessiz kalması ise, ancak grup içi üyelerinin eksilmesiyle, bir diğer deyişle boş kontenjan oluşmasıyla mümkün olabilecektir.

Söz konusu teori, lider- üye etkileşiminin nedenleri ve sonuçları üzerinde durarak aralarındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır. Bazı kişisel özelliklerin, (içedönüklük-dışadönüklük gibi karakter özelliği) bu modelin uygulanması açısından önemli olduğu düşünülmektedir (Phillips ve Bedeian, 1994: 991). Lider ve üyenin karakter özelliklerinin ve bunların benzer olmasının da aralarında oluşan ilişkiye etki ettiği belirtilmektedir (Diensch ve Liden, 1986: 621).

Bu açıdan bakıldığında, yöneticilerin, grup içi olarak nitelendirilen, daha yakın ilişkide oldukları astlarına daha farklı, müsamahakar davrandıkları söylenebilir. Grup dışı olan astları, sorumluluklarını yerine getirmediklerinde açıkça konuşmaktan çekinmezken, grup için olanlara karşı sessiz kalmayı tercih edebilecektir. Ortak veya açık edilmeyen hedefler konusunda ise grup içi ile daha açık konuşacak, grup dışına sessizleşebilecektir. Buna örnek olarak kadrolaşma ve atamalar verilebilir.

Blau tarafından 1964 yılında geliştirilen Sosyal Mübadele Teorisi ise, basitçe, kişilerin karşılık görme beklentisi ile davrandıklarını söylemektedir. Maddi mübadelenin aksine, sosyal mübadele, kişisel sorumluluk, minnet ve güven hissi uyandırmaktadır (Blau (1964)'ten akt. Nie ve Lamsa, 2015: 853). Sosyal Mübadele Teorisine göre, Lider- Üye Etkileşim Modelinin doğasında karşılıklılık söz konusudur. Bahsedilen karşılıklılığı geliştirmek için lider ve üyeleri birbirlerine bir nevi teklifte bulunur, böylece ilişkilerini ilerleterek hedeflerine ulaşmayı amaçlarlar (Nie ve Lamsa, 2015: 853). Yöneticilerinin, sorunlara sessiz kalarak kendilerine iyilik yaptığını düşünen çalışanlar da aynı şekilde kendilerince iyilik yaparak karşılık vereceklerdir. Örneğin atadığı ve grup içi olarak gördüğü A birimi yöneticisinin hakkındaki tüm şikayet ve memnuniyetsizliklere karşı sessiz kalıp atadığı yöneticiyi haklı, ona bağlı çalışan onlarca kişiyi haksız görebilecektir. Buna karşılık atanan yönetici, işe veya kuruma değil kendisini atayan üst yönetime büyük bir bağlılık gösterebilecektir. Bu etkileşim sonucunda da farklı astlara yönelik davranışlarda da farklılık olabilecektir. Yapılan araştırmalar, etkileşimdeki farklılığın, hem çalışanlara hem de örgüte farklı etkileri olduğunu söylemektedir. Performans, iş tatmini, rol çatışması, işten ayrılma niyeti kavramları söz konusu etkileşimden etkilenmektedir (Allinson, Armstrong ve Hayes, 2001: 202).

### **3.2.6. Sosyal Mübadele Teorisi**

Sosyal Mübadele Teorisi, işyeri davranışlarını anlamak için geliştirilmiş en etkili teoriler arasındadır. 1920'lere dayanan, sosyoloji, sosyal psikoloji gibi disiplinleri bir araya getiren ve 1964 yılında Blau tarafından geliştirilen kuram, kişilerin ödüllendirilme beklentisi ile sosyal ilişki kurdukları ve sürdürdükleri temeline dayanmaktadır. Burada kastedilen ödüller, dikkate alınma, saygı görme veya arkadaşlık ilişkisi şeklinde olabilir (Cropanzano ve Mitchell, 2005:

874; Gefen ve Ridings'ten akt. Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 4). Temel prensiplerinden biri, ilişkilerin zamanla güven üzerine kurulu, sadık, karşılıklı taahhütlere dönüşmesidir.

Blau (1964) bu kuramdaki sosyal mübadele kavramını, diğer kişilerin ödüllendirici reaksiyonlarına bağlı olan eylemler olarak sınırlamıştır. Burada belirtilen, iki taraflı, birbirine karşılıklı fayda sağlayan şartlara bağlı olan davranışlardır (akt. Emerson, 1976: 336). Blau, mübadelede iki farklı sosyal ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar ekonomik mübadele ve sosyal mübadele ilişkisidir. En önemli fark, sosyal mübadelinin belirlenmiş zorunluluklara dayandırılmamış olmasıdır. Gönüllük esasına dayanır. Bu nedenle sosyal mübadele sonucu güven, minnet gibi duygular oluşur. Yine bu kurama göre, bir taraf diğerine maddi ya da sosyo-duygusal kaynak sağladığında, karşı taraftan da aynı şekilde karşılık vermesini bekler. Ancak, burada Blau'un altını çizdiği bir husus belirtilmelidir: Başarılı mübadele ilişkisi, kişileri birbirine bağımlı hale getirerek, ilişkiyi de etkileyebilir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 882; Gürbüz, 2006: 52).

Belirtilen etkileşim için değiş- tokuş kuralları veya müzakere edilmiş kurallar olması gerekir. Müzakere edilmiş kurallar, genelde çok daha açık ve bilinir kurallardır ve ekonomik mübadele ilişkisini işaret eder. Kişinin bir örgütte çalışması karşılığında ücret alması ve bunun pazarlığını yapması buna örnektir. Sosyal mübadeledeki değiş tokuş kurallarını açıklamak için de, aslında önşart olan ilişki düzeyinin açıklanması gereklidir. Bu kurama göre, bir kişinin başka birisiyle olan ilişkisi, bağımlılık, bağımsızlık ve karşılıklı bağımlılık olmak üzere üç farklı şekilde olabilir. Bağımlılık ve bağımsızlık söz konusu olduğunda sosyal mübadeleden bahsedilemez. Sadece karşılıklı bağımlılık durumunda sosyal mübadele söz konusu olabilir. Taraflar değiş- tokuş sırasında ekonomik ve sosyo-duygusal çıktı olmak üzere iki tür çıktı sunabilirler. Ekonomik çıktılar, somut ve finansal özelliğe sahipken, sosyo-duygusal çıktılar kişinin sosyal ihtiyaçları ve saygı duygusuna yöneliktir. Ancak takas gönüllüdür, belirli kurallara dayandırılmamıştır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 875-900).

İş yaşamı açısından ele alındığında, çalışanların, iş arkadaşı, müşteri, sendika, yönetici, tedarikçi veya içinde buldukları örgütle sosyal mübadele ilişkisi içerisine girdikleri görülmektedir. Daha önce bahsedilmiş olan, Lider- Üye etkileşimi de aslında, bir nevi sosyal mübadele olarak ele alınmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 883-884). Yönetici astına karşı, destek, anlayış, ilgi gibi sosyo -duygusal çıktılar sunarken, ast da buna işini zamanında ve doğru yaparak, saygı ve bağlılık göstererek karşılık verebilir (Çakıcı ve Aysen, 2014: 122). Bu bakış açısıyla, yönetici sessizliğini açıklamak için sosyal mübadele kuramının ve lider üye etkileşim modelinin birbirini destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Yönetici sessizliği açısından sosyal mübadele yaklaşımının önemi açıktır. Zira, belirtildiği üzere, yönetici ve astı arasında bir nevi değiş- tokuş olarak başlayan bu etkileşim, zamanla güvene dayalı bir yapıya dönerek, lider-üye ilişkisi halini alabilir. Örnek ile açıklamak

gerekirse, saygı görmeyi, talimatlarına uyulmasını, taleplerinin yerine getirilmesini bekleyen yönetici, bunun karşılığında astına karşı açıkça konuşması gereken durumlarda, sessizliği tercih ederek eleştiren kişi durumuna düşmek istemeyebilir. Tam tersi durumda ise, yöneticisinden anlayış bekleyen, yakınlaşmaya çalışan ast saygısını esirgemeyerek, karşılığında yöneticisinin bazı olumsuz durumları hoşgörmesini veya sessiz kalmasını bekleyebilecek, yöneticiyi tercihini bu yönde kullanması için, bir nevi zorlayabilecektir.

Benzer şekilde, yönetici ve ast arasındaki karşılıklı bağımlılık sessiz kalma tercihini etkileyebilir. Astının gerek özellikleri, gerekse kilit pozisyonda olması nedeniyle yerinin kolay doldurulamayacağını düşünen yönetici, sessiz kalmayı tercih edebilir. Tam aksi durumda, astının her şartta devam edeceğini, çalışmak zorunda olduğuna inandığında ise açıkça konuşabilir (Çakıcı ve Aysen, 2014: 122). Neden ne olursa olsun, sessizlik tercihini tetiklesin veya tetiklemesin, karşılıklı bağımlılığın, sessiz kalma davranışını etkileme olasılığı bulunmaktadır.

Sosyal Mübadele Teorisinin, sadece Lider- Üye Etkileşim Modeli ile değil, aynı zamanda, McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi ile de örtüştüğü düşünülmektedir. Zira, ilgili bölümde belirtildiği gibi, ilişki ihtiyacı yüksek olan yöneticiler, bazı astlarına karşı istisna yaparak sessiz kalabileceklerdir. Aslında burada belirtmek istenen, yöneticinin sessiz kalma davranışına karşılık astın gözünde popüler olması, onunla iyi geçinmesidir. Bir nevi karşılıklılık sözkonusudur. Başarı güdüsü teorisinde vurgulandığı gibi, ilişki ihtiyacı yüksek yöneticiler, bu açıdan kendilerini tatmin etmek için gerekirse örgütsel amaçları ikinci plana itebileceklerdir.

Görüldüğü üzere, Sosyal Mübadele Teorisi, yönetici sessizliği açısından da farklı teorilere zemin hazırlayacak nitelikte olup, bu nedenle büyük önem taşımaktadır.

### 3.2.7. Eşitlik Teorisi

Adams'ın 1965'te geliştirdiği *Eşitlik Teorisi* (Equity Theory)'ne göre kişiler, kendi katkılarıyla, elde ettikleri faydayı karşılaştırır ve bunu benzer konumdaki diğer kişilerle kıyaslayarak eşit davranıp davranılmadığı konusunda yargıya varırlar. Yine aynı teoriye göre, katkı ve faydalara verilen ağırlık ya da önem kişiden kişiye değişir. Eğer bu iki değişkenin oranı, diğer bireyinkiyle kıyaslandığında farklılık gösteriyorsa 'eşitsizlik' algısından söz edilecektir (Mullins, 2010:275). İnsanlar aşağıda belirtilen karşılaştırmayı yaparlar. Karşılaştırılan kişi, aynı işyerinde çalışan biri olabileceği gibi, farklı bir iş ya da sosyal role sahip bir kişi, bir iş grubu, ya da farklı coğrafik bölgeden ya da sektörden biri olarak düşünülebilir (Chell, 1987:69).

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Fayda}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Elde Ettiği Fayda}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Kendi oranının diğerlerinden az olduğunu düşünen kişi, kendisine eşit davranılmadığını duyumsayacaktır. Eşitsizlik, ilişkinin yeniden dengeye gelmesi için kişiyi girişimlerde bulunmaya iter. Sözü edilen katkılar deneyim, beceri, eğitim, zaman, çaba, bağlılık, vatandaşlık gibi olgular, elde edilen fayda ise, ücret, terfi, ödül, tatmin, güvenlik gelişme için tanınan olanaklar gibi kazanımlardır (Uysal'dan aktaran, Atalay, 2005:9).

Yönetici sessizliği açısından ele alınacak olursa, yönetici, diğerleriyle karşılaştığında kendi katkısının çok, elde ettiği faydanın düşük olduğunu hissederse eşitsizlik algısıyla astlara karşı daha sessiz kalmayı tercih edebilecektir. Astlarıyla çatışma çıkması pahasına açıkça konuşarak kendince eksik, yanlış gördüğü şeyleri düzeltme çabasından vazgeçebilecektir. Aynı konumdaki diğer yöneticinin aynı şartlar altında, hiç çaba harcamadığını hatta sessiz kaldığını gördüğünde, eşitsizlik olduğunu düşünerek sessiz kalabilir. Diğer yandan, aynı çabayı harcamasına rağmen, diğer yöneticinin, ödül, terfi veya taltif gibi fayda sağlaması yine eşitsizlik algısı oluşmasına ve yöneticinin sessiz kalmasına neden olabilir. Hatta fayda yerine, çalışanlarıyla ilişkisinin bozulması, karşı cephe oluşması gibi istenmeyen durumlarla karşılaşabilir ki bu durum da, kişinin açıkça konuşma tercihini etkileyebilir. Sesini çıkarma değil sesini çıkarmama ödüllendirilirse, sesini çıkaran bu çabasından vazgeçebilir.

### **3.3. Yönetici Sessizliğini Etkileyen Başlıca Faktörler**

Yönetici sessizliği tercihi, belirtilen kuram ve modellerle belirli bir teorik altyapıya oturtulmuş olsa da sessiz kalma davranışının süreklilik arz etmeyebileceği belirtilmelidir. Morrison ve Phelps'in belirttiği üzere, davranış sonucu kazanılacak elde edilecek fayda veya katlanılacak zararın değerlendirilme sürecinin dinamik olduğu, bir diğer deyişle, durumdan duruma değişebileceği de ifade edilmelidir (akt. Premeaux, 2001: 16). Bu nedenle, yöneticilerin benzer durumlarda bazı astlarına karşı sessiz kalmayı tercih etmesi, bu sürecin farklı işleyişi ve durumusal farklılık ile açıklanabilir. Örneğin, yöneticinin yetkisini kullanması gereken durumlarda, astın unvanı (profesör veya memur), eğitimi (lise mezunu, doktora mezunu), yaşı (özellikle kendisinden genç veya yaşlı olması), kıdemi (işe yeni giren veya eski çalışan), kurum açısından değeri (niteliği) gibi bileşenler yöneticinin açıkça konuşma davranışı etkileyebilir. Hatta öyle ki, bazı durumlarda açıkça konuşmak yerine sadece hissetirmeyi ya da ima etmeyi tercih edebilir (Çakıcı ve Aysen, 2014: 118).

Yönetici sessizliğini etkileyen faktörlere ilişkin geliştirilen modelde bileşenler, yöneticinin özellikleri, astın özellikleri, örgütün özellikleri ve ilişkinin niteliği olarak belirtilmiştir (Çakıcı ve Aysen, 2014: 111-117). Tez kapsamında yönetici özellikleri ve astın özellikleri daha detaylı ve alt bileşenleriyle mercek altına alınmıştır. Üniversite örgütünün özelliklerine ise, dördüncü bölümde yer verilmiştir.

### 3.3.1. Yöneticinin Kişiliği

Psikolojide sıklıkla tartışılan konulardan biri, davranışın içinde bulunulan durum tarafından mı yoksa sahip olunan kişilik tarafından mı şekillendiğidir. Genel kabul gören yanıt ise, her ikisi tarafından etkilendiği yönündedir (Burger, 2006: 21). Bu bağlamda, kişilik kavramı, sessizlik davranışını açıklamakta önem taşımaktadır. Kişilik ile ilgili çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bunlar içinde en çok kullanılan Allport (1937) tarafından yapılmış olan tanımdır. Buna göre kişilik, kişinin çevresine uyum sağlarken kendine özgü düzenlemelerini belirleyen psikofizyolojik (psikofiziksel) sistemlerinin dinamik örgütlenmesidir (Başaran, 2008: 60; Robbins ve Judge, 2012: 135). Kişiliklerin ölçülmesi veya değerlendirilmesi konusunda bugüne kadar çok sayıda çalışma yapılmıştır. Örgütsel açıdan bakıldığında kişilik ölçümlerinin o pozisyona en uygun kişiyi tahmin etmede kullanılması bu konunun oldukça ilgi çekmesinin nedenlerinden biridir (Robbins ve Judge, 2012: 135).

Kişilik özelliklerini sınıflandırmada en çok kullanılan ve geçerli olduğu kabul edilen modellerden biri Beş Faktör Kişilik Modelidir. Büyük Beşli olarak da adlandırılan bu modeldeki boyutlar dışadönüklük, açıklık, sorumluluk (özdisiplin), geçimlilik (uyumluluk) ve nörotikliklerdir. Yazında, bunlardan dışadönüklük ve sorumluluğun, bu araştırmanın konusu olan yöneticinin sessiz kalmasına daha çok etki ettiği düşünülmektedir (Çakıcı ve Aysen, 2014: 118). İçedönüklük- dışadönüklük gibi bazı karakter özelliklerinin Lider-Üye Etkileşim Modelinin uygulanması açısından önemli olması da, öngörülen boyutların önemini vurgular niteliktedir (Phillips ve Bedeian, 1994: 991). Ancak bu tez kapsamında, uyumluluk boyutunun da, sessizlik tercihinde etkili olabileceğine inanılmakta, bu nedenle açıklamasına yer verilmektedir. Bunun yanında, örgütsel davranışla ilgili olduğu araştırmalar sonucu ortaya konmuş olan kişilik özelliklerinden çekirdek öz-değerlendirme ve özdenetimin de sessizlik tercihini etkileyebileceği düşünülmektedir.

#### 3.3.1.1. Dışadönüklük

Bu boyut, kendini açıkça ifade edebilen, girişken ve sosyal kişileri tanımlamaktadır. McCrae ve John (1992)'a göre dışadönüklük, kişiliğin temel boyutudur (Phillips ve Bedeian, 1994: 991) Bir ucunda dışadönüklük, diğer ucunda da içedönüklük olan skalayı tanımlamak için çeşitli sıfatlar kullanılmaktadır: sosyal, atılgan, kendi ifade edebilen, sempatik, üstün olmayı isteyen, aktif, baskın, iddialı, heyecan arayan, konuşkan bunlardan bazılarıdır (Phillips ve Bedeian, 1994: 991; Solmuş, 2007: 382; Basım, Çetin ve Tabak, 2009: 23; Robbins ve Judge, 2012: 139). Dışadönük insanlar öne çıkmayı severler, ancak agresif olma potansiyelleri de bulunmaktadır. Bir başka deyişle, kendi ihtiyaçlarını başkalarınınkine saygı duymamak pahasına

tatmin etmeye çalışırlar. Ayrıca dışadönüklüğün kaçınma ile negatif yönlü; baskınlık, yarışma ve rekabet ile pozitif yönlü ilişkisinin olduğu yapılan çalışmalar sonucu ortaya konmuştur (Antonioni, 1998). Sosyal açıdan daha baskın olan ve daha iyi iletişim becerilerine sahip olan dışadönük bireylerin bu özellikleri, performans derecesini ve geliştirilmiş liderlik özelliklerini etkilemektedir. Bir başka deyişle, dışadönüklük liderlik üzerinde güçlü bir tahmin aracıdır (Robbins ve Judge, 2012: 139-140).

Çalışmanın konusu olan yöneticinin sessiz kalması açısından ele alındığında, sözkonusu boyutun büyük önem taşıdığı söylenebilir. Zira, dışadönük özellik gösteren yöneticiler, kendini daha iyi ve açık ifade ederek, fikirlerini söylemekten çekinmeyebilir. İddialı ve atılgan oldukları için kendi ihtiyaçlarının gerektirdiği gibi davranabilir. Başarma ihtiyacı yüksek olan dışadönük yönetici, bu gereksinimini giderme amacıyla yapılması gerekeni yerine getirebilir (Çakıcı ve Aysen, 2014: 118).

Ancak burada, dışadönüklüğün özelliklerinden biri olan baskınlığın üzerinde durmakta fayda vardır. Goldberg'in analizlerinde, baskın ve faal olmak dışadönüklüğün ana tanımlayıcıları olarak görülmektedir. Her ne kadar, hala hangi özelliklerin dışadönüklüğün temel belirleyicileri olduğu konusunda tartışmalar bulursa (McCrae ve Costa, 1987: 87) da, yöneticilerin açıkça konuşmaları eylemi açısından, baskınlığın önemli bir boyut olduğu düşünülmektedir. Baskınlık, diğer kişileri kontrol etme ve onların üzerinde güç sahibi olma isteğini belirtmektedir. Baskınlığı düşük bireyler, uzlaşmacıdır, çatışmalardan kaçınır, uyum sağlamaya çalışır. Baskınlığı yüksek olan bireyler ise zorlayıcıdır, atılgan ve rekabetçidir, gerektiğinde saldırganıdır. Başkalarına işlerini nasıl yapacaklarını öğretme eğilimi gösterirler (Solmuş, 2005).

Buradan da anlaşılacağı üzere, dışadönük kişilik özelliğine sahip, özellikle de baskınlık açısından yüksek değerler gösteren yönetici, açıkça konuşmaktan çekinmeyebilir. Yer, zaman ve durumdan bağımsız, görelî olarak daha atılgan ve hatta gerektiğinde agresif davranabilir.

### **3.3.1.2. Sorumluluk**

Sorumlu bireyler, planlı, güvenilir, düzenli, titiz ve disiplinli, kişilerdir (McCrae ve John, 1992: 138). Yoğun çalışırlar, başarı odaklıdırlar. Kararlılık ve eyleme geçmeden önce dikkatli biçimde düşünme eğilimi gösterirler. Hırslıdırlar. Bu boyut, belki de tüm meslekler ve konumlar için, işin yerine getirilmesine yönelik en önemli kişilik boyutu olarak kabul edilebilir (Solmuş, 2005). Sorumluluk, yapılan araştırmalar sonucunda, örgütün her kademesindeki çalışanların olduğu gibi yöneticinin de performansına etki eden en önemli özelliklerden biri olarak belirtilmektedir. Sorumluluğu yüksek çalışanlar, geliştirilmiş liderlik özellikleri gösterirler (Robbins ve Judge, 2012: 139).



Sorumluluğu yüksek bireyler, disiplinli bir şekilde amaçlarına ulaşmaya odaklanırlar. Buna ek olarak, bu kişilerin baskın tarza sahip oldukları da söylenebilir. Çünkü, amaçlarına erişmek için sahip oldukları güçlü istek, baskın davranış şekli için gerekli unsurlardan biridir (Antonioni, 1998).

Yöneticiler açısından bakıldığında, sorumluluk sahibi yöneticilerin başarıya odaklanmaları ve amaçlarına ulaşmak için planlı ve hırslı bir şekilde çalıştıkları düşünülürse, sözkonusu kişilerin, açıkça konuşmaktan çekinmeyecekleri, özellikle amaçlarına ulaşmaları yolunda önem taşıdığına inandıkları fikirlerini özgürce belirtecekleri kabul edilebilir. Kararlı oldukları için, amaçlarına ulaşmaya kadar bu şekilde davranmaya devam edeceklerdir. Ancak amaçlarına ulaştıklarında bile davranışlarında değişiklik gözlemlenmeyebilir. Çünkü, kişilik özellikleri sürekli, gelişimci değildir (Başaran, 2008: 60).

### **3.3.1.3. Uyumluluk**

Uyumluluk boyutu yüksek kişileri tanımlayan esnek, alçak gönüllü, destekleyici, fedakar, yumuşak başlı, işbirlikçi güvenilir gibi birçok sıfat bulunmaktadır. Rekabetten ziyade uzlaşmaya önem verirler. Çatışmaya girmezler, girseler de güç kullanmaktan ve baskı yapmaktan kaçınırlar. Uyumluluk boyutu düşük kişiler için vurgulanan ise, kendine odaklı, kindar, kıskanç, inatçı, kaba ve güvenilmez olmalarıdır. İnançları ve çıkarları için kavga etmekten çekinmezler. Araştırmalara göre, uyumlu insanların uyumsuzlara oranla daha iyi sosyal ilişkileri bulunmakta, daha az kavga etmektedirler (Barrick ve Mount, 1991: 4; Solmuş, 2007: 385; Burger, 2006: 254-255; Basım, Çetin ve Tabak, 2009: 22).

Yönetici sessizliği açısından ele alındığında uyumluluk, yöneticilerin astlarıyla ne derece uyum sağlamak istediği ile ilgili olarak önem taşımaktadır. Burada bahsedilen uyum sağlamak, çatışmadan kaçınma veya güç kullanmama davranışlarını da beraberinde getirebilecektir. Bu eğilimde olan yöneticiler, çatışma olasılığı bulunuyorsa, aykırı işyeri davranışları ya da görev aksatma gibi, uyarıda bulunmaları gereken durumda bile sessiz kalmayı veya nazikçe uyarıda bulunmayı tercih edebileceklerdir. Aksine, uyumluluk boyutu düşük yöneticiler ise, kendilerine odaklandıkları için, kavgadan kaçınmayarak, sorunlarla uğraşmaktan çekinmeyeceklerdir. Uyumluluk boyutu yüksek yönetici, açıkça uyarı durumunda oluşabileceğini düşündüğü, karşı cephe oluşturma veya çatışma yaratma gibi olumsuz durumlar yaşamamak için sessiz kalabilecektir.

### **3.3.1.4. Kişilik Özellikleri**

Büyük Beşli, kişilik sınıflandırmasında en çok kullanılan model olsa da, kişinin kişiliğini

tanımlayacak tüm özellikleri barındırmamaktadır. Bu nedenle örgütsel davranışta önemli olarak görülen ve davranışları tahmin etmeğe faydalı olduğu öne sürülen, çekirdek özdeğerlendirme, makyavelizm, narsisim, öz-denetim, risk alma eğilimi, A tipi kişilik ve proaktif kişilik özelliklerinden (Robbins ve Judge, 2012: 140), çekirdek özdeğerlendirme ve kendini uyarlamamanın da sessizlik tercihini açıklamada rol oynayabileceği düşünülmektedir.

#### **3.3.1.4.1. Çekirdek Özdeğerlendirme**

Her ne kadar Beş Faktör Kişilik Modeli kişilik özelliklerinin sınıflanmasında en çok kullanılan model olsa da, kişilerin kendilerini nasıl değerlendirdiklerini açıklamada yetersiz kalmıştır. Buna karşılık Judge ve arkadaşları tarafından çekirdek öz değerlendirme profili ortaya konmuştur. Bu olgu, kişinin, kendini ne oranda değerli gördüğünü, kapasite ve yetkinliği konusunda değerlendirmesini kapsar. 4 temel kavramla ilişkilidir: kendine güven, genel yetkinlik, nörotiklik ve çevrenin kontrolünün ne oranda elinde olduğuna dair görüşü (locus of control). Kendini çevre üzerinde güçsüz hissetmesi, bir diğer deyişle çevreyle olan ilişkilerine dair görüşleri bu özellik kapsamında ele alınır. Olumlu çekirdek- özdeğerlendirme sahibi kişiler, kendilerini etkin, becerikli görerek çevrenin üzerinde kontrolünün olduğuna inanırlar. Olumsuz öz değerlendirme ise, çevre üzerinde etkileri olmadığını düşünen, becerilerini sorgulayan kişilerin özelliğidir. Yapılan birçok araştırma, bu özelliğin iş tatmini ve performansı ile yakından ilişkili olduğunu göstermiştir. Olumlu özdeğerlendirmeye sahip bireyler, daha iyi performans gösterirler, daha iddialı hedef belirler ve bu hedefe kendilerini adarlar (Judge, Erez, Bono ve Thoresen, 2003: 303; Kacmar, Collins, Harris ve Judge, 2009: 1572; Zhang ve Peterson, 2011: 1005; Robbins ve Judge, 2012: 140).

Yönetici sessizliği açısından ele alındığında, olumlu çekirdek özdeğerlendirme sahibi yöneticilerin, çevre üzerinde kendilerinin etkili olduklarına dair değerlendirmeleri nedeniyle, daha az sessizlik davranışı göstermeleri beklenebilir. Kendine güvenen, yetkin olduğuna inanan yöneticiler, astlarına karşı açıkça konuşmaktan, aykırı işyeri davranışı veya aksayan işlere dair fikirlerini ve eleştirilerini ifade etmekten çekinmemeleri olasıdır. Kendilerine koydukları hedefler doğrultusunda yürüyeceklerdir. Yöneticilik görevine dair performanslarının da yüksek olması beklenebilir. Tam tersi durumda olumsuz çekirdek özdeğerlendirme sahibi yöneticilerin tercihi sessizlikten yana olabilecektir.

#### **3.3.1.4.2. Kendini Uyarlama (Self-monitoring)**

Kendini uyarlama, kişinin durumu veya dış etkenleri gözleme, davranışlarını bu etkenlere göre ayarlama ve kontrol etme derecesidir. Kendini uyarlama derecesi yüksek ve

düşük olan kişiler, davranışın çevresel faktörlerden mi etkilendiği, yoksa kişinin kendi içinden geldiği gibi mi davrandığı konusunda ayrışır. Kendini uyarılma düzeyi yüksek olanlar, üstlendikleri rolün gerektirdiği gibi davranırlar. Kendilerine şu soruyu sorarlar: “Bu durum benim kim olmamı istiyor, ben nasıl bu istenen kişi olabilirim?” İçinde buldukları duruma göre hareket ettikleri ve durumun gerektirdiklerine duyarlı oldukları için, farklı durumlarda farklı davranabilirler. Başkalarını etkilemek için pozitif imaj çizmeye çalışırlar. Bu nedenle de sosyal olarak uygun olduğunu düşündükleri duruma göre ifadelerini, davranışlarını değiştirirler. Kendilerine daha iyi bir statü kazandıracak davranışlara yönelirler. Kendini uyarılma seviyesi düşük bireyler için ise, durumun ne gerektirdiğinin önemi yoktur. Kendi kimliklerini, temel inanç ve değerlerini yansıtan davranışı sergilerler. Başkalarının gözünde nasıl algılandıklarının önemi yoktur. Kendilerine sordukları soru ise yüksek öz denetim sahibi olanlardan farklıdır: “Ben kimim, bu durumda nasıl kendim olabilirim?” (Synder, 1974: 527-528; Kilduff ve Day, 1994: 1048; Barrick, Parks ve Mount, 2005: 746; Robbins ve Judge, 2012: 142; Howard ve Kerin, 2014: 112). Tabii ki bu aşamada, kişinin sahip olduğu değerlerin, bir diğer deyişle, bireye ait neyin doğru olduğu neyin yanlış olduğuna dair fikir ve yargılarının önemini de vurgulamak gerekir. Zira, kendini uyarılma derecesi düşük olan bireyler, sahip oldukları değerlere uygun davranış sergileyecekler ve gerektiği durumlarda açıkça konuşmaktan çekinmeyeceklerdir. Nitekim, Premeaux ve Bedeian tarafından yürütülmüş olan, kendini uyarılma ile açıkça konuşma arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada, kendini uyarılma düzeyi düşük kişilerin daha fazla açıkça konuşma davranışı sergiledikleri, buna karşılık yüksek olanların, daha fırsatçı davrandıkları bulgusuna ulaşılmıştır (2003: 1559).

İş yaşamında, yapılan araştırmalara göre, kendini uyarılma düzeyi yüksek kişiler, düşük olanlara oranla, daha iyi performans değerlendirmesine sahip olup daha çok terfi alırlar. Daha fazla liderlik rolü gösterirler, ama örgütsel bağlılıkları daha azdır. Bunun yanında, terfi etmek istedikleri pozisyona uygun davranış gösterebilecekleri de bulgulanmıştır. (Kilduff ve Day, 1994: 1048; Barrick, Parks ve Mount, 2005: 746; Robbins ve Judge, 2012: 142). ‘Doğrucu Davut’ olarak da nitelendirebileceğimiz kendini uyarılma düzeyi düşük kişiler, konuşmalarının sonucunu düşünmezler ve söylemeleri gereken şeyi her ortamda söyler ve savunurlar. Hal böyle olunca da terfi almakta zorlanabilirler.

Yönetici sessizliği açısından ele alındığında, kendini uyarılma düzeyi yüksek olanlar, terfi etmek istediklerinde, kendi yöneticilerinin istediği yönde davranış gösterebileceklerdir. Yöneticileri, sessiz kalmaları yönünde fikir beyan etmişse, kendi değer ve görüşünü bir kenara bırakarak sessiz kalma davranışı sergileyebileceklerdir. Bunun yanında, astlarının gözünde pozitif imaj çizmek isteyebilir, çatışmak veya karşı cephe oluşturmak istemeyebilir. Durum gerektiriyorsa açıkça konuşmaktan kaçınabilirler. Kendini uyarılma düzeyi yüksek yöneticiler büyük olasılıkla duruma göre konuşacak veya sessiz kalacaktır. Düşük düzeye sahip kişiler ise,

durum ne olursa olsun, kendi değer ve inançları doğrultusunda davranacak, bir diğer deyişle kimliğini koruyabileceklerdir. Onlar için başkalarının gözünde nasıl görüldüğünden çok, kendi doğruları önemlidir. Bu nedenle de, doğru olduğuna inandıkları şekilde tepki vererek daha az sessiz kalma tercihi bulabileceklerdir.

### **3.3.2. Astın Özellikleri**

Yöneticinin sessiz kalma davranışına astın bazı demografik özelliklerinin de etki ettiği, yapılmış olan çalışmalarda belirtilmektedir (Çakıcı ve Aysen, 2014; Aysen ve Çakıcı, 2015). Bu özellikler, yaş, kıdem, ve unvanıdır. Bunun yanı sıra, astın bazı kişilik özelliklerinin, ve özellikle de kişilik bozukluklarının yöneticinin sessiz kalma tercihiinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

#### **3.3.2.1. Demografik Özellikler**

Astın yaşı, kıdemi ve unvanı, yöneticinin sessizlik tercihiine etki eden demografik özellikler olarak ele alınmıştır.

##### **3.3.2.1.1 Yaş**

Her ne kadar yöneticilerin astlarından yaşça büyük olmaları beklense de, günümüzde iyi eğitilmiş, hırslı ve başarılı genç yöneticilerin örgütteki basamakları hızla çıktıkları gözlemlenmektedir. Bu da eskiden olduğu gibi, yöneticinin astlarından yaşça büyük olmayabilecekleri anlamına gelmektedir. Bu nedenle astın yaşının, özellikle doğu kültürüne sahip ülkelerde yöneticinin açıkça konuşma davranışını etkilediği düşünülebilir. Örneğin, yönetici, iş dağılımı yaparken veya astın yaptığı işleri değerlendirip eleştirirken, kendinden yaşça büyük olan kişilere daha fazla saygı çerçevesinde davranabilir, belki de eleştirilerini veya uyarılarını açıkça söylememeyi tercih edebilir. Yaşça büyük yönetici, kendinden küçük olan astına karşı çok da rahatça konuşabilir.

##### **3.3.2.1.2 Kıdem**

Astın yaşının yanında örgütteki kıdemi de yöneticinin açıkça konuşma davranışına etki eden faktörlerden biri olarak kabul edilebilir. Yapılan bazı araştırmalarda örgüte yeni katılanların, daha önceden çalışan kişilerden, hatta örgüt içinde departman değişikliği ile gelmiş çalışanlardan farklı davranış gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. (Feldman, Brett (1983) ve Katz

(1980)'den akt. Dienesch ve Liden, 1986: 627). Katz (1978) birimde daha eski olanların otonomi istediğini, yeni gelenlerin ise istemediğini belirtmiştir (Dienesch ve Liden, 1986: 628). Bu durumda yönetici, kıdemi fazla olan astına daha farklı bir tutum sergileyerek sessiz kalabilir. Bununla birlikte, kendi durumuyla karşılaştırma yaparak örgütte kendisinden daha kıdemli olan astına karşı, hizmet yılı daha az olan astına davrandığından daha farklı davranabilir. Kıdemi daha az olan astına karşı açıkça konuşabilirken, kıdemi daha fazla olan astına karşı sessizliği tercih edebilecek veya tepkilerini daha kontrollü gösterebilecektir. Lider-Üye Etkileşim Modelinde de belirtildiği üzere, üyenin örgütte yeni olup olmaması, aralarındaki ilişkiyi ve astın grup içi olarak anılan kesime katılmasını etkilemektedir. Bu bağlamda kıdem kavramının önemi belirtilen modelde de vurgulanmaktadır.

### **3.3.2.1.3 Unvan**

Özellikle üst kademe yöneticilerinin farklı unvanlarda astları bulunmaktadır. Örneğin, finanstan sorumlu genel müdür yardımcısının altında finans müdürü, onun altında ise finans şefi gibi unvanlara sahip astlar çalışmaktadır. Her ne kadar genel müdür yardımcısının yönetici olarak, tüm astlarına karşı çeşitli yetkileri bulunsa da, herşey aynı olmak kaydıyla, finans şefini eleştirirken, finans müdürüne karşı olduğundan daha rahat davranabilecektir. Özellikle üniversiteler gibi, unvanlara daha fazla önem atfedilen örgütlerde bu davranış çok daha rahatlıkla gözlemlenebilir. Fakülte dekanı, fakülteadaki diğer öğretim üyelerinden profesörlere, yardımcı doçentlere davrandığından daha kontrollü davranabilecektir. Eğer, sözkonusu yöneticinin unvanı, astından daha düşükse, açıkça konuşmama davranışının görülme olasılığı artabilecektir. Öğretim görevlisi olan bir yüksekokul müdürünün, yardımcı doçent, doçent veya profesör olan yüksekokul öğretim üyesine karşı görevde bir ihmal söz konusu olduğunda ya da kurum normlarının dışına çıktıklarında diğerlerine göre daha fazla sessizlik davranışı gösterebilir.

### **3.3.2.2. Kişilik Özellikleri ve Kişilik Bozuklukları**

Büyük Beşli olarak da adlandırılan Beş Faktör Kişilik Modeli, günümüzde en yaygın olarak kullanılan kişilik modelidir. Uyumluluk ve nevrotiliklik (duygusal kararlılık) boyutlarının yanında, astın kişilik bozukluklarının da yönetici sessizliğine etki edebileceği öngörülmektedir.

#### **3.3.2.2.1 Uyumluluk**

Uyumluluk boyutunun özellikleri önceki bölümde detaylı olarak belirtilmişti. Bu açıklamalar ışığında, uyumluluk boyutu düşük olan astların kendine odaklı, kindar, kıskanç,

inatçı, kaba ve güvenilir olmaları beklenmektedir. Uyumsuz, soğuk ve muhalif davranış sergilerler. Daha kavgacıdırlar (Barrick ve Mount, 1991: 4; Solmuş, 2007: 385; Burger, 2006: 254-255; Basım, Çetin ve Tabak, 2009: 22). Astın belirtilen özellikleri taşıması durumunda, yönetici tarafından potansiyel sorun çıkaracak, muhalif olacak kişi olarak görülmesi olasıdır. Aykırı iş yeri davranışları veya yanlış/eksik yapılan işlere dair uyarılmaları durumunda, tepki göstererek kavgaya varan tepki vermeleri öngörülebilir. Bu nedenle de, özellikle yöneticinin kavga ve çatışmadan kaçınması durumunda, belirtilen özellikleri sergileyen çalışanına karşı, diğerlerine davrandığından daha fazla sessiz kalabilir. Hatta, bu kişilerin yerine getirmediği veya eksik yaptığı görevleri, uyumluluk boyutu daha yüksek olan, yumuşak başlı, işbirlikçi, fedakar çalışanlarına “yüklemek” zorunda kalabilir. Bu açıdan, astın kişilik özelliği uyumluluk boyutunun bir çok açıdan önem taşıdığı ifade edilebilir.

### **3.3.2.2 Nevrotiklik**

Kişinin duygusal kararlılığı üzerine yoğunlaşır. Nevrotiklik düzeyi düşük bireyler, sakin, kendinden emin, strese toleranslı, uyumlu iken yüksek kişiler, sinirli, endişeli, korkak, karamsar, kendine acıyan, tutarsız, çekingen, alıngan özellik gösterirler. Duyguları aşırı değişiklik gösterir ve bu anlamda sıkıntı hissederler. Kendilerini duygusal olarak ayarlayamazlar ve bu nedenle de korku, endişe gibi olumsuz duyguları yaşarlar. (McCrea ve John, 1992: 179; Judge ve Cable, 1997: 362; Burger, 2006: 253; Yelboğa, 2006:199; Robbins ve Judge, 2012:138). Sürekli gerginlik ve depresyon halinde bulunan bu bireylerin işten kaçma eğiliminde oldukları Judge, Martocchio ve Thoresen(1997) tarafından yapılan araştırmada bulgulanmıştır. İş ortamında yaşadıkları olayları genelde olumsuz olarak algırlarlar (Solmuş, 2007: 386).

Yönetici sessizliği açısından ele alındığında, yöneticilerin nevroitiklik düzeyi yüksek astlarına daha fazla sessiz kalma davranışı gösterecekleri düşünülebilir. Zira, duygusal yapıya sahip, karamsar ve olayları olumsuz bakış açısıyla ele alan bu kişilerle “uğraşmak” istemeyebilirler. İşten kaçma eğilimi olan çalışanlarını uyarsalar da sonuç elde edemeyeceklerini düşünebilirler. Çünkü, sözkonusu bireylerin kişilik yapıları aksine izin vermeyecektir. Depresyon halinde oldukları için yöneticileri onlara dokunmayarak, durumu daha da kötüleştirmemek adına eleştirilerini yöneltmekten kaçınabileceklerdir.

### **3.3.2.2.3 Kişilik bozuklukları**

Kültürden kültüre farklılık gösteren kişilik bozuklukları, toplumun beklediğinden önemli ölçüde sapan, süreklilik gösteren davranışlardır. Kişilik bozukluklarının sınıflandırılmasında yaygın olarak kullanılan Amerikan Psikiyatri Derneği DSM-IV sınıflandırma

sisteminde belirtildiği üzere kişilik bozukluğu, kişide sıkıntı yaratan ve/ veya mesleki ya da toplumsal işlev bozukluklarına yol açan, uzun süreli katı eğilimler ve uyum bozukluğu şeklinde tanımlanmıştır. Dünya Sağlık Örgütü'ne ait olan ICD-10 sınıflama sistemine göre ise kişilik bozukluğu, düşünme biçimi, başkalarıyla kurulan ilişki, algılama ve duygular gibi konularda belirgin olarak görülen uyumsuz davranış ve tutumlardır. Her iki tanımda da, kişilik bozukluğu, bazı belirli davranışların varlığı ile karakterize edilmiştir. Kalıtım, çevre ve yapısal faktörler kişilik bozukluğunun oluşmasında etkilidir. Burada belirtilmesi gereken önemli husus, bazı kişilik özelliklerinin kişilik bozukluğu olarak adlandırılması için uyum bozucu olması, sıkıntıya ve işlev bozukluklarına yol açması gerekliliğidir (Saulsman ve Page, 2004: 1057-1058; Sayın ve Aslan, 2005: 281; Şahin, 2009: 45; Taymur ve Türkçapar, 2012: 156). Kişilik bozukluğu sınıflandırmaları ve bu sınıfların Beş Faktör Kişilik Modeliyle ilişkisi üzerine birçok çalışma yapılmış olup, söz konusu sınıflandırma tez kapsamına alınmamıştır.

Yönetici sessizliği açısından ele alındığında, astın kişilik bozukluğuna sahip olmasının üstünün açıkça konuşma tercihini etkiyecebileceği söylenebilir. Tanımlarda belirtildiği üzere, davranışlarda bozukluğa ve toplumsal işlev kaybına yol açan bu tür davranışsal sapmalara sahip olan bir çalışana, eleştiri veya uyarıların açıkça ifade edilmesinin bir işe yaramayacağına yönetici için sessizlik tercihi olasıdır. Bunun yanında, bu tür astların, açıkça konuşulduğu takdirde sorun çıkarma potansiyeli daha yüksek olduğu için de yönetici yine sessiz kalmayı tercih edebilir. Sonuçta kişilik bozukluğu olan kişiler için çok fazla yapacak bir şey olmayabilir.

Şüphesiz sessizlik davranışında, örgütün özellikleri diyebileceğimiz, hiyerarşik yapı, kurum kültürü gibi unsurlar da etkili olur. Bu teze konu olan araştırma üniversitelerde yapıldığı için, üniversitelerin özellikleri hakkında bilgi vermek yararlı olacaktır. Konu, dördüncü bölümde yer almaktadır.

#### **4. ÜNİVERSİTE ÖRGÜTÜNÜN ÖZELLİKLERİ**

6 Kasım 1981 tarihinde yayınlanan resmi gazeteyle yürürlüğe giren 2547 sayılı kanun, yükseköğretimle ilgili hedef, yetki, işleyiş, teşkilatlanma ve esasları düzenlemek amacını taşımaktadır. Bu kanunun üçüncü maddesinin d bendinde de üniversite, “Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim- öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumu” olarak tanımlanmıştır. Üniversitelerin eğitim- öğretim ve araştırma işlevlerinin yanında, yaratmış oldukları bilgiyi aktarma ve kullanma yoluyla topluma hizmet etmesi de amaçları arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, büyük ölçüde toplumu etkileyebilecek kapasiteye sahip olmaları nedeniyle büyük önem taşımaktadırlar. Üniversitelerin karmaşık yapısı, ve toplumun refahı için üstlendikleri görevler düşünüldüğünde, incelenmesi gerekli örgütler olduğu söylenebilir. Teorisyenler önceleri her ne kadar, karmaşık organizasyonları ve bürokrasileri incelemiş olsalar da, kendi kampüsleri içerisindeki oldukça karmaşık yönetsel konuları gözden kaçırmışlar ve üniversite yönetimi kavramını ihmal etmişlerdir (Baldrige, 1971: 1). Ancak son yıllarda, üniversitelere yönelik çalışmalarda artış olduğu görülmektedir.

Bu bölümde, üniversitelerin ve akademik yöneticilerin özellikleri kapsamında, üniversitelerde yönetim mekanizması, üniversitelerin yapısı, ödül ve ceza sistemi, üniversitelerde kültür, güç ve politika başlıklarına yer verilmiştir.

##### **4.1. Üniversitelerde Yönetim Mekanizması**

Türkiye’de üniversitelerde görev alan akademik yöneticiler; rektör, rektör yardımcıları, dekanlar, enstitü, yüksekokul ve meslek yüksekokulu müdürleri ile, bölüm başkanlarından oluşur. 2547 sayılı kanunun 13üncü maddesine göre, devlet üniversitelerinde rektör, ilgili üniversitedeki öğretim üyelerinin oy kullandığı seçim sonrası en yüksek oy alan ilk 6 aday arasından Yükseköğretim Genel Kurulu (YÖK) tarafından 3 adayı belirlenerek Cumhurbaşkanının onayına sunulur. Cumhurbaşkanı ise, istediği kişiyi 4 yıllığına atar. Vakıflarca kurulan üniversitelerde ise rektörlük seçimi ve atanması mütevelli heyet tarafından yapılır. Rektör, en fazla 2 dönem görev yapabilir. Rektör yardımcıları, rektör tarafından en çok beş yıl için atanır. Araştırmanın yapıldığı zaman diliminde yürürlükte olan bu kanun, 29 Ekim 2016 tarih ve 29872 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 676 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile değiştirilmiştir. Yeni düzenlemeye göre, devlet üniversitelerinde rektör Yükseköğretim Kurulu tarafından önerilen üç aday arasından; aday gösterilememesi durumunda doğrudan Cumhurbaşkanınca atanır ([www.resmigazete.gov.tr](http://www.resmigazete.gov.tr)).



Dekan ise, rektör tarafından belirlenen 3 profesör arasından YÖK'ün seçimiyle 3 yıllığına atanır. Enstitü, yüksekokul ve meslek yüksekokulları müdürlerinin atamaları eğer fakülteye bağlılarsa ilgili dekanın önereceği adaylar arasından, rektörlüğe bağlıysa direkt olarak rektör tarafından 3 yıllığına yapılır.

Fakültelerde bulunan bölüm başkanları ise, öncelikli olarak profesör, yoksa doçent, doçent de bulunmuyorsa yardımcı doçentler arasından, dekan tarafından üç yıllığına atanır. Fakülteye bağlı yüksekokullarda atamalar müdürün önerisi üzerine dekanca, rektörlüğe bağlı olması durumunda ise yine müdürün önerisiyle rektör tarafından üç yıllığına yapılır. Süresi biten bölüm başkanı tekrar atanabilir.

Akademik yöneticilerin yanında, üniversite yönetim kurulu, senato ve diğer birimlerin yönetim kurulları da yönetim mekanizmasının içinde yer almaktadır. Senato, rektörün başkanlığında, rektör yardımcıları, dekanlar ve her fakülteden üç yıl için seçilecek birer öğretim üyesi ile enstitü ve yüksekokul müdürlerinden oluşmakta olup üniversitenin akademik organıdır. Üniversite yönetim kurulu ise rektöre idari konularda destek olan bir yapı olup, rektörün başkanlığında dekanlardan, üniversiteye bağlı farklı öğretim alanlarını temsil edecek ve senato tarafından dört yıl için seçilecek üç profesörden oluşur.

Fakülte, enstitü ve yüksekokullardaki kurullar ve yönetim kurulları, üniversite senatosu ve yönetim kuruluyla benzer yapıya sahiptir. Bu bağlamda, fakülte, enstitü ve yüksekokul kurulları, akademik organlardır. Fakülte yönetim kurulu da benzer şekilde, dekana; enstitü ve yükseköğretim yönetim kurulları da müdürlerine, idari faaliyetlerde yardımcı olan yapılardır.

#### **4.2. Üniversitelerin Örgüt Yapısı**

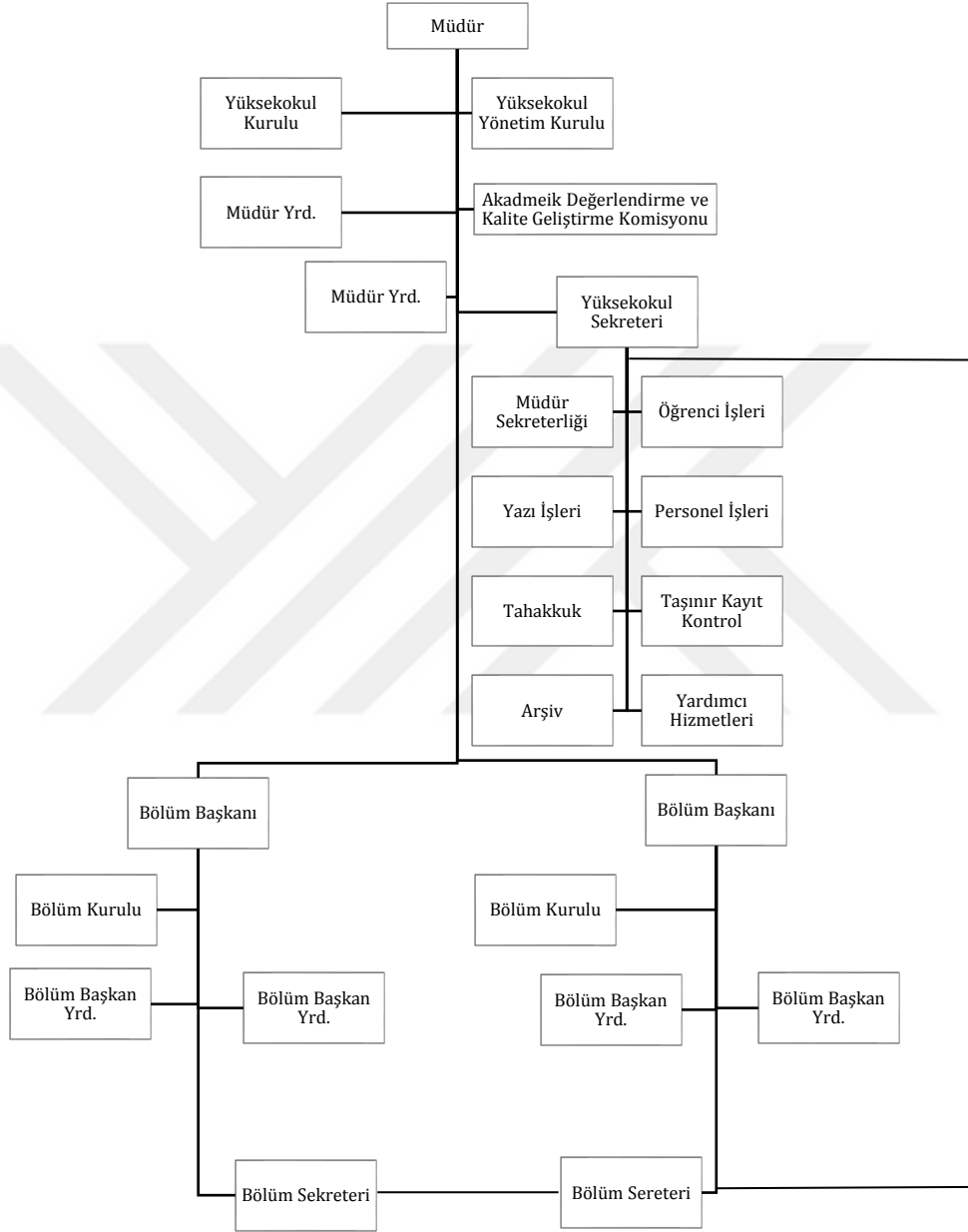
Üniversiteler, otorite yapısı, uzmanlaşma biçimi, performans değerlendirmesi, misyonu, çalışanları ve hiyerarşik yapı açısından, şirket türü örgütlerden farklılık göstermektedir (Gizir, 2002: 241). Her ne kadar genel anlamda bürokratik bir yapı olsa da, birçok kişinin kendi kişisel hedeflerini gerçekleştirmek üzere bir araya geldiği kurum olmaları nedeniyle oldukça karmaşık bir yapıya sahiptirler (Turan, Ceylan ve Şişman, 2005: 187). Bu açıdan bakıldığında önemli olan husus, akademik yöneticilerin, üniversitenin hedefleriyle üyelerinin kişisel hedeflerini uyumlu hale getirmeleri, ortak bir noktada birleştirmeleri gereğidir. Temel amaçlardan eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri, konularında uzman, derin bilgi ve beceriye sahip kişiler olan öğretim elemanları tarafından yapılmaktadır ki, bu kişilerin yüksek oranda otonomiye ihtiyaç duymaları, yönetim işini çok daha zor hale getirmekte, yapıyı da diğer bürokratik örgütlerden farklı kılmaktadır (Gizir, 2007: 248-249).

Üniversiteler, çevreyle sürekli etkileşim içinde olup, Trow'a göre, kullanılan beceriler veya düşünce yapılarına göre gruplandırılmış, yarı özerk alt sistemlerden oluşur (akt. Gizir,

2002: 220) . Bu bağlamda, üniversiteler, büyük, kompleks bir yapı olarak görülmektedir (Gizir ve Şimşek, 2005: 197; Bess ve Dee, 2008: 2). Açık sistem olarak ele alınan bu yapı, değişen değerler, farklı ekonomik refah seviyesi, politik güçlerin yer aldığı, çeşit çeşit ve sürekli değişim içinde olan çevrelerde varlıklarını sürdürmektedir. Bu kadar karmaşık bir çevre içinde olan üniversiteler de komplike hal almıştır. Çok hızlı değişen çevreye yanıt verebilmek için yeni bölümler, programlar, prosedürler geliştirilmektedir. Ancak, bu büyüme, dağınıklığa, görev karışıklığına ve olumsuz finansal sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle de üniversitelerin, içerisinde buldukları çevreyi çok iyi değerlendirmeleri ve kaynaklarını en etkin ve etkili şekilde kullanacak yapıyı geliştirmeleri gerekmektedir. Bu kompleks yapı ve çevre nedeniyle bir çok zorlukla baş etmek zorundadır. Bunlardan ilki yapısal zorluklardır. Konusunda uzmanlaşmış kişileri koordine etmek oldukça güçtür. Bunun yanında, çok çeşitli yetenek ve farklı ilgi alanı olan örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının nasıl belirleneceği önemli bir konu olup, kişilerarası zorlukları işaret etmektedir. Farklılıkların açıkça ifade edilebildiği, ortak bir örgütsel kimlik kurulması da baş edilmesi gereken güçlüklerden kültürel boyut olarak karşımıza çıkmaktadır (Bess ve Dee, 2008: 2-5). Bir başka güçlük ise, idari ve akademik birimlerin işleyişindeki farklılıklardır. Her ne kadar ikisi de bürokratik yapılar gibi görünse de, idari birimler bürokratik süreçlere göre çalışmakta, akademik birimler ise, görece olarak otonomi uygulamakta ve konmuş olan akademik hedeflere yoğunlaşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, farklı işleyişe sahip iki temel birimin, bir araya gelerek ortak bir kültür çatısı altında toplanması, hedeflere ulaşılması için gereklidir (İra, 2004). Akademik kurumlarda matris yapı da göze çarpmaktadır. Örneğin X fakültesindeki bölüm sekreteri hem bölüm başkanına, hem de fakülte sekreterine bağlı olarak çalışmaktadır. İki farklı fakültede uzmanlık alanlarıyla ilgili ders veren bir akademisyen hem kendi fakültesindeki hem de diğer ders verdiği fakültedeki bölüm başkanına karşı sorumludur. Bu iki başlık da zaman zaman rollerde karışıklığa neden olabilmektedir.

2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda belirtildiği üzere akademik yöneticiler, formal yetkiye sahiptirler. İdari birimler fonksiyonlarına göre bölümlendirilmiş olmalarına rağmen, akademik birimler kendi işleyişlerine göre farklı yapılanma göstermekle birlikte daha önce de belirtildiği üzere genelde matris yapıya sahiptir. Matris yapı, diğer bölümlendirmelerden farklıdır ve klasik yaklaşımın temel ilkelerinden bazılarını aykırıdır. Bu ilkelerden en öne çıkanı komuta birliği ilkesidir. Bu yapıda, bir ast aynı otoriteye sahip iki üste karşı sorumludur (Mucuk, 2003: 158). Oldukça güçlü yatay bağlantı mekanizması olarak da ele alınabilir. Çevrenin karmaşık ve belirsiz olduğu durumlarda sıklıkla kullanılır. Çevresel faktörlerde görülen sık değişim, hem dikey hem yatay yönde bilgi paylaşımını ve koordinasyonu gerektirmektedir. Özellikle üniversite içerisindeki, birbirinde bağımsız birimler düşünüldüğünde, sözkonusu yapının birimler arasında bağlantı sağlaması için gerekli olduğu aşıkardır. Matris yapı bu

ihtiyaçlara cevap verirken bazı sakıncaları da barındırır. Özellikle iki üste bağlı çalışan kişilerde sorun yaratabilir. Bu yapının gerekliliği içinde barındırdığı tüm kişiler tarafından anlaşılmalı olmalıdır. Sözkonusu kişilerin iletişiminin iyi olması ve hatta bu konuda eğitim almış olmaları gereklidir. Zaman alıcıdır, sık toplantı gerektirebilir (Daft, 1998: 225).



**Şekil 4.1.** Örnek Akademik Birim Organizasyon Şeması (Kaynak: <http://www.mersin.edu.tr/akademik/beden-egitimi-ve-spor-yuksekokulu/yonetim/organizasyon-semasi> adresinden 06.01.2016 tarihinde alınmıştır.)

Ancak günümüzde, hiçbir organizasyonun tamamen fonksiyonel, ya da matris olduğu söylenemez. Üniversitelerde olduğu gibi, farklı bölümlendirmelerin karışımından oluşan hibrid yapılanma söz konusu olabilir (Bess ve Dee, 2008: 221). Bununla birlikte genellikle idari

birimler fonksiyonel, akademik birimler ise matris yapıya sahiptir denebilir. Bu durumda da, iletişimin ve sağlıklı iletişim kurmak için oluşturulacak olan yatay ve dikey bağlantı mekanizmalarının önemi artmaktadır.

Şekil 4.1’de gösterilen bir yüksekokula ait organizasyon şemasında da görüleceği gibi, bölüm sekreterleri, hem ilgili bölüm başkanına, hem de idari amiri olan yüksekokul sekreterine bağlıdır. Benzer yapılanma daha önce de belirtildiği gibi fakültelerde de görülmektedir. Bunun yanında, bir akademisyenin bağlı olduğu fakülte veya yüksekokul dışındaki programlarda görev alması da matris yapıya örnektir. Özellikle çokdisiplinli programlarda kullanılan “ortak çalışma”, konusunda uzman akademisyenlerin sahip olduğu bilginin, sadece ait oldukları disiplinde değil, farklı birimlerde de kullanılabilmesi açısından önem taşımaktadır (Bess ve Dee, 2008: 221).

### 4.3. Üniversitelerde Ödül ve Ceza Sistemi

Üniversitelerde akademik personel için atama ve yükselme ölçütleri, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda belirtilmiştir. İlgili kanunun 23üncü ve 26ıncı maddelerinde, yardımcı doçent, doçent ve profesör unvanını almak için gerekli asgari kriterler tanımlanmıştır. Söz konusu asgari kriterlerin yanında, üniversitelerin kendi kriterlerini de eklemelerine olanak tanınmaktadır. İdari personel için ise 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 64üncü ile 71inci maddeleri arasında yükselme ölçütleri belirtilmiştir. Akademik personelde olduğu gibi, belirli kriterlerin sağlanması, aynı zamanda, atanabilecekleri boş kadronun bulunması gereklidir. Bu bağlamda, üniversitedeki yöneticilerin astlarına, unvan veya derece yükselmesi gibi ödül vermek isteseler de, çalışanlar belirtilen kriterleri sağlamadığı sürece ellerinden bir şey gelmeyecektir. Burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta ise, 66ncı maddede yer alan “Derece yükselmesi ve kademe ilerlemesi ile ilgili onay mercii atamaya yetkili amirdir. Onay mercileri kademe ilerlemeleri ile ilgili yetkilerini devredebilirler.” ifadesidir. Üniversite yapısında bu yetkinin genelde rektörlük makamında toplandığı düşünüldüğünde, yöneticinin inisiyatifinde olmayan yükselme mekanizmasından söz edilebilir (Milli Eğitim Bakanlığı).

Benzer durum, yine 657 sayılı kanunun 122nci ve 123üncü maddelerindeki takdirname ve ödül süreçleri için de geçerlidir. 123üncü maddedeki aşağıdaki ifadede görüleceği gibi, ödül, çalışanın direkt bağlı olduğu yöneticinin yetkisinde bulunmamaktadır (<http://mevzuat.meb.gov.tr>).

Bağlı buldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı görev yaptıkları görülen Devlet memurlarına bağlı veya ilgili Bakanın uygun görmesi üzerine bir mali yıl içinde bir aylıkları tutarını, Emniyet Hizmetleri Sınıfına dahil memurlarla Maliye ve Gümrük Bakanlığında Gümrük işlerinde görevli memurlara iki aylıkları tutarını aşmamak üzere ödül verilebilir. Bunlardan uygun

görümlere ilgili Bakanın teklifi ve Başbakanın tasvibi ile bir aylıkları tutarında daha ödeme yapılabilir.

13.2.2011 tarihine kadar yürürlükte olan 'personel sicil raporu', memurların ilk yöneticisi ile memurun bulunduğu kurumun üst yöneticisi tarafından doldurulurdu. Değerlendirme, memurların genel durum ve davranışları, mesleki yeterlilik, yönetsel yeterlilik ve yurtdışı görev yeterliliği ana boyutları üzerinden yapılırdı. Sicil dosyası, memurların yeterliliklerinin belirlenmesine, kademe ilerlemesine, emekliye ayırma veya ilişkilerinin kesilmesine dayanak oluştururdu. Üstün başarılı memurlar, derecelerine göre 1 veya 2 aylığa denk parasal ödülle ödüllendirilirdi. Sicil raporları, memurları performanslarını arttırma yönünde teşvik ediciydi (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 191). Ancak, 2011 yılında, 6111 sayılı Torba Yasa ile kaldırıldı.

Ceza sistemi ise, 2547 sayılı kanuna bağlı akademik personel için de idari personel için de için 657 sayılı kanuna göre uygulanmaktadır. İlgili kanunun 124üncü ve 125inci maddeleri disiplin cezalarına açıklık getirmektedir. Buna göre, memura duruma göre, uyarma, kınama, aylıktan kesme, kademe ilerlemesinin durdurulması ve devlet memurluğundan çıkarılmaya varan cezalar uygulanabilmektedir. 26ıncı maddede, ilk üç cezanın, disiplin amirleri tarafından, kademe ilerlemesi durdurulması ve memurluktan çıkarılmanın ise, disiplin ve yüksek disiplin kurullarınca verileceği belirtilmiştir. Akademik personel için 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda bağlı olduğu dekan, enstitü veya yüksekokul müdürü disiplin amiri olarak belirtilmektedir. Ayrıca, memurluktan çıkarılmanın 6 ay, diğer cezaların ise 1 ay zamanaşımı süresi bulunmaktadır (657 sayılı kanun 127nci madde). Bununla birlikte, kişilere, disiplin cezası alsalar da itiraz hakkı tanınmıştır.

Buradan anlaşılacağı üzere, ister akademik, ister idari personel için olsun, yöneticinin inisiyatifinde olan ödül veya caydırıcı ceza sistemi sınırlıdır. Aslında bu durum, Fayol'un otorite (yetki- sorumluluk denkliği) ilkesine uymamaktadır (Fayol, 2005: 25). Bu nedenle de yönetici, sahip olduğu formal otoriteyi kullanmakta sıkıntı yaşayabilmekte, sessiz kalmayı tercih etmek durumunda kalabilmektedir.

#### **4.4. Üniversitelerde Örgüt Kültürü**

Kültürün tanımı, ilgili çalışma alanına, araştırmacıya veya araştırmaya konu olan örgüte göre farklılık göstermektedir (Koçel, 2010: 135; Gizir; 2007: 249). Genel anlamıyla, paylaşılan değerler, kabul gören davranışlar, anlam ifade eden semboller ve inançlar olarak tanımlanabilir (Koçel, 2010: 135). Bir başka ifade ise, bir sosyal sistemin üyeleri tarafından paylaşılan değerler, felsefe, ideoloji, inançlar, beklentiler, fikirler ve varsayımlar olarak görülmektedir (Bess ve Dee,

2008:359). Kuh ve Witt (2000) ise yükseköğretimde kültürü, gerek üniversite içinde gerekse dışındaki etkinlik ve olayların yorumlanması için algı çerçevesi oluşturan, kurum içindeki bireylerin ve grupların davranışlarına yön veren inançlar, varsayımlar, değerler, normlar ve uygulamaların tamamı olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda, üniversitelerin farklı alt kültürleri de barındırabileceği belirtilmektedir. Bu alt kültürler, üniversitedeki akademisyenler tarafından oluşturulan akademik kültürden etkilenmektedir. Akademik kültür ise, özellikle akademisyenlerin uzmanı oldukları disiplinlere göre farklılık gösterebilmektedir (Gizir, 2007: 251-254).

Üniversitelerde kültür üzerine çalışmalar yapan Birnbaum (1988), olası 4 farklı kültürden bahsetmiştir: İşbirlikçi (Collegial) kültür, bürokratik kültür, politik kültür, anarşik kültür. İşbirlikçi kültür gücün paylaşımı ve hiyerarşik olmayan ilişkilerle karakterize edilmektedir. Bürokratik kültür, verimlilik ve performansı sağlamak üzere formal kuralları işaret eder. Politik kültürde ise, farklı grup ve koalisyonların müzakere ve pazarlığı üzerine kuruludur. Kişiler, karşılığını almak beklentisiyle davranış sergilerler. Anarşik kültürde ise, hedefler muğlak ve birbiriyle çatışır nitelikte olup, karar merci değişkendir. Berquist (1992) de benzer şekilde, işbirlikçi (collegial), yönetsel (managerial) ve müzakereci kültürden bahsetmektedir. Berquist'in yönetsel kültürü, Birnbaum'un bürokratik kültürüyle; müzakereci kültürü de politik kültürle benzerlik göstermektedir (Bess ve Dee, 2008: 376-378).

Üniversitelerde karar vermeye yönelik çalışmalar yapmış olan ve belirtilen kültür çeşitlerinin temelini oluşturan Baldrige, bu yapıdaki yönetim kavramına büyük katkıda bulunmuştur. Sosyoloji ve yönetim alanında akademik yönetim sistemini ve karar mekanizmasını anlamak amacıyla geliştirilen 'bürokratik' ve 'işbirlikçi'(collegial\*) modellerin yetersiz olduğunu öne sürerek 'politik' modeli geliştirmiştir (1971: 1). Daha sonraları, Bolman ve Deal (1984, 1997)'de 4 boyutlu, Birnbaum (1988) 5 boyutlu modeli geliştirmişse de, hepsinde ortak olan nokta Baldrige'in politik boyutudur (Pusser, 2003: 123). Bürokratik modele göre, kurallar ve prosedürler belirlenmiş, yetki hiyerarşisi tanımlanmış, iletişim kanalları net olarak belirlenmiştir. Üniversitenin yapısı ve günlük işlerin birçoğu bürokratik modelin doğru model olduğuna işaret etse de, bürokratik paradigma özellikle karar verme süreci sözkonusu olduğunda yetersiz kalmaktadır (Baldrige, 1971: 3). İşbirlikçi (collegial) modelde ise kararlar konsültasyon yoluyla alınmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1974: 136). Ancak bu modelde de çatışma kavramı yeteri kadar incelenmemiştir. Belirtilen eleştiriler ışığında 1968'de geliştirilen 'politik model'e göre, öğrenciler, çalışanlar, öğretim elemanları ve diğer gruplar kendi isteklerini politik yollarla kabul ettirmeye çalışmaktadır. Karar verme sürecinde aktörlerin her açıdan tüm güçlerini kullanarak birbirlerini etkilemeye çalışıldığı dinamik bir süreç mevcuttur (Baldrige, 1971: 8).

---

\* *Kişilerin kendi iş arkadaşlarıyla (colleague) birlikte karar aldıkları, kişilerarası ilişkiye dayanan model.*

Politik modelin varsayımları arasında, her örgütte olduğu gibi üniversitede de, her biri farklı kararı kontrol eden, politik sınıftan oluşan çeşitli küçük grupların bir çok kararı etkilemekte olduğu, kararların bürokrasi yoluyla değil, müzakere, pazarlık ve politik etkileşim süreci sonunda alındığı varsayımları bulunmaktadır (Baldrige, 1971: 13). Bununla birlikte, Kahneman ve Tversky'nin bazı araştırmalarda elde ettiği bulgular arasında belirtildiği üzere, karar veren kişiler, kararlarını geçmiş deneyimlerine ya da bilgilerine dayanarak değil, neredeyse tamamen yeni duruma özgü yeni kanıt veya belgelere göre vermektedirler (Simon, 1979: 506). Geçmişe dayalı istatistikleri göz ardı ederek, karşılaştıkları sorunların benzeri olmadığını düşünme eğilimindedirler. Gelecekle ilgili tahminleri genelde geçmişte elde edilen sonuçlara değil, başarıya odaklı plan ve senaryolara dayalıdır (Kahneman ve Lovallo, 1993: 17). Örneğin, eskiye oranla güç dengelerinde değişiklik olduysa, aynı konularda verilen yeni kararların daha öncekilerden farklı olması beklenmektedir. Bu söylem de, yöneticilerin karar verme aşamasında eldeki verilere dayanmadan, duruma özgü davrandıklarını belirterek, Baldrige'in politik modelini desteklemekte ve karar verme sürecindeki etkileşimin, alınan kararları değiştirme olasılığı nedeniyle önemini arttırmaktadır.

Her ne kadar belirtilen model, yönetim açısından ele alındıysa da, üniversitelerin politik bir yapıya sahip olduğunu göstermesi ve hala geçerliliğini koruması açısından önem taşımaktadır. Zira, bu model yönetsel kararların alınmasında, ilgili kişilerin güçlerin önemini vurgulamaktadır. Yöneticiler de, buldukları durumda sessiz kalma tercihini, üst yönetimle çatışma olasılığını dikkate alarak yapabileceklerdir. Her yeni koşul altında, dinamik bir değerlendirme süreci yaşayacak, Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi ile Vroom'un Bekleyiş Teorisi'nde belirtildiği üzere, kendilerine fayda sağlayacak şekilde davranacaklardır. Sessiz kalma tercihinin sonucunda olası avantaj ve dezavantajları hesaplayacaklardır. Üniversitelerin, politik bir yapı oldukları dikkate alındığında, yöneticilerin de bu politik yapıda söz veya güç sahibi olmaları amacıyla özellikle üst yönetimle fikir ayrılığına düşmemek için sessiz kalmayı tercih edebilecekleri söylenebilir. Çünkü üniversitelerdeki yöneticiler, ister bölüm başkanı, ister dekan olsun, sorumlu oldukları birime fayda sağlayacak, akademik ve idari kadro, bütçe, fiziksel alan gibi bir çok kaynağa ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle karar merci olan üst yönetimle çatışmamak, fikir ayrılığına düşmemek için, özellikle üst yönetime yakın olan astlarına karşı daha sessiz kalabileceklerdir.

Bahsedilen sınıflandırmalardan anlaşılacağı üzere, üniversitelerde farklı alt kültürlerden oluşan karmaşık bir yapı mevcuttur. Özellikle idari ve akademik birimler arasındaki işleyiş, anlayış ve hedeflerdeki farklılık, kültürlerin de farklılaşmasına neden olabilecektir. İdari birimlerin daha bürokratik bir tutum sergiledikleri, ancak üniversite genelinde politik bir yapının olabileceği görülmektedir. Bunu yanında, yazında, akademik profesyoneller üzerindeki kontrolün kişilerarası etkileme yoluyla sağlandığına dair bulgular bulunmaktadır (De Vries,

1975: 111). Buradan da anlaşılacağı üzere, güç, politika, etkileme ve kişilerarası ilişkiler, üniversitelerin karar alma süreçlerinde ve etkin biçimde yönetilmesinde öne çıkan kavramlardır.

#### **4.5. Üniversitelerde Güç ve Politika**

Yönetim kavramıyla ilgili günümüze kadar birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan belki de en kabul gören tanım, başkaları aracılığıyla iş görmek olarak belirtilmiştir (Koçel, 2010: 59). Yöneticinin bu amaca yönelik sahip olduğu ve kullanması beklenen güç ve yetki da bir çok araştırmaya konu olmuştur.

Yaşam boyunca bir çok durumda etkili olan güç kavramı örgütlerde de benzer şekilde önemli ve yetkiden daha geniş bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Güç ile ilgili birçok çalışma yapılmış olsa da, tam tanımı üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır (Bess ve Dee, 2008: 541). Weber'e göre güç, sosyal ilişkide, dirence karşı istediğini yapabilme olasılığıdır (2011: 40). Dahl (1961) ise, gücü, başkalarının normalde yapmayacağı birşeyi yaptırma becerisi olarak tanımlamıştır (Bess ve Dee, 2008: 541). Kısaca başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak da tanımlanabilir (Koçel, 2010: 553). Ancak burada belirtilmesi gereken husus, bu yeteneğin varlığının yanında, varlığına dair algının da etkili olduğudur (Bess ve Dee, 2008:540). Gücün kaynağına ilişkin çeşitli sınıflandırmalar yapılmış olsa da, daha yaygın olan Franch ve Raven tarafından yapılan gruplandırma yapılmıştır. Franch ve Raven güç kaynaklarını 5 farklı gruba ayırmıştır (1959: 151). Bunlardan ilki kişinin, yöneticinin ödüllendirme imkanına ilişkin algısına işaret eden ödül gücüdür. Zorlayıcı güç ise, yöneticinin elinde bulundurduğu cezalandırma imkanına yönelik kişide oluşan algıyı ifade etmektedir. Diğer, yine kişinin, yöneticisinin kendi davranışını etkileyebilecek yasal hakka sahip olduğuna dair algısı olarak tanımlanan yasal güçtür. Dördüncü güç kaynağı çalışanın ve yöneticinin birbirine olan benzerliğinden kaynaklanan benzeşim veya benzeşme gücüdür. Sonuncusu ise, çalışanın yöneticinin sahip olduğu uzmanlık ve bilgiye dair algısıyla şekillenen uzmanlık gücüdür. Kısa tanımlarından da görüleceği üzere, güç kaynaklarında, çalışanların bu kaynakların varlığına dair algısı önem taşımaktadır. Bu algı, çalışanların yetki kabulünü, verilen emir ve talimatları yerine getirme ile kurum normlarına uyma davranışını etkileyebilmektedir.

Güç, üniversitelerde de etkili olan bir kavramdır. Ancak, Brown (1982) ve Wolff (1969)'a göre, bu örgütlerde çalışanlar, yükseköğretim kurumlarında kişisel çıkarlardan ziyade mantık, rasyonellik, gerçeklik ve insani değerlerin varolduğu algısını oluşturmak için, güç kavramının etkisine bir nevi leke sürmektedirler (Bess ve Dee, 2008: 540). Fakat bunun kültürden kültüre farklılaşabileceği söylenebilir. Objektif olmak gerekirse, ülkemiz üniversitelerinde güç kavramının etkisiz olduğu söylenemez. "Üniversitelerde kişisel çıkarlar



mı, mantık, rasyonellik, gerçeklik, insani değerler mi ön planda? “ sorusunu tüm üniversite çalışanlarına sorsak, büyük olasılıkla, kişisel çıkarlar yanıtı ağır basabilir. Gücün elde edilmesi ve sürdürülebilmesi için birçok politikt taktiklerin uygulandığı gözlemlenebilir. Çıkar ilişkisi, gücün ve yetkinin kişiye göre kullanımını, bu da sessizlik davranışını etkileyebilir.

Yetki veya otorite de en çok tartışılan kavramlardan biri olup gücün bir çeşidi olarak ele alınabilir (Bess ve Dee, 2008: 545). Weber ve Fayol’un yaklaşımları dikkate alındığında yetki (formal yetki), örgüt tarafından yöneticiye verilen astların davranışını belirleme, gerekirse yaptırım uygulama ve karar verme hakkı olarak tanımlanabilir. Weber’in bir grup insanın, bir emre uyma olasılığı olarak tanımladığı otorite (2011: 40), C. Barnard tarafından geliştirilen Kabul Teorisinde farklı bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Barnard’a göre otorite, örgüt üyelerinin kabulünden etkilenen bir iletişim biçimidir. Eğer iletişim, alıcı tarafından kabul edilirse, otorite de kabul edilmiş veya sağlanmış anlamına gelmektedir. Bir diğer deyişle otorite, o kimseye verilen haklardan ziyade astlarının sözkonusu yöneticinin emirlerine uymalarıyla değerlendirilir. Bu teoriye göre yetki verilmiş olsa bile bunun uygulanabilmesinde astların rolü bulunmaktadır (Gazell, 1970: 69-70; Barnard, 1947:163- 164; Koçel, 2010:554). Ancak hangi tanım kabul edilirse edilsin, yetki, örgütsel etkililiği gerçekleştirmede önemli bir araç olarak kabul görmektedir (Tanrıoğen ve Yücel, 2007: 55). Üniversitedeki yöneticiler, formal yetkilerinden güç almaktadır. Ancak bu formal yetkilerin ne derecede güç kazandırdığı tartışmaya açıktır. Kimi zaman ilişkiyel güce sahip bir ast yöneticisinden daha güçlü olabilmektedir.

Yetki, mevkinin sağladığı bir güç iken politika, resmi olarak onaylanmayan biçimde etkileme mekanizmasının kullanımınıdır (Bess ve Dee, 2008: 545). Kişiler, gücü elde etmek veya ellerinde tutmak için politik davranırlar (Yazıcı, Nartgün ve Özhan, 2015: 2701). Hemen hemen tüm örgütlerde güç kullanımının genişletilmesi ve etki alanının arttırılmasına yönelik eylemler olan politik davranışların görüldüğü söylenebilir. Üniversiteler ise, rasyonel örgütler olarak hedeflere ulaşmak için hiyerarşik otoriteyi kullanırlar Ancak aynı zamanda, pazarlık ve müzakarenin söz konusu olması nedeniyle, politik yapı da barındırdıkları için ikisinin kombinasyonu olarak adlandırılabilirler. Rasyonellik ya da politikanın hangisinin ağır bastığı, kurum içindeki birimlerde farklılık gösterebilir (Bess ve Dee, 2008: 546).

Üniversitelerin politik bir yapı olmasının yanı sıra, politika veya siyasi güçten de etkilendiği belirtilmesi gereken önemli bir husustur. Üniversiteler, bilgi üretimi, eğitim ve topluma hizmet fonksiyonlarını yerine getirirken, aynı zamanda il protokolünde de ön sıralarında yer almaktadır. Bu nedenle, başta valilik olmak üzere, belediye başkanlığı, garnizon komutanlığı, kaymakamlık gibi kurumlarla yakın ilişki ve etkileşim içerisindedir. Bulunulan ilde bahsedilen kurumların işbirliği bir çok alanda gerekli olduğu için belirtilen kurumların, üniversitenin akademik ve idari örgütlenmesini etki altına alması kaçınılmaz

olmuştur (Büken, 2006: 166). Kısaca, ister kurum içi ister kurum dışı olsun, hatırlı kişilere yakınlığı olan kişi, daha güçlüdür. Belirtilen husus, memurluk mesleğinin temel ilkelerinden olan liyakat ilkesi ile çakışmaktadır. Zira liyakat ilkesi memur olmayı, yükselmeyi ve görev bitimini yetenek kavramına dayandırarak, ayrımcılık ve siyasi kayırmacılığı reddeden tarafsız bir sistem oluşturmayı hedefler. Tam tersi olan kayırmacılıkta ise tüm bu belirtilen aşamalarda, yandaşlık, ideoloji veya belirli bir sınıfa ait olma özellikleri ağır basmaktadır ki gerek üniversite gerekse diğer kamu kurumlarının kadrolaşma sürecinde benzer etkilerin varlığı görülmektedir (Kaynar, 2008: 90-91). Bu nedenle, özellikle çalışanların, siyasi güçlere yakınlığı, ister yönetici, ister ast olsun, elinde bulundurduğu gücü etkileyecektir. Yönetici, siyasi olarak güçlü olan, yakınları olan astına karşı daha fazla sessiz kalma davranışı gösterebilecektir. Benzer şekilde yöneticinin kendisi böyle bir yakın ilişkiye sahipse, astlarına karşı daha fazla açıkça konuşma davranışı sergileyebilecektir.

## 5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın beşinci bölümünde, araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler verilmektedir. Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırma süreci, veri toplama süreci, evren ve örneklem, veri analiz teknikleri, geçerlilik ve güvenilirlik ile araştırmanın sınırlamaları detaylarıyla anlatılmaktadır.

### 5.1. Araştırmanın Modeli

Model, durumun özetlenmiş hali olup, önemli değişkenleri içine almaktadır. Araştırma modeli ise, verilerin, amaca uygun olarak ekonomik biçimde toplanması ve düzenlenmesi için bir olguyu, gözlemek ve anlamaya çalışmaktır. Tarama ve deneme modeli olarak ikiye ayrılan araştırma modelinden biri amaca uygun olarak seçilerek uygulanmalıdır. Tarama modelinde amaç, varolan bir olguyu etkilemeye veya değiştirmeye çalışmadan gözlemlemek ve bu yolla tanımlamaktır (Karasar, 20014: 76-77). Buna karşın deneme modeli mutlaka bir karşılaştırma içerir ve araştırmacının kontrolü altında üretilen veriler yoluyla, neden-sonuç ilişkisini belirlemeye yöneliktir. Hipotez şeklinde ifade edilen sınama söz konusudur (Karasar, 2014: 87). Bu açıdan ele alındığında, tarama modeli tez çalışmasının amacına uygun olarak görülmüştür.

Tarama modelleri, genel ve örnek olay taramaları olarak ikiye ayrılmaktadır (Karasar, 2009: 79). Örnek olay tarama modelinde toplanan veriler, sadece inceleme yapılan birim için geçerli olup, genellemeye uygun değildir. Nitelik araştırmaları söz konusudur ve istatistiksel analize uygun değildir (Karasar, 2014: 86- 87). Genel tarama modelleri ise, evren hakkında genelleme yapabilmek amacıyla bir örneklem üzerinde yapılır (Karasar, 2009: 79). Bu tez çalışma genel tarama modelleri kapsamına girmektedir.

Ölçek geliştirme çalışmalarında, madde oluşturma (yazma), uzman görüşüne başvurma, ön deneme ve yapı geçerliliği ile güvenilirliğin hesaplanmasından oluşan 4 aşama izlenmelidir. (Bozdoğan ve Öztürk, 2008: 69). Yönetici sessizliği kavramının tanımlanması ve ilgili ölçeğin geliştirilmesi amacıyla yürütülen bu tez çalışmasında da aynı adımlar takip edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında söz konusu araştırmanın ilk kısmı, yönetici sessizliği tercihinin neden ve hangi konularda ortaya çıktığı, sonuçlarının ne olduğunu araştırmaya yönelik olup, geliştirilmesi hedeflenen yönetici sessizliği ölçeği için oluşturulacak madde havuzuna veri sağlanması amaçlanmıştır. Keşifsel araştırma olarak adlandırılan bu aşamanın amaçlarına uygun olarak yönetici sessizliği konusunda nitel veri toplanması gereği ortaya çıkmıştır. Elde edilen verilerin içerik analizine tabi tutulmasıyla, madde havuzu oluşturulmuştur. Bu aşamada hedeflenen, aşağıda belirten araştırma sorularına yanıt aramaktır:

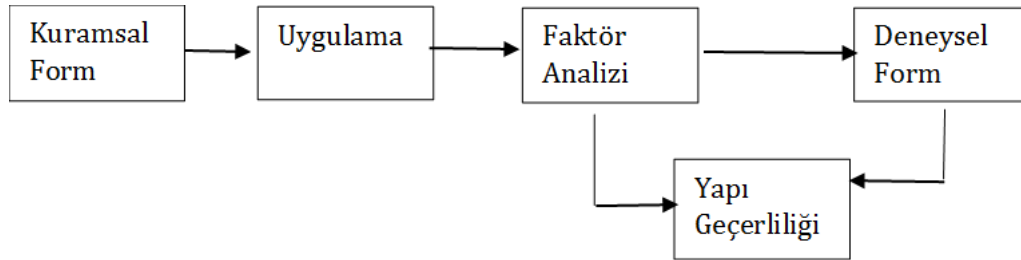
- 1) Yöneticiler, yönetici sessizliği sorunsalını kabul etmekte midir?

- 2) Yöneticiler neden sessiz kalmaktadırlar?
- 3) Yöneticiler hangi konularda sessiz kalmaktadırlar?
- 4) Yönetici sessizliğinin sonuçları nasıl algılanmaktadır?

Uzman görüşüne başvurma, ön deneme ve yapı geçerliliği ile güvenilirliğin hesaplanmasından oluşan ve çalışma kapsamında tanımlayıcı araştırma olarak adlandırılan safhada, ölçek maddelerinin ilgili yapıyı ölçmek için uygun olup olmadığı uzman görüşleri dikkate alınarak belirlenmiştir. Bu aşamada, uzman görüşlerine dayanarak geliştirilen ölçek çalışmalarında kullanılan Lawshe Tekniği ile kapsam geçerliliği sınanmıştır. Alınan eleştirilere istinaden son hali verilen maddelere demografik soruların eklenmesiyle ortaya çıkan anket, gönüllü 10 akademik yöneticiye ön deneme amacıyla uygulanmıştır. Alınan yorumlarla son hali verilen ankette, yönetici sessizliğinin nedenleri, hangi konularda görüldüğü ve algılanan sonuçlarına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bunun yanında, yöneticilerin, sessizlik tutumlarını ölçmeye yönelik de sorular bulunmaktadır.

## 5.2. Araştırma Süreci

Araştırmada, yöneticilerin yönetici sessizliğine ilişkin tutumları incelenmektedir. Tutum, ölçülebilen psikolojik bir değişkendir ve diğer kişilere, belirli durumlara, kurumlara veya nesnelere karşı, kişi tarafından öğrenilmiş tepkide bulunma eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Olumlu ya da olumsuz olabilen söz konusu eğilim davranışa yöneliktir. Bu açıdan bakıldığında, tez çalışması kapsamında oluşturulacak yönetici sessizliği ölçeği bir tutum ölçeğidir. Söz konusu modelde araştırmaya katılan kişinin kendisiyle ilgili bilgileri doğru ve çarpıtmadan vermesi beklenir (Tezbaşaran, 2008:1-7).



**Şekil 5.1.** Araştırma Süreci (Kaynak: Yurdugül, H. (t.y.) . *Davranış bilimlerinde ölçek geliştirme çalışmaları için bazı ayrıntılar*. 24. 05. 2014 tarihinde [http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/FA\\_Orneklem\\_Genislikleri](http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/FA_Orneklem_Genislikleri) adresinden alınmıştır.)

Davranış bilimlerinde ölçek geliştirme çalışmalarında kuramsal form- deneysel form veya sadece kuramsal form yöntemi izlenir. Bu tez çalışmasında, kuramsal form – deneysel form yaklaşımı benimsenmiştir. Belirtilen araştırma yapısında Şekil 5.1’de belirtilen süreç

izlenmelidir (Yurdugül,t.y.; 1-2, Tezbaşaran, 2008: 10). Buradan hareketle bu tez çalışması 3 temel aşamayı içermektedir:

*1.Aşama- Kuramsal Form:* Kuramsal form, aslında yapıyı ölçmesi öngörülen maddelerle oluşturulan ölçme aracı taslağıdır ve ölçülmek istenen kavramın tüm alt boyutları dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Tez çalışması kapsamında yönetici sessizliği tutumunun tanımlanması ve kuramsal formun oluşturulması amacıyla görüşme formu yaklaşımıyla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler içerik analizine tabii tutularak tutumun kapsamı belirlenmiştir. İçerik analizinden elde edilen maddelerle ölçek madde havuzu oluşturulmuş, uzman görüşlerinin alınmış ve kapsam geçerlilikleri belirlenmiştir.

*2.Aşama- Uygulama:* İkinci aşamada, maddelerin ölçülecek olan tutumu ölçme düzeylerini ve alt boyutlarını belirlemek için deneme uygulaması yapılmalı ve elde edilen veriler analize tabi tutulmalıdır. Bu amaçla faktör analiziyle gruplanma yapılarak temsil edilmeyen maddeler çıkarılmalıdır. Böylece, nihai ölçek, deneysel form elde edilir. Tez çalışması kapsamında, birinci aşama sonunda oluşturulan kuramsal form, üniversitelerdeki akademik yöneticilere gönderilerek, yönetici sessizliğinin neden, konu ve sonucuna dair deneysel formun elde edilmesi amacıyla veri toplanmıştır. Veriler faktör analizine tabi tutulmuştur.

*3.Aşama- Deneysel Form :* Deneysel form, uygulamadan sonra, maddelerin yer aldıkları boyutlara ve temsil gücüne göre kuramsal formun yeniden düzenlenmiş halidir. Bu aşamada, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonrasında, kuramsal form yeniden düzenlenerek ölçeğin son halini alması sağlanmıştır.

Tezin bundan sonraki bölümünde, veri toplama süreci, evren ve örneklem, veri analiz teknikleri ve sınırlılıklara ilişkin her aşama olabildiğince detaylı olarak açıklanarak, tekrarlanabilirliğinin sağlanması hedeflenmiştir. Böylece ölçek geliştirme çalışmasının geçerliliğine katkıda bulunulacağı düşünülmektedir. Bunun yanında, özellikle yönetici sessizliği gibi "hassas" konularda, gönüllülük ve gizliliğin esas olması gerekliliği açıktır. Belirtilen nedenle, araştırmanın her aşamasında, gönüllü olan kişiler katılımcı olmuş, toplanan veriler tamamen gizli tutulmuştur.

### **5.2.1. Veri Toplama Aracı ve Süreci**

Keşifsel ve tanımlayıcı araştırmada izlenen veri toplama yöntemleri farklı olup, bu bölümde detaylı olarak ele alınmaktadır.

#### **5.2.1.1. Keşifsel Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Süreci**

Araştırmanın keşifsel hedeflerini ortaya koymak için yarı yapılandırılmış görüşme

teknîği ile veri toplanmıştır. Eylül 2014-Kasım 2014 tarihleri arasında yapılan görüşmelerde, önceden hazırlanmış soruların yanı sıra, daha ayrıntılı bilgi almak için ek sorular (sonda sorular) yöneltilmesine imkân veren “görüşme formu yaklaşımı” kullanılmıştır. Söz konusu yaklaşımda sorular belli bir sıraya konmak zorunda değildir. Görüşme sırasında cümle yapısı, sırası değiştirilebilir, sohbet tarzı görüşme gerçekleştirilebilir. Önemli olan belirlenmiş olan soru veya konu alanlarında sorular yöneltilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 120-122).

Görüşmelere başlamadan önce görüşme yapılacak kişi önceden telefonla aranarak konunun aktarılması suretiyle görüşme talebinde bulunulmuş, randevu alınmış, kararlaştırılan gün ve saatte ziyaret gerçekleştirilmiştir. Ziyaret esnasında, konu tekrar detaylı olarak açıklanmış, görüşme yapılan kişinin onayı ile görüşme, ses kaydı veya not alma yöntemiyle kayıt altına alınmıştır. Görüşmenin amacına uygun soru sorularak, yönlendirici sorular yöneltilmesinden kaçınılmıştır. Kaydedilen görüşmeler ve alınan notlar metin haline getirilerek bilgisayara kaydedilmiştir. Görüşmeler sonucu elde edilen verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır.

#### **5.2.1.2. Tanımlayıcı Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Süreci**

Araştırmanın tanımlayıcı boyutunda, öncelikle anketin oluşturulmasına yönelik süreç yürütülmüştür. Bu aşamada, görüşmeler yoluyla toplanan verilerin içerik analizine tabi tutulmasından sonra elde edilen maddeler, Ek 2’de görüldüğü gibi ölçek haline dönüştürülmüştür. Oluşturulan taslak ölçekler, uzmanlara gönderilerek yorumları alınmıştır. Bu süreçte, uzman görüşlerine dayanarak geliştirilen ölçek çalışmalarında kullanılan Lawshe Tekniği baz alınmıştır. Buna göre, Kapsam Geçerlilik Oranı (Content Validity Ratio) adı verilen, maddelerin kabul/ red oranlarını gösteren istatistiksel bir ölçüt kullanılmaktadır. Aynı zamanda, Kapsam Geçerlilik İndeksi (Content Validity Index) ile de kapsam geçerlilik oranlarının ortalaması alınarak maddelerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı sınanmıştır (Lawshe, 1975: 567-569). Uzman görüşlerinin alınmasıyla son hali verilen maddelere demografik soruların eklenmesiyle ortaya çıkan anket, akademik yöneticilere uygulanmıştır. Söz konusu ankette, yönetici sessizliğinin nedenleri, hangi konularda görüldüğü ve algılanan sonuçlarına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Buna ek olarak, katılımcıların, yönetici sessizliği tutumlarına ilişkin ifadeler de yer verilmiştir.

Tanımlayıcı boyutta yer alan ankette, 104 soru bulunmaktadır. Demografik soruların (cinsiyet, yaş, unvan, idari görev ve toplam yöneticilik deneyimi) yanı sıra 4 adet de ölçek bulunmaktadır. Birinci ölçek 36 maddeli yönetici sessizliğinin nedenlerine ilişkin ölçektir. 22 maddeli ölçek ise, yöneticilerin hangi konularda sessiz kaldığına ilişkindir. Bir diğer ölçek, 30 maddeden oluşmakta olup yönetici sessizliğinin algılanan sonuçlarına yöneliktir. Son olarak,

yöneticinin sessizlik tutumunu ölçmeğe yönelik toplam 11 sorudan oluşan ölçek yer almaktadır. Sessizliğin nedenleri, algılanan sonuçları ve sessizlik tutumuna ilişkin ölçeklerin tepki kategorileri “1: Kesinlikle katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kararsızım”, “4: Katılıyorum” ve “5: Kesinlikle katılıyorum” şeklinde 5’li Likert derecelemesine tabi tutulmuştur. Yönetici sessizliğinin konularına ait ölçek ile sessizlik tutumuna ait bir madde yine 5’li Likert derecelemesinde tabi olarak hazırlanmış olup, “1: Hiçbir zaman”, “2: Nadiren”, “3: Bazen”, “4: Genellikle” ve “5: Her zaman” tepki kategorilerinden oluşmuştur. Tezde kullanılan anket Ek 4’te yer almaktadır.

Oluşturulan anket, önceden randevu alınmak suretiyle 01 Şubat- 05 Şubat 2016 tarihlerinde gönüllü 10 akademik yönetici ile birebir görüşme suretiyle ön teste tabi tutulmuştur. Böylece, gerek formun tasarımı gerekse anlaşılmayan noktalarla ilgili yorumlar alınarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Anketleri, katılımcılara ulaştırmanın farklı yolları bulunmaktadır. Bunlar, araştırmacının birebir soruları sorarak forma kaydetmesi, anketin dağıtılarak daha sonra toplanması, posta yolu ile katılımcılara ulaştırılması, e-posta olarak gönderilmesi ve internet üzerinden yanıtlanması olarak belirtilebilir (Özdamar, 2016: 14). Anket uygulaması, 8 Şubat- 23 Temmuz 2016 tarihleri arasında ulaşılabilen akademik yöneticilere basılı halde bırakılıp sonradan toplanarak, ziyaret olanağı bulunmayan katılımcılara ise internet üzerinden gönderilmek suretiyle gerçekleştirilmiştir.

## **5.2.2. Evren ve Örneklem**

Evren, araştırma yapılan konudaki özellikleri taşıyan birimlerin oluşturduğu topluluktur (Özdamar, 2016: 3). Bir diğer deyişle, yapılan araştırmada elde edilen sonuçların genellenmek istendiği birimlerin tamamı evren olarak nitelendirilir. Ancak, evrenin tamamına ulaşılması zor olduğu için, ulaşılabilen evren olarak tanımlanan çalışma evreni kavramı ortaya konmuştur (Karasar, 2014: 109-110). Örneklem ise, evreni temsil edecek özelliklere sahip birimlerden oluşan gruptur (Özdamar, 2016: 3). Maliyet, kontrol ve etik zorunluluklar nedeniyle üzerinde çalışılan örneklemin iyi belirlenmiş olması, araştırmada elde edilecek sonuçların doğruluğu açısından büyük önem taşımaktadır (Karasar, 2014: 110-111). Araştırmanın keşifsel ve tanımlayıcı boyutlarındaki evren ve örneklem farklı olup, aşağıda detayları verilmektedir.

### **5.2.2.1. Keşifsel Araştırmanın Evren ve Örnekleme**

Araştırmanın keşifsel boyutunun evreni, Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerdir. Çalışma evreni ise bir kamu üniversitesinin merkez kampüsündeki akademik ve idari yöneticilerdir. Akademik yöneticiler; rektör yardımcıları, rektör danışmanları,

dekanlar, yüksekokul ve enstitü müdürlerinden oluşmuştur. İdari yöneticiler ise, genel sekreter, daire başkanları, şube müdürleri ile fakülte ve yüksekokul sekreterlerini kapsamıştır. Çalışma evreninde, belirtilen özelliklere sahip olan 71 yöneticinin tamamıyla yüz yüze görüşme yapılması hedeflenmiştir. Ancak 4 yöneticiden randevu alınamaması nedeniyle, kalan 67 yönetici ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Böylece, örneklemin çalışma evrenini temsil oranı %94,36'dır. Glaser ve Strauss'a göre, nitel yöntemlerle yapılan araştırmalarda, doğru örneklem sayısı, elde edilen verilerin kendini tekrarladığı sayı olarak ele alınmalıdır. Bu tür yaklaşımın, az araştırılmış veya hiç irdelenmemiş olay veya olgular için daha uygun olabileceği belirtilmelidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005:115). Daha önce incelenmeyen yönetici sessizliği sorunu üzerine yürütülen bu tez çalışmasında 67 yöneticiden veri elde edilmiş olması, verilerin kendini tekrarlamaya başlaması ve yüksek temsil oranı (%94,36), örneklemin çalışma evrenini temsil ettiğini göstermektedir.

### **5.2.2.2. Tanımlayıcı Araştırmanın Evren ve Örnekleme**

Tanımlayıcı araştırmanın evreni, Türkiye'de bulunan kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik yöneticilerdir. Akademik yönetici olarak, üst (rektör yardımcıları), orta (dekan, enstitü, yüksekokul ve meslek yüksekokulu müdürleri ile yardımcıları) ve alt kademe (bölüm başkanları) yöneticiler araştırmaya dahil edilmiştir. Tanımlayıcı araştırmada, evren sadece akademik yöneticilerdir. Bunun nedeni, akademik ve idari yapılanmanın farklı olmasından kaynaklanabilecek madde ve ifade karışıklığına neden olmamak, bunun sonucunda da geçerliliğe katkıda bulunmaktır. Kapsam geçerliliği çalışmasında, sadece idari yöneticileri ilgilendirebilecek maddeler ayıklanarak ölçek oluşturulmuştur.

Örnekleme, evrenden örneklem alma işlemi olarak tanımlanmakta olup; farklı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlere uyularak yapılan örnekleme sonucunda oluşturulan örneklemin evreni temsil yeteneği olduğu varsayılmaktadır (Karasar, 2014: 111). Ölçek geliştirme çalışmalarında ise, örneklemin mümkün olduğunca heterojen olması hedeflenmektedir. Bunun yanında gönüllülük esas olup, genelde amaçlı örnekleme metodu kullanılmaktadır (Erkuş, 2014:58). Bu çalışmada, evrenin tümüne ulaşabilmenin zorluğu karşısında, tüm Türkiye üniversitelerinin temsilcisi olabileceği düşüncesiyle Türkiye'nin 7 bölgesinden, her bölgeden kamu ve vakıf olmak üzere kuruluş tarihi 2 yıldan eski, 13'ü vakıf toplam 44 üniversite, amaçlı örnekleme göre belirlenmiştir. Belirtilen hedef üniversitelerdeki akademik yöneticiler, araştırmanın çalışma evrenini oluşturmuştur. 44 üniversitenin internet siteleri üzerinden yapılan listeleme çalışması sonucu, tanımımıza uyan 4803 yönetici olduğu anlaşılmıştır. Çalışma evreninin 10.000 altında kalması nedeniyle, oran için kullanılan sınırlı evren örnekleme formülü ile örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır (Ural ve Kılıç, 2006: 47).



Hesaplama, %5 anlam düzeyinde, varyansı maksimum kılan oran ( $p=0,5$ ) ve %5 örnekleme hatası esas alınarak yapılmıştır.

$$n = \frac{N.P.Q.Z^2\alpha}{(N-1)H^2 + Z^2\alpha.P.Q} = \frac{4803*0,5*0,5*1,962}{(4803-1)+1,962*0,5*0,5} = 356$$

Yapılan hesaplama sonucu 356 yöneticiye ulaşılması gerektiği belirlenmiştir. Anket, 44 üniversite bulunan 4803 kişilik yönetici listesine, elden bırakılarak veya internet kanalları ile ulaştırılmıştır. Anket uygulamasına katılım, gönüllülük esasına göre olduğu için bu aşamada “kolayda örnekleme” tekniğine başvurulmuştur. Hedef 356 olmasına karşın, internet kanalları ile anket üç kere gönderilmesine ve aynı zamanda yardım talebinde bulunulan e-posta eklenmesine rağmen, ancak, 11’i vakıf 38 üniversitedeki 265 yöneticiden geri dönüş sağlanabilmiştir.

Ölçek geliştirme çalışmalarında uygun örneklem büyüklüğüne dair farklı görüşler bulunmaktadır. Comrey ve Lee (1992), 50 sayısının yetersiz, 200 sayısının iyi olduğunu belirtmişlerdir (Erkuş, 2014: 60). Bir diğer görüşe göre ise, örneklem büyüklüğü madde sayısının 5 ila 10 katı olmalıdır (Erkuş, 2014: 99). Geliştirilen ankette yönetici sessizliğinin nedenlerine ilişkin maddeler diğerlerine göre en fazla sayıya sahip olup, toplam 36 ifadeden oluşmaktadır. Bu durumda, yönetici sessizliğinin nedenleri için elde edilen oran 7,36’dır. Her iki bakış açısına göre de yeteri örneklem sayısına ulaşıldığı düşünülmektedir. Bunun yanında, doğrulayıcı faktör analizi sonunda her model için elde edilen kritik örneklem büyüklüğü (en fazla 200) de örneklem büyüklüğünü desteklemektedir. Ancak burada üzerinde durulması gereken önemli nokta, gönüllü katılımcılarının sayısının azlığıdır. % 5 gibi düşük bir oran, genel anlamda anket yoluyla veri toplama yönteminin masaya yatırılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

### 5.2.3. Veri Analiz Teknikleri

Çalışmanın keşifsel ve tanımlayıcı aşamalarında, farklı veri analiz yöntemleri kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırmada kullanılan anketin oluşturulması safhası, ayrıca ele alınmaktadır.

#### 5.2.3.1. Keşifsel Araştırmanın Veri Analiz Teknikleri

Keşifsel araştırmada, katılımcı özelliklerini belirlemek ve verileri düzenlemek için frekans dağılımı gibi betimsel analizler yapılmıştır. Bunun yanında, görüşme yöntemiyle elde edilen verilere içerik analiz uygulanmıştır. İçerik analizinde hedef, anlaşılır kavram ve ilişkilere ulaşmaktır. Veriler mantıklı bir şekilde düzenlenerek ve birbirine benzeyen veriler bir araya

getirilerek, ana ve alt temalar oluşturulur. Bir araya getirilen tema ve kavramları okuyucuların anlayabileceği şekilde düzenleyerek yorumlamak esastır. Bu amaçla, 4 adımın izlenmesi gereklidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 228):

- 1- Verilerin kodlanması
- 2- Temaların bulunması
- 3- Temaların ve kodların düzenlenmesi
- 4- Bulguların yorumlanması

Bu bağlamda, içerik analizinin ilk adımında yukarıda belirtildiği gibi elde edilen verilerdeki anlamlı sözcük veya cümleler kodlanmıştır. Kodlamada kullanılan kavramlar literatürden ve verilerden türetilmiştir. İkinci aşamada, kodları anlamlı gruplar altında toplayan ana ve alt temalar belirlenmiştir. Üçüncü aşamada, veriler, ortaya çıkan temalara göre düzenlenmiştir. Son aşamada ise, bulgular yorumlanmıştır.

#### **5.2.3.2. Tanımlayıcı Araştırmanın Veri Analiz Teknikleri**

Tanımlayıcı araştırma kapsamında öncelikle, değişkenlerin betimsel istatistikleri incelenmiştir. Bu amaçla demografik sorulara ait yanıtların genel olarak betimlenmesi için frekans dağılımından faydalanılmıştır. Ek olarak, ölçek maddelerinin aritmetik ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Daha sonra, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak ölçek son halini almıştır.

##### **5.2.3.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi**

Açıklayıcı faktör analizinin amacı, ölçekteki maddeler arasında bulunan korelasyonlar ışığında gizli yapılar, faktör ya da kavramları ortaya çıkarmaktır (Özdamar, 206: 133). Aynı zamanda, ölçme aracının ölçülmek istenen soyut özellikleri ne derecede doğru ölçtüğünü gösteren yapı geçerliliğini belirlemeye yönelik yöntemlerden biridir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 182). Tez çalışması kapsamında, keşifsel araştırma sonucu elde edilen maddelerden faydalanarak yönetici sessizliğinin nedenlerine, konularına, sonuçlarına ve tutumuna ait ölçeklerin geliştirilmesi amacıyla 265 kişiden toplanan verilere, SPSS 21 paket programıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Açıklayıcı faktör analizinde incelenmesi gereken bazı tablolar ve değerler bulunmaktadır. Öncelikle uygulanacak verilerin aralık veya oransal ölçekli olması gerekmektedir. Bu analizde kullanılacak veriler aralık ölçekli olup ilk şart sağlanmıştır. İkinci adımda, sapan değerler kontrol edilmiş ve herhangi bir soruna rastlanmamıştır. Son olarak

kayıp veri analizi yapılmış, bir anketteki kayıp 3 veri, ortalama değer kaydedilerek düzeltilmiştir. Ana bileşenler (Principal Components) faktör analizi uygulandığı için verilerin normal dağılıma uyma zorunluluğu yoktur (Özdamar, 2016: 134). Ancak, yapılan basıklık ve çarpıklık değerleri incelemesiyle, verilerin faktör analizine uygun olduğu kanaati desteklenmiştir.

Verinin, örneklem büyüklüğü açısından faktör analizine uygunluğu ölçütü olarak Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi sonuçları dikkate alınmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin, ölçekteki değişkenin, ölçmedeki yeterliliğini gösterir (Özdamar, 2016: 150). Bu değer değişkenlerden kaynaklanan ortak varyans demektir ve değişkenlerin yüzde kaçının ortak varyansta olduğunu gösterir. Faktör analizinin iyi sonuç vermesi için bu değer 0,60 veya daha fazla olması gerekir (Büyüköztürk, 2012: 126), 0- 1 arasında değişen bu değer, 1'e yaklaştıkça, ölçmedeki yeterlik de artmaktadır.

Faktör analizi, değişkenleri birbiriyle ilişkisine göre gruplamaktadır. O nedenle, değişkenlerin birbirinden bağımsız olmaması gerekmektedir. Bartlett's Küresellik Testi, bağımsız değişkenlerin birbirinden tamamen bağımsız olup olmadığını gösterir. Bartlett's küresellik testi sonucunun istatistiksel olarak anlamlı olması, maddeler arasında anlamlı korelasyonlar bulunduğunu ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu gösterir.

Faktörleştirme tekniği olarak, "Temel Bileşenler Analizi" (Principal Components Analysis) tekniği kullanılmıştır. Bağımsız faktör yapısını ortaya çıkaran bu teknik, özellikle ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılmaktadır (Çokluk vd., 2010: 198). Bağımsızlık, anlamlılık ve yorumlamada açıklık sağlamak amacıyla faktörler, dik veya eğik eksen döndürmesine tabi tutulabilir. Bu işlem sırasında, faktörler, yüksek ilişki içerisinde oldukları maddeleri bulurlar ve faktörlerin yorumlanması kolaylaşır (Büyüköztürk, 2012: 126). Bu amaçla, dik döndürme yöntemlerinden, faktör varyansları maksimum olacak şekilde döndürme yaparak daha iyi yorum yapılabilmesini sağlayan varimax (maksimum değişkenlik) döndürme tekniği kullanılmıştır.

Öz-değer (Eigenvalue), faktörle değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü gösterir ve özdeğerleri birin üzerinde olan faktörler kararlı olarak görülür. Özdeğer yükseldikçe, ilgili faktör tarafından açıklanan varyans da artar. Faktör sayısını belirlemede özdeğerlerin yanında, Yamaç-Birikinti Grafiği (Scree Plot) de kullanılabilir (Çokluk vd., 2010: 192-195). Bu nedenle, çalışma kapsamında açılımlayıcı faktör analizi uygulanırken uygun faktör sayısına, her ölçek için yamaç- birikinti grafiği kontrol edilerek ve özdeğeri 1'den büyük olanlar da dikkate alınarak karar verilmiştir.

Faktör analizinde madde elemesi kararı verilirken bakılması gereken bazı değerler vardır. Bunlardan biri, her bir değişkenin, faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren maddelerin yük değerleri tablosudur. Yük değerinin, 0,45'ten fazla olması iyi bir ölçü olarak

kabul edilir. Bu değer 0,30'a kadar indirilebilir. Maddelerin elenmesinde kullanılan değerlerden biridir. Bunun dışında, her maddenin sadece bir faktörde yüksek yük değeri olması beklenir. İki faktör arasındaki yük değeri farkı, 0,10 üzerindeyse, madde binişik olarak adlandırılmaz ve yüksek yük değeri aldığı faktör yapısı içinde değerlendirilir. (Büyüköztürk, 2012: 124-125). Maddelerin ortak yük varyansının (eş kökenlilik) yüksek (0,66'nın üzerinde) olması, erişmesi zor olsa da, iyi çözüm olarak değerlendirilir. Her ne kadar, sadece eşkökenlilik değerlerine bakılarak karar verilmemesi gerekse de, farklı tablolar ve verilerle birlikte değerlendirilerek madde azaltmada kriter olarak kullanılabilir (Çokluk, vd., 2010: 229; Büyüköztürk, 2012: 125). Thurnstone'a (1947) göre, her faktör için, iç tutarlılığı sağlamak ve faktörü güçlendirmek için en az üç madde önerilmektedir (Erkuş, 2014: 102). Korelasyon tablosu da, hangi maddelerin çıkarılması gerektiğine karar vermede kullanılan tablolardandır. Korelasyon matrisindeki değerlerin 0,30'un üstünde olması beklenir. Bunun yanında, negatif korelasyon katsayılarının ters ilişki gösterdiğini de belirtmek gerekir (Şencan, 2005: 368). Bu bağlamda negatif korelasyon, aynı değişkeni ölçmesi gereken bir yapı için istenmediğinden, düşük ve negatif korelasyonlar yorumlama ve madde eleme esnasında dikkate alınmıştır.

Sonuç olarak, açımlayıcı faktör analizi uygulanırken, faktör yük değerlerinin en az 0,45 olması, ortak yük varyansının (eşkökenliliğin) en az 0,50 olması ve bir faktörün en az üç maddeden oluşması kriterleri benimsenmiştir. Ayrıca maddelerarası korelasyon değerleri incelenmiş ve binişiklik düzeyleri dikkate alınmıştır.

#### **5.2.3.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Doğrulayıcı faktör analizi, açımlayıcı faktör analizi sonucunda oluşan yapıların denetlenmesi ve test edilmesi için kullanılmaktadır (Özdamar, 2016: 231). Oluşturulan bir yapının, model olarak doğrulanması durumunun test edilmesi söz konusudur. Böylece, yapı geçerliliğinin de sınanması hedeflenir. Açımlayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan modelin veriye uyumu, ve geçerliliği test edilmektedir. Sağlam teorik temeli olmayan yapılar, açımlayıcı faktör analizinde iyi sonuçlar verse de, doğrulayıcı faktör analizinde farklı bir sonuç sergileyebilir. Bir diğer deyişle, önerilen modelle eldeki verinin ne oranda uyduğuna bakılan uyum ölçütüdür (Çokluk vd.,2010: 267-275). Böylece, yapı geçerliliğinin de sınanması hedeflenir. Bu amaçla LISREL programı ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile her bir faktör yapısı için yol diyagramı oluşturulmuştur. Yol diyagramları yorumlanmadan önce, dikkat edilmesi gereken kriterler ve her kriterin ne ifade ettiği aşağıda yer almaktadır (Çokluk vd., 2010: 267-272). Belirtilen kriterlerin kabul edilebilir ve iyi uyum değerleri ise Tablo 5. 1'de gösterilmektedir.

Ki-Kare ( $X^2$ ) İyilik Uyumu (Chi-Square Goodness of Fit):  $X^2$ , gözlenen ve beklenen varyans- kovaryans matrisleri arasında fark olmadığı hipotezinden yola çıkar ve mükemmel modelde elde edilen değer 0'a yakın olması beklenir. Ancak, burada serbestlik derecesi (sd) önem kazanmaktadır. Özellikle 200'den fazla örneklemin olduğu araştırmalarda  $X^2$  değeri yanıltıcı olabilir. Bu durumda  $X^2/sd$  değeri önem kazanır. Bu değer 3 veya daha küçük olması durumunda modelin uyumu iyi kabul edilir.

**Tablo 5. 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri Sınırları** (Kaynak: Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.)

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
<b>Ki-Kare <math>X^2</math></b>		
<b><math>X^2 /sd</math></b>	$0 \leq X^2/df \leq 2$	$2 < X^2/df \leq 3$
<b>RMSEA</b>	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$
<b>GFI</b>	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 < GFI \leq 0,95$
<b>AGFI</b>	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 < AGFI \leq 0,90$
<b>CFI</b>	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 < CFI \leq 0,97$
<b>NFI</b>	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 < NFI \leq 0,95$
<b>SRMR</b>	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$

İyilik Uyumu İndeksi (Goodness of Fit Index- GFI) ve Düzeltilmiş İyilik Uyumu İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index-AGFI):  $X^2$  ye alternatif olarak model uyumunun örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak değerlendirilmesi için geliştirilen GFI, modelin açıklandığı varyans olarak kabul edilir, çoklu regresyondaki  $R^2$  ye benzerlik gösterir. GFI'nin düzenlenmiş hali olan AGFI ve GFI'nin 0 ile 1 arasında değer alması beklenir. 1'e yaklaştıkça mükemmel uyumu işaret eder. Uyumu kabul edilebilmesi için GFI'nin 0,90, AGFI'nin ise 0,85'ten yüksek olması gereklidir.

Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation- RMSEA): Popülasyon kovaryanslarını kestirmek için kullanılan bu indeks 0 ile 1 arasında değer alır. GFI ve GAFI'nin aksine 0'a yaklaştıkça mükemmel uyuma işaret eder. 0 değeri, evren ve örneklem kovaryansları arasında fark olmadığını ifade eder. Bu değer en fazla 0,08 olması beklenir.

Karşılaştırmalı Uyumu İndeksi (Comparative Fit Index, CFI): Modelin uyumunu ve yeterliliğini, değişkenler arasında ilişkinin olmadığını varsayan temel modelle karşılaştırmak için her ikisinin kovaryans matrisini kullanır. 0 ile 1 arasında değer alır, 1 mükemmel uyumu işaret eder. En düşük, 0,95 olması istenir.

Normlaştırılmış Uyumu İndeksi (Normed Fit Index- NFI) ve Normlaştırılmamış Uyumu İndeksi (Non-normed Fit Index- NFI): Model uyumunu ölçen NFI'nin örneklem büyüklüğü dikkate

alınması durumunda NNFI değeri elde edilir. 0 ile 1 arasında değer alır, 1 mükemmel uyumu işaret eder.

*Artık Ortalamaların Karekökü (Root Mean Square Residuals- RMR) ve Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü (Standardized Root Mean Square Residuals- RMR):* Evren ve örnekleme ait kovaryans matrisleri arasındaki artık kovaryansların ortalaması olup değeri 0 ile 1 arasında değişir, 0'a yaklaştıkça mükemmel uyumu gösterir. Kabul edilebilir en yüksek değer, 0,10'dur.

#### **5.2.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik**

Geçerlilik, verilerin amaca uygun olup olmaması ve ölçülmek istenen değişkenin ölçülme derecesidir (Erkuş, 2009: 133). Güvenilirlik ise araştırma sonuçlarının tekrarlanabilmesi anlamına gelmektedir. Aynı süreçler izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması durumunda aynı sonuçlara ulaşılmasıdır (Karasar, 2014: 148). Tez çalışması kapsamında yürütülmüş olan keşifsel ve tanımlayıcı araştırmaların geçerlilik ve güvenilirliği ayrı ayrı ele alınmaktadır.

##### **5.2.4.1. Keşifsel Araştırmada Geçerlilik**

Keşifsel araştırmada, problem net olarak tanımlanmış olmasının yanı sıra veri toplama tekniğinin uygunluğu da önem taşımaktadır. Veri toplama yöntemi olarak odak grup yerine yüz yüze görüşmenin seçilmesi, hassas olan yönetici sessizliği konusunda daha doğru ve gerçekçi veri toplanabilmesi içindir. Zira, sosyal beğenilirlik kaygısı ve katılımcı yanlılığı, katılımcıların gerçek düşünce ve deneyimlerini aktarmalarına engel olabilmektedir. Bunun yanında, örneklem seçiminin uygunluğu da önemlidir. Örneklem ne kadar kompleksse, o kadar çeşitli veri elde edilebilmektedir. Bu bağlamda, yükseköğretim kurumlarının karmaşık ve politik yapılarının, örneklem seçimi için doğru olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda, yapılan görüşmelerin yeni ifade içerip içermediği de takip edilerek, farklı ifade belirmediğinin gözlemlenmiş olması, karar merciinin daha ziyade çalışma evrenindeki yöneticiler olması nedeniyle, daha alt kademelerdeki bölüm başkanı, şef gibi yöneticilerin araştırmaya dahil edilmesini gerektirmemiştir. Bunun yanında araştırmacı yanlılığı engellenmiş, verilerin kontrolü "Doğru mu anladım?", "Bunu mu demek istediniz?" gibi onaylayıcı sorular aracılığıyla sağlanmıştır.

Nitel araştırmalarda geçerlilik kavramı, araştırmaya konu olgunun araştırmacı tarafından olduğu gibi, olabildiğince yansız gözlemlenmesi anlamına gelmektedir. Geçerlilik, güvenilirliği belirleyen bir etkidir. Geçerli bir araştırmada elde edilen bilgilerin, benzer bir araştırmada elde edilenlere benzeme olasılığı yüksektir. O nedenle, özellikle nitel araştırmalarda, geçerlilik

konusu güvenilirlik konusuna göre daha öncelikli hale gelmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2010: 256).

***İç Geçerlilik:*** İç geçerlilik, araştırma sonucu elde edilen bulguların doğruluğunu konu edinmektedir. Araştırmaya konu olgulara ilişkin yorumların gerçek durumu yansıtım yansıtmadığı ile ilgilidir. İç geçerliliği sağlamak için, bulguların anlamlı bir bütün oluşturması, bulguların kendi aralarında tutarlı olup olmaması, araştırmaya katılan bireyler tarafından gerçekçi bulunup bulunmaması sorgulanmalıdır. Gerek veri toplama gerekse analiz sürecinde tutarlı olunması ve bu tutarlılığın nasıl sağlandığının açıklanması beklenir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 255-258). Bu bağlamda, araştırma süreci elde edilen bulguların anlamlı bir bütün oluşturması ve tutarlı olması kriteri, ana ve alt temaların oluşturulması ile sağlanmıştır. Aynı zamanda, verilerin kendisini tekrar etmeye başlaması da bu kritere destek vermektedir. Görüşmelerden sonra arzu eden katılımcılara araştırma sonucu ile ilgili bilgi verilmiş olup, alınan yorumlar ve görüşler, bulguların gerçekçi olduğunu ve sorunu yansıttığını göstermektedir.

***Dış Geçerlilik:*** Dış geçerlilik, sonuçların genellenebilirliği ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 258). Dış geçerlilik sağlanabilmesi için, araştırma ortamının ve sürecinin ayrıntılı olarak tanımlanması gereklidir. Ayrıca, araştırmayla ilgili sınırlamaların da açıkça ifade edilmesi beklenmektedir. Araştırma sonuçlarının, benzer ortamlarda kolaylıkla test edilebilmesi gereklidir. Bu bağlamda, keşifsel araştırmayla ilgili süreç ve sınırlamalar detaylı olarak anlatılmaktadır. Yapılmış olan araştırmanın, evren ve örnekleme net olarak tanımlanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin bazılarının, sadece buldukları kurumda değil, farklı kurumlarda da çalışmış olmaları ve benzer sorunların diğer kurumlarda da var olduğunu belirtmeleri, sonuçların genellenebilmesine olanak tanımakta, dış geçerliliğe katkıda bulunmaktadır. Bunun yanında, araştırmaya dahil edilen yöneticilerle ilgili bilgiler katılımcılara ait bulguların anlatıldığı bölümde detaylı olarak verilmekte olup, bu bilgi, farklı örneklerle yapılacak olan benzer araştırmalarının sonuçlarının karşılaştırılmasına imkan vererek dış geçerliliğin sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

#### **5.2.4.2. Keşifsel Araştırmada Güvenilirlik**

Güvenilirlik, araştırmanın tekrarlanabilmesi, aynı süreçlerin ve ölçütlerin kullanılması halinde aynı sonuçlara ulaşılması olarak tanımlanmaktadır. Bu tür araştırmalarda gerçeklerin bulunulan ortama ve bireylere göre sürekli değişim içinde olduğu düşünülebilir. Bunun yanında yapılan yorumlar da araştırmacıdan araştırmacıya farklılık gösterebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 259-261). Ancak yine de, bu süreçlerin detaylı açıklanması beklenmektedir.

**İç Güvenilirlik:** Araştırma sonuçlarındaki tutarlılıktır. İç güvenilirliğin sağlanması için, başka araştırmacıların da sürece dahil edilmesi gereklidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 263). Tez çalışmasının keşifsel bölümünde, iç geçerliliğin sağlanması amacıyla, yapılan görüşmeler iki farklı akademisyen tarafından okunmuş, birbirinden bağımsız kodlama yapılmıştır. Yapılan kodlamaların % 85 oranında benzerlik gösterdiği görülmüştür.

**Dış Güvenilirlik:** Her ne kadar, sosyal olaylarla ilgili araştırmaların birebir tekrarı mümkün değilse de araştırmacının konumu, süreci, katılımcıların bilgisi, kullanılan kavramsal çerçeve, veri toplama ve analiz yöntemlerinin detaylı olarak raporlanması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 259-261). Böylece, benzer çalışma yapacak araştırmacılara yol gösterilerek tekrarlanabilirliğin elden geldiğince sağlanmasına çalışılmalıdır. Bu bağlamda, katılımcıların özellikleri, veri toplama ve analiz teknikleri, kavramsal çerçeve detaylı olarak ilgili bölümlerde açıklanmış olup, dış güvenilirlik sağlanmıştır. Yapılan raporlama ile tüm süreç detaylı olarak belirtilerek, tekrarlanabilirliğin sağlanması hedeflenmiştir.

#### **5.2.4.3. Tanımlayıcı Araştırmada Geçerlilik ve Güvenilirlik**

Tanımlayıcı araştırmada kullanılan ankette 4 adet ölçek bulunmaktadır. Her ölçeğin ölçmeye çalıştığı konuyu doğru ölçebilmesi için konu ile ilgili olması (içerik geçerliliği) ve maddeler arasında var olan yapının ortaya konması (yapı geçerliliği) için gerekli olan işlemler aşama aşama yerine getirilmiştir.

##### **5.2.4.3.1 İçerik (Kapsam) Geçerliliği**

Yüz yüze görüşme yöntemiyle elde edilen verilere uygulanan içerik analiziyle, her ölçek için madde havuzu hazırlanmıştır. Bu amaçla yöneticilerin sessiz kalma nedenleri için 51 madde, sessiz kalınan konular için 22 madde, olası sonuçlar için ise 31 madde üretilmiştir. Yönetici sessizliğinin yeni bir kavram olması nedeniyle bu konuda çalışmış akademisyen bulunmamaktadır. Bu nedenle, oluşturulan maddeler, uzman görüşünün alınması için farklı üniversitelerden örgütsel davranış alanında uzman 55 akademisyene görüş almak üzere e-posta aracılığıyla gönderilmiştir. Uzmanlara yönelik oluşturulan ve Ek 3'de yer alan formda, başta, kendilerine hangi amaçla bu formun gönderildiği ve ne beklendiği, yönetici sessizliği kavramının açıklaması, ölçeğin hangi amaçla oluşturulmak istendiği bilgilerine yer verilmiştir. Her maddenin yanında, "uygun" ve uygun değil" kutucuğu konarak, uzmanların ilgili kutucuğu işaretlemeleri ve gerekirse yorum yapmaları istenmiştir. Bunun yanında, her alt başlığın maddelerin altına "Diğer-belirtiniz" seçeneği eklenerek, uzmanların ekleyecekleri maddeler olup olmadığı öğrenilmek istenmiştir.



55 uzmandan 22'si geri dönüş sağlamıştır. Öncelikle, her ölçekte bulunan tüm maddeler için ayrı ayrı Kapsam Geçerlilik Oranı (Content Validity Ratio) hesaplanmıştır. Lawshe metodu adı da verilen bu yönteme göre, sayısı en az 5 olması gereken uzmanların %50'sinden fazlasının uygun olduğunu düşündükleri maddeler belirli oranda kapsam geçerliliğine sahiptir. Ancak %50'nin ne kadar üzerine çıkılırsa, ilgili maddenin kapsam geçerliliği o derece yüksek olacaktır. Bu amaçla her madde için aşağıdaki formül kullanılmaktadır (Lawshe; 1975: 567):

$$\text{Kapsam Geçerlilik Oranı (KGO)} = \frac{N_e - N/2}{N/2}$$

Belirtilen formülde  $N_e$  maddenin uygun ya da gerekli olduğunu düşünen uzman sayısını,  $N$  ise toplam uzman sayısını temsil etmektedir. Uzmanların yarısından daha azı ilgili madde için gerekli veya uygun olduğu yorumunu yaptıklarında KGO negatif, yarısından fazlası olumlu görüş bildirdiğinde ise pozitif olacaktır. Bu nedenle, öncelikli olarak KGO değeri negatif olan maddelerin elenmesi gereklidir. Bunun yanında görüş bildiren uzman sayısına göre sağlanması gereken minimum KGO Tablo 5.2'de verilmektedir (Lawshe, 1975: 568).

**Tablo 5.2.** Minimum Kapsam Geçerlilik Oranı Değerleri (Kaynak: Lawshe, C.H. (1975). A quantitative approach to content validity, *Personnel Psychology*, 28(4), 568.)

Uzman	Minimum Değer
5	0,99
6	0,99
7	0,99
8	0,78
9	0,75
10	0,62
11	0,59
12	0,56
13	0,54
14	0,51
15	0,49
20	0,42
25	0,37
30	0,33
35	0,31
40	0,29

Bu bağlamda, 20 uzman olduğunda sağlanması gereken minimum KGO 0,42, 25 uzman olduğunda ise 0,37'dir. Çalışmamızda 22 uzman bulunduğundan, kıyaslama yapılacak değer olarak 0,40'ın alınmasına karar verilmiştir. Uzman görüşüne baş vurulan her madde için kapsam geçerlilik oranı hesaplanmış olup, yöneticilerin sessiz kalma nedenlerine ilişkin değerler Tablo 5.3'te yer almaktadır. Yönetici sessizliğinin nedenleri arasında KGO negatif olan herhangi bir madde bulunmamaktadır. Bununla birlikte 0,40 oranının altında 5 madde olduğu görülmektedir. Gerek bu maddelere gerekse diğer maddelere getirilen uzman eleştirileri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak yönetici sessizliğinin nedenleri ölçeği madde havuzu 36 maddeden oluşturulmuştur.

**Tablo 5. 3. Yönetici Sessizliğinin Nedenlerine Ait Ölçek Maddelerinin Kapsam Geçerlilik Oranı**

	<b>YÖNETİCİLERİN SESSİZ KALMA NEDENLERİ</b>	<b>UYGUN</b>	<b>UYGUN DEĞİL</b>	<b>KGO</b>
1	Birim dışından atanmış olma	18	4	0,64
2	Sorun çıkarmama isteği	21	1	0,91
3	İlişkileri bozma endişesi	22	-	1,00
4	Personelin kıdemi	21	1	0,91
5	Birim imajını bozma endişesi	21	1	0,91
6	Kırma endişesi	19	3	0,73
7	Üzme endişesi	17	5	0,55
8	Deneyim eksikliği	21	1	0,91
9	Karşı cephe oluşturmama isteği	22	-	1,00
10	Mevzuat konusunda bilgi eksikliği	22	-	1,00
11	Yönetici ve akademisyen olarak yaşanan rol çatışması	20	2	0,82
12	Birimde geçmişten gelen alışkanlıklar	21	1	0,91
13	Yöneticilik görevinin geçici olması	20	2	0,82
14	Personelin yaşı	18	4	0,64
15	Ödül yaptırım gücünün olmaması ( maddi ödül, taltif, izin v.b.)	18	4	0,64
16	Personelin sorun çıkarma potansiyeli	22	-	1,00
17	Astın idari personel olması	11	11	0,00
18	Personelle geçmişten gelen arkadaşlık ilişkisi	21	1	0,91
19	Personelin duygusal bir yapıya sahip olması	16	6	0,45
20	Bazı durumların görmezden gelinmesi gerektiğine dair inanç	18	4	0,64
21	Personelin psikolojik açıdan sorunlu olması	21	1	0,91
22	Çatışmama isteği	21	1	0,91
23	Mevcut personelle işi yürütme zorunluluğu	20	2	0,82
<b>24</b>	<b>Personelin işe uygun olmaması</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>0,27</b>
25	Başarısız yönetici olarak algılanma endişesi	18	4	0,64
<b>26</b>	<b>Personelin görevde yetersiz olması</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>0,36</b>
27	Personelin aynı zamanda meslektaş olması	17	5	0,55
28	Ceza yaptırım gücünün olmaması ( işten çıkarma, rütbe düşürme, uzaklaştırma v.b.)	18	4	0,64
29	Personeli sahiplenme, koruma isteği	20	2	0,82
30	Kurum kültürü	18	4	0,64
31	Personelin cinsiyeti	18	4	0,64
<b>32</b>	<b>Personel seçiminde söz hakkına sahip olunmaması</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>0,36</b>
33	Açıkça konuşmanın bir yarar getirmeyeceği inancı	19	3	0,73
34	Birimde genel kabul gören davranışlar	16	6	0,45
35	Birimde işlerin birbirine bağımlı olması( tıp, spor gibi ekip çalışması gerektiren alanlar)	16	6	0,45
36	Üst yönetimin konuyu örtbas etme isteği	22	-	1,00
37	Personelin, bulunulan konuma gelinmesinde destek vermiş olması	19	3	0,73
38	Üst yönetimin müdahalesi	21	1	0,91
39	Personelle karşılıklı olan bağlılık	19	3	0,73
40	Personelin üst yönetime yakınlığı	21	1	0,91
41	Üst yönetimin desteğinin eksikliği	20	2	0,82
<b>42</b>	<b>Astın akademik personel olması</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>0,36</b>
43	Yöneticilik görevi bittikten sonra öğretim üyeliğine geri dönüleceği gerçeği	19	3	0,73
<b>44</b>	<b>Personelin daha önceki yönetim ekibinden olması</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>0,36</b>
45	Öğrenci/danışman ilişkisi, ortak çalışma gibi akademik ilişkilerin varlığı	18	3	0,64
46	Destek kaybına uğrama endişesi	22	-	1,00
47	Personelin birden fazla yöneticiye bağlı olması	17	5	0,55
48	Personelin meslektaşlarla olan akrabalık ilişkisi	20	2	0,82
49	Personelin unvanı	20	2	0,82
50	Yöneticinin kişiliği	22	-	1,00
51	Personelin kişiliği	20	2	0,82
	<b>KGİ</b>			<b>0,69</b>

Tablo 5. 4'te ise yönetici sessizliğinin konularına ait ölçek maddelerinin KGO değerleri verilmektedir. Görüldüğü üzere, KGO negatif olan herhangi bir madde bulunmamaktadır. Bununla birlikte 0,40 oranının altında 3 madde olduğu görülmektedir. Gerek söz konusu maddelere gerekse diğer maddelere getirilen uzman eleştirileri doğrultusunda gerekli düzeltmeler ve düzenlemeler yapılarak yönetici sessizliği ölçeği madde havuzu 22 maddeden oluşturulmuştur.

**Tablo 5.4.** Yönetici Sessizliğinin Konularına Ait Ölçek Maddelerinin Kapsam Geçerlilik Oranı

	<b>YÖNETİCİLERİN SESSİZ KALDIĞI KONULAR</b>	<b>UYGUN</b>	<b>UYGUN DEĞİL</b>	<b>KGO</b>
	Personelin;			
1	Sürekli izin istemesi	19	5	0,73
2	Öğrenci danışmanlık görevinin aksatması	20	2	0,82
3	Verilen işi reddetmesi	17	5	0,55
4	İş arkadaşlarıyla yaşadığı işleri aksatan kişisel çatışmalar	19	3	0,73
5	Yalan beyanda bulunması	17	5	0,55
6	Ders saatlerine uymaması	17	5	0,55
7	İşten kaytarması	18	4	0,64
8	Akademisyenlik dışındaki sorumluluklarını aksatması	18	4	0,64
<b>9</b>	<b>Alkollü işe gelmesi</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>0,36</b>
10	Performans düşüklüğü	17	5	0,55
11	Mesai saatlerine uymaması	19	3	0,73
<b>12</b>	<b>Hırsızlık yapması</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>0,36</b>
13	Aldığı öğrenci şikayetleri	19	3	0,73
14	İşi yavaşlatması	19	3	0,73
15	Üstlendiği idari görevleri aksatması	19	3	0,73
16	Keyfi rapor alması	20	2	0,82
17	Sanal kaytarma (internette vakit geçirme v.b.)	20	2	0,82
18	İzinsiz işe gelmemesi	19	3	0,73
19	İşleyiş ve süreçlerde aksama ve hataları	18	4	0,64
<b>20</b>	<b>Kaba kuvvete başvurusu</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>0,36</b>
21	İşi aksatması	20	3	0,82
22	Tacizde bulunması	18	4	0,64
	<b>KGİ</b>			<b>0,67</b>

Yönetici sessizliğinin sonuçlarına ilişkin KGO Tablo 5. 5'te görülmekte olup, bu değeri negatif veya 0,40'ın altında olan herhangi bir madde bulunmamaktadır. Uzmanlar tarafından maddelere getirilen eleştiriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler ve düzenlemeler yapılarak yönetici sessizliği sonuçları ölçeği madde havuzu 30 maddeden oluşturulmuştur.

Her üç ölçekte de KGO'su negatif olan hiçbir madde bulunmadığından herhangi bir maddenin direkt olarak çıkarılması söz konusu olmamıştır. Hesaplanan KGİ'nin de içerik geçerliliği açısından uygun olduğunu söylemek mümkündür. Belirtildiği üzere tüm maddeler yapılan yorumlar ışığında tekrar gözden geçirilmiş olup, yorumlardan bazılarında aşağıda yer verilmektedir:

Yöneticilerin sessiz kalma nedenlerine ilişkin yorumlar:

*Madde 6 ve 7 için:*

Uzman A: 6. ve 7. ifade ayı noktayı işaret ediyor. Birleştirilebilir diye düşünüyorum. Kıрма ve üzme endişesi gibi

Uzman B: Kıрма üzme yi içermez mi?

Uzman C: 6. ve 7. maddeler arasında fark yok gibi duruyor. Aslında duygusal şiddet olarak var ama yanıtlayıcılar fark edemeyebilir.

*15. Madde için :*

Uzman A: Makam gücünün yetersizliği desek daha doğru olur.

Uzman B: ödül verme ise yaptırım sözcüğüne gerek olmayabilir. Yaptırım olumsuzluk içeren bir kelimedir.

**Tablo 5. 5. Yönetici Sessizliğinin Sonuçlarına Ait Ölçek Maddelerinin Kapsam Geçerlilik Oranı**

	<b>YÖNETİCİ SESSİZLİĞİNİN SONUÇLARI</b>	<b>UYGUN</b>	<b>UYGUN DEĞİL</b>	<b>KGO</b>
1	Yapılmayan işlerin üstlenilmesi sonucu, yöneticinin iş yükünün artması	22	-	1,00
2	Kurum verimliliğinde düşüş yaşanması	21	1	0,91
3	Çalışan/sorun çıkarmayan personele daha fazla iş yüklenmesi	21	1	0,91
4	Yanlış davranış ve uygulamaların tekrar etmesi	21	1	0,91
5	Personelin takip gerektirmesi sonucu, yöneticinin iş yükünün artması	21	1	0,91
6	Kendisine karşı sessiz kalınan personelin emekliliğe teşvik edilmesi	17	5	0,55
7	Kurumsallaşmanın gerçekleşmemesi	22	-	1,00
8	Kişiyeye direkt değil, ortaya söylenmesi	20	2	0,82
9	Yöneticinin stres yaşamaması	21	1	0,91
10	Diğer personelin motivasyonunun düşmesi	21	1	0,91
11	Yöneticinin bıkkınlık hissetmesi	20	2	0,82
12	Yöneticinin mutsuz olması	20	2	0,82
13	İş disiplininin bozulması	22	-	1,00
14	Yazılı iletişimde artış yaşanması	20	2	0,82
15	Yöneticinin yıpranması	22	-	1,00
16	Açıkça konuşmama sonucu, iletişimde aksama ve kopmaların yaşanması	22	-	1,00
17	Personelde kurum aidiyetinin oluşmaması	21	1	0,91
18	Başarısız yönetici olarak algılanma kaygısının yaşanması	22	-	1,00
19	Personelde adaletsizlik algısının oluşması	22	-	1,00
20	Edilgen yöneticiliğin pompalanması gibi, olumsuz örgüt iklimi oluşması	22	-	1,00
21	Duyarsızlık ve umarsızlığın kabul gören bir davranış haline gelmesi	20	2	0,82
22	Diğer personelin yöneticiye karşı cephe oluşturması	21	1	0,91
23	Düşüncelerin başkaları aracılığıyla iletilmesi	21	1	0,91
24	Endirekt iletişimde artış görülmesi	21	1	0,91
25	Kurumda/birimde huzursuzluk yaratması	20	2	0,82
26	Diğer personel tarafından mobbinge uğranması	17	5	0,55
27	Güçlü kurum kültürü oluşumunu engellemesi.	21	1	0,91
28	Kendisine karşı sessiz kalınan personelin görev yerinin değiştirilmesi	18	4	0,64
29	Kurumun/birimin imajının bozulması	21	1	0,91
30	Yöneticinin ruhen rahatsızlık duyması (sıkıntı yaşamaması)	21	1	0,91
31	Kurumda "memur zihniyeti"nin yerleşmesi	19	3	0,73
	<b>KGİ</b>			<b>0,88</b>

Yöneticilerin sessiz kaldıkları konulara ait yorumlar:*19. Madde için:*

Uzman A :Çok genel gibi

Uzman B: işleyiş ve süreçlerde yaşanan aksamalar ve oluşan hatalar

Yönetici sessizliğinin sonuçlarına ait yorumlar:

11. Madde için:

Uzman A: 11,12,15 birbirine yakın ifadeler. Tek ifade ile ifade etmek doğru olabilir mi? Tükenmişliğe atıf yapılabilir.

Belirtilen yorumların ışığında, maddeler tekrar düzenlenmiş ve anlaşılabilir tutum ifadeleri haline getirilmiş, 4 farklı akademisyen tarafından incelenmiştir. Bunun yanında, ek olarak sessiz kalma tercihinin var olup olmadığını ölçmeye yönelik yeni sorular eklenmiştir.

Maddeler yeniden gözden geçirilip düzenlenirken aşağıdaki noktalara dikkat edilmiştir:

- Yönetici sessizliği kavramı tam olarak tanımlanmış, maddeler bu kavramla ilişkili olarak türetilmiştir.
- Maddeler oluşturulurken sadece yönetici sessizliğini ölçmeye yönelik olmasına dikkat edilmiştir.
- Ölçeğin kimin için geliştirileceği belirlenmiştir. Bu bağlamda, sadece üniversitelerdeki akademik yöneticiler hedef kitle olarak alınmıştır. Bunun nedeni, idari ve akademik birimlerdeki farklılıkların oluşturulacak olan ölçekte karışıklığa neden olacağı endişesidir. Böylece, yanıtlayan kişinin kafasında soru işaretine yer verilmemesi amaçlanmıştır. Bunun yanında, oluşturulacak ölçeğin, idari yöneticiler ve farklı sektörler için rahatlıkla düzenlenebileceği düşünülmektedir.
- Maddelerdeki ifadelerin, net, anlaşılır, fazla kelime içermeyen, yorum yapmaya yer vermeyecek şekilde oluşturulmasına dikkat edilmiştir.
- Her maddede sadece bir düşünce veya olguya yer verilmiştir.
- Maddelerdeki ifadeler, aşırı olumlu veya aşırı olumsuz yerine, likert derecelemesine uygun ılımlı ifadeler haline getirilmiştir.
- Yanıtlayan kişi için oluşturulan yönerge, yönetici sessizliği kavramının net ve açık biçimde açıklamasını da içermektedir. Oluşturulmak istenen ölçeğin amacıyla ilgili de bilgi verilmiştir.
- Yönetici sessizliği anketinde alt ölçekler (neden, konu, sonuç) bulunduğu için, bu bölümlerin her birinin başına ayrı açıklama cümlesi eklenmiştir.
- Bazı maddelerde ters kodlama yapılmıştır.
- “Her koşulda”, “her şey” “bazı” ve “bazen” ibarelerinin kullanılmamasına özen gösterilmiştir.

Oluşturulan ölçeklerin tepki kategorileri 5’li Likert derecelemesine göre yapılmıştır. Ölçeklerin anlaşılabilirliğini test etmek için, farklı alanda uzmanlaşmış 10 gönüllü akademik yöneticiye birebir ön deneme uygulaması yapılmıştır. Sosyal Bilimler alanının yanında özellikle

Fen Bilimleri ve Sağlık Bilimleri alanından katılımcıların seçilmesinin nedeni, kavramlara yabancı olan yöneticiler için de anlaşılabilir, net, karışıklığa neden olmayan ifadelerin kullanıldığından emin olmaktır. Gönüllü katılımcılara, araştırmanın amacı anlatılmış, yanıtlarının gizli kalacağı belirtilerek, ölçeğe cevap verirken sesli olarak yorum yapmaları istenmiştir. Aynı zamanda katılımcıların hareketleri de gözlenerek, formun görsel olarak yanıtlayıcıları zorlayıp zorlamadığı da tespit edilmeye çalışılmıştır. Alınan yorumlardan bazıları aşağıda listelenmektedir:

1. Her bölüm öncesindeki açıklamalarda “sessiz kalma”nın vurgulanması gerekiyor. Bu nedenle altını çizip büyük harfle yazılmasında fayda var.
2. Satırın devamını bulmakta zorlanıyorum. Her satır farklı renkte olursa daha iyi olur.
3. Konular ve sonuçlara dair açıklama yeteri kadar net değil.
4. Yöneticilik şu anki mi, yoksa toplam mı?
5. Sessizlik tanımını biraz daha açmakta fayda var.

Son hali verilen ölçeklerde; yönetici sessizliğinin nedenleri ölçeğinde 36, sessiz kalınan konularda ise 22 madde bulunmaktadır. Sessizliğin algılanan sonuçlarında ise 30 madde bulunmaktadır. Demografik sorularla, sessiz kalınıp kalınmadığını ölçen soruların eklenmesi ile, anket Ek 4’te görüldüğü gibi son halini almıştır.

#### **5.2.4.4. Tanımlayıcı Araştırmada Geçerlilik**

Bilimsel analizlerde ölçme araçlarının güvenilirliğinin yanı sıra geçerli olması, ölçülmek istenen özelliğin ölçüldüğünün test edilmesi son derece önemlidir. Kline (2000), yapı geçerliliğinin, geçerlilik kavramıyla ilgili farklı yaklaşımları da içerdiğini belirtmektedir (Çokluk vd., 2010: 179). Yapı geçerliliği; yapının tanımlanması, bu yapının altında yatan teoriden sınanabilir hipotezler çıkarılması ve çıkarılan hipotezleri sınamak için istatistiki ve deneysel çalışmalar yapılmasını içeren bir süreçtir (Ercan ve Kan, 2004: 215). Testin, ölçülmesi amaçlanan özelliği tam ve doğru olarak ölçme derecesi olarak tanımlanır (Çokluk, vd., 2010: 245). Yapı geçerliliğini belirlemek için birçok yöntem başvurulabilir. Tez çalışmasında yapı geçerliliğini sınamak için bu yöntemler arasında bulunan faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili olan veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yapıya dönüştürerek, bir nedeni açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplamayı amaçlar (Çokluk vd., 2010: 182). Bu çalışmada, toplanan veriye hem açımlayıcı hem de doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak yapı geçerliliği sınanmıştır.

Bunun yanında, katılımcıların yarısının 5 yıldan fazla yöneticilik deneyimi olması,

örneklemenin yönetici sessizliği kavramının incelenmesi açısından uygun olduğunu göstermekte ve araştırmanın geçerliliğine katkıda bulunmaktadır.

#### 5.2.4.5. Tanımlayıcı Araştırmada Güvenilirlik

Ankette yer alan ölçeklerin güvenilirlik analizini yapmadan önce, ölçeklerde bulunan negatif yönlü maddeler, ters kodlama işlemine tabi tutulmuştur. Yönetici sessizliğinin nedenlerine ait ölçekte yer alan 8., 9. ve 28. maddeler ile, sesizlik tutumunu belirleyen görüşlere ait ölçekte yer alan 2. ve 5. maddeler ters kodlanmıştır.

Bir ölçeğin güvenilirliğini test etmek için en çok kullanılan yöntemler arasında Cronbach Alfa katsayısı bulunmaktadır. Cronbach Alfa; sürekli, aralıklı veya ardışık seçenekli 4 veya 5 yanıt içeren ve "k" maddeden oluşan ölçeğin, sorgulanan değişkeni ölçmedeki yeterliliğini, gücünü ve güvenilirliğini gösteren güvenilirlik katsayısıdır. Ölçek maddelerinin varyanslarının toplamının genel varyansa oranlanması sonucu elde edilir ve 0 ile 1 arasında değer alır. Cronbach Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanabilir (Özdamar, 2016: 113-114):

- $\alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,50$  ise ölçeğin güvenilirliği çok düşük,
- $0,50 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,70$  ise ölçek yeterli düzeyde güvenilir,
- $0,70 \leq \alpha < 0,90$  ise ölçek yüksek düzeyde güvenilir,
- $0,90 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek çok yüksek derecede güvenilirdir.

Ölçeklerin güvenilirlik analizine yönelik olarak ikiye bölünmüş model (*Split Half*) de uygulanmıştır. Bu modelde, ölçekteki maddeler eşit iki parçaya ayrılarak farklı güvenilirlik analizi yapılabilir (Özdamar, 2016:118-119). Tez çalışması kapsamında ikiye ayrılan ölçeğin her bir parçası için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı ve ikiye bölünmüş model kullanılarak hesaplanmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutların Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları Tablo 5.6'da gösterilmektedir. Toplam 16 maddeden oluşan yönetici sessizliğinin nedenleri ölçeğinin bütünü için Cronbach Alfa katsayısı 0,847 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Toplam 11 maddeden oluşan yönetici sessizliğinin sonuçları ölçeği için Cronbach Alfa katsayısı 0,873 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir. 3 maddeden oluşan yönetici sessizliği tutumu ölçeğinin tamamı için Cronbach Alfa katsayısı 0,513 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin düşük derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5.6.** Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde sayısı	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )	İlk Yarı İçin Cronbach Alfa ( $\alpha$ )	İkinci Yarı İçin Cronbach Alfa ( $\alpha$ )
<b>Yönetici Sessizliğinin Nedenleri</b>	<b>16</b>	<b>0,847</b>	<b>0,774</b>	<b>0,755</b>
Kurumun Özellikleri	4	0,793		
Yöneticinin Özellikleri	5	0,718		
Astın Özellikleri	3	0,87		
Algılanan Riskler	4	0,847		
<b>Yönetici Sessizliğinin Konuları</b>	<b>10</b>	<b>0,874</b>	<b>0,932</b>	<b>0,800</b>
Sapkın Davranış	5	0,932		
Diğer	5	0,874		
<b>Yönetici Sessizliğinin Sonuçları</b>	<b>11</b>	<b>0,873</b>	<b>0,772</b>	<b>0,855</b>
Yöneticiye Yönelik Sonuçlar	3	0,831		
Asta Yönelik Sonuçlar	3	0,817		
Kuruma Yönelik Sonuçlar	5	0,872		
<b>Yönetici Sessizliği Tutumu</b>	<b>3</b>	<b>0,513</b>		

Yönetici sessizliğinin nedenlerine ait ölçekteki 16 maddenin güvenilirliğinin hesaplanmasına yönelik olarak yapılan ikiye bölme (half split) analizinde ölçeğin birinci yarısı Cronbach Alfa değeri 0,774 ve ikinci yarı için Cronbach Alfa değeri 0,755 olarak bulunmuş olup, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür.

Yönetici sessizliğinin konularına ait ölçeğin 10 maddenin güvenilirliğinin hesaplanmasına yönelik olarak yapılan ikiye bölme (half split) analizinde ise ölçeğin birinci yarısı Cronbach Alfa değeri 0,932 ve ikinci yarı için Cronbach Alfa değeri 0,800 olarak elde edilmiştir. Bu değerler, yönetici sessizliğinin konularına ait ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu göstermektedir.

Yönetici sessizliğinin sonuçlarına ait 11 maddenin güvenilirliğinin hesaplanmasına yönelik olarak yapılan ikiye bölme analizinde ölçeğin birinci yarısı Cronbach Alfa değeri 0,772, ikinci yarı için Cronbach Alfa değeri 0,855 olarak bulunmuştur. Bu sonuç yönetici sessizliğinin sonuçlarına yönelik geliştirilen ölçeğin yüksek derece güvenilir olduğunu göstermektedir.

Yönetici sessizliği tutumu ölçeği üç maddeden oluştuğu için ikiye ayırma yöntemi uygulanmamış, sadece Cronbach- Alfa değerlerine bakılmıştır.

#### 5.2.4.6. Tanımlayıcı Araştırmada Normallik

Her ne kadar, tanımlayıcı araştırmanın analizinde ana bileşenler (Principal Components) analizi uygulandığı için verilerin normal dağılıma uyma zorunluluğu yoksa da (Özdamar, 2016: 134), faktör analizinin verilerde olduğunu varsaydığı normallik ve doğrusallık karşılanıyorsa elde edilen sonucun değeri artar. Eğer karşılanmıyorsa, yine de faktör analizi uygulanabilir (Büyüköztürk, 2002: 480). Bu bağlamda, verilerin, basıklık ve çarpıklık



katsayılarının -1 ile +1 arasında olması, normalden aşırı sapma olmadığını göstermektedir (Çokluk vd., 2010:16). Bu nedenle tez çalışması kapsamında, verilerin basıklık ve çarpıklık katsayıları dikkate alınmıştır. Yönetici sessizliğinin nedenlerini ölçmeğe yönelik ölçek maddelerinin basıklığı, -1,088 ile 0,875 arasında, çarpıklığı ise -1,211 ile 0,804 arasında değişmektedir. Bu değerler, yönetici sessizliği tutumuna ait verilerin basıklığı için -0,876 ile +0,854 , çarpıklık içinse -0,989 ile +0,625 arasında olduğu ve verilerin normal dağılıma uyduğu söylenebilir.

Yönetici sessizliğinin konularına ait değerler ise basıklık için 0,55 ile 4,075, çarpıklık için -952 ile 14,053'tür. Bu değerler, olması beklenen değerlerden çok yüksektir. Ancak temel bileşenler analizi kullanıldığında normal dağılım şartı aranmadığından hareketle, konulara ait ölçek maddelerine de faktör analizi uygulanarak, bu değerler ışığında yorum yapılması uygun görülmüştür. Yönetici sessizliğinin sonuçlarına yönelik toplanan verilerin basıklığı 0,710 ile 1,161 aralığında olup, çarpıklığı ise -0,788 ile 1,670 aralığındadır. Bu değerler, her ne kadar istenen aralığın dışındaysa da, yine ana bileşenler analizinin normallik önşartı olmadığı için faktör analizi uygulanmasında sakınca görülmemiştir.

Bunun yanında, Bartlett Küresellik Testi de verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğini ortaya koyar. Ki-Kare değeri ne kadar büyükse manidar olma olasılığı o kadar fazladır. (Çokluk vd., 2010: 208). Analiz sonucunda yönetici sessizliğinin nedenlerine ait Bartlett Testi Ki-Kare değeri, 3041,437; konularına ait Ki-Kare değeri 3417,454, sonuçlarına ait Ki-Kare değeri 1324,448 ve tutumuna ait değer ise 238,994 olarak bulgulanmış olup, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği ve faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

## 6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, katılımcılara ait kişisel ve tanımlayıcı araştırmaya ait bulgular detaylı olarak ele alınmaktadır.

### 6.1. Kişisel Araştırmanın Bulguları

Katılımcıların demografik özelliklerinin yanı sıra, yönetici sessizliğinin varlığı, nedenleri, konuları ve sonuçlarına ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

#### 6.1.1. Katılımcılara Ait Bulgular

31'i akademik, 36'sı idari, toplam 67 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada, akademik yöneticiler; rektör yardımcıları, rektör danışmanları, dekanlar, yükseköğretim ve enstitü müdürlerinden oluşmuştur. İdari yöneticiler ise, genel sekreter, daire başkanları, şube müdürleri ile fakülte ve yükseköğretim sekreterlerini kapsamıştır.

**Tablo 6. 1.** Kişisel Araştırmanın Katılımcılarının Demografik Dağılımı

	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)		Frekans (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>							<b>Görev ( Akademik)</b>		
	Akademik		İdari		Toplam		Üst Yönetim	6	19,35
Kadın	10	32,26	14	38,89	24	35,82	Dekan	12	38,71
Erkek	21	67,74	22	61,11	43	64,18	Yükseköğretim Müdürü	8	25,81
							Enstitü Müdürü	5	16,13
<b>Yöneticilik Deneyimi</b>							<b>Görev (İdari)</b>		
	Akademik		İdari		Toplam		Genel Sekreter	1	2,78
1-5 yıl	9	29,03	4	11,11	13	19,40	Daire Başkanı ve Şube Müdürü	12	33,33
6-10 yıl	7	22,58	3	8,33	10	14,93	Fakülte Sekreteri	12	33,33
11-15 yıl	9	29,03	14	38,89	23	34,33	Yükseköğretim Sekreteri	6	16,67
15 yıl ve üzeri	6	19,35	15	41,67	21	31,34	Enstitü Sekreteri	5	13,89

Gönüllülük esasına dayalı olan çalışmaya katılan yöneticilere ait demografik bilgiler, Tablo 6. 1'de özetlenmektedir. Görüleceği üzere, kişisel araştırmaya katılan 67 yöneticinin

yaklaşık 1/3'ü kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Akademik yöneticiler 26 profesör, 4 doçent ve 1 öğretim görevlisini içermektedir. İdari yöneticiler ise 1 genel sekreter, 12 daire başkanı ile şube müdürü, 12 fakülte, 6 yüksekokul ve 5 enstitü sekreterini kapsamaktadır. Genele bakıldığında, katılımcıların % 78'inin 5 yıldan fazla yöneticilik görevini üstlenmiş oldukları görülmektedir. Bu açıdan ele alındığında, katılımcıların yöneticilik deneyimlerinin veri sağlamaya uygun olduğu düşünülmektedir.

### 6.1.2. Yönetici Sessizliği Sorununun Varlığına İlişkin Bulgular

Yönetici sessizliğinin gerçekten karşılaşılan bir sorun olup olmadığını öğrenmek amacıyla hem idari hem de akademik yöneticilerden oluşan katılımcılara astlarına görev ve sorumlulukları veya olumsuz davranışlarıyla ilgili söylemeleri gereken bir konuyu açıkça belirtmeyip, sessiz kalmayı tercih ettikleri durum olup olmadığı sorulmuştur. Alınan tüm yanıtların % 90'ı sorunun varlığını işaret etmektedir. Bu sonuç ise, yönetici sessizliği kavramının önemini ve incelenmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 6. 2.** Yönetici Sessizliği Sorununun Varlığına İlişkin Dağılım

	Akademik		İdari		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Yaşıyorum	20	% 64,52	19	% 52,78	39	% 58,21
Yaşamıyorum ama gözlemliyorum	9	% 29,03	12	% 33,33	21	% 31,34
Yaşamıyorum	2	% 6,45	5	% 13,89	7	% 10,45
	<b>31</b>		<b>36</b>		<b>67</b>	

Tablo 6.2'de görüldüğü gibi, akademik yöneticilerin, idari yöneticilere oranla yönetici sessizliği sorununun varlığına daha fazla işaret ettiği söylenebilir. Zira, idari yöneticilerin % 14'ü belirtilen sorunu yaşamadığını söylerken, akademik yöneticilerin %94'ü gerek yöneticiliği sırasında yaşadıklarını, gerekse gözlemlerine dayanarak bu sorunun varolduğunu belirtmişlerdir. Aşağıda, yöneticilerin bu husustaki ifadeleri yer almaktadır.

“Yönetici isterse rahat konuşabilir, ama bazen olmuyor.”

“Bu sorun, bütün akademisyenlerde veya idarecilerin hepsinde var. Hep karşılaşıyoruz, çözümü de zor görünüyor.”

“Böyle bir sorun var. Bir çok konuda yaşadım. Özellikle kadın olarak çok ezildiğimi itiraf etmeliyim.”

“Geçmişten gelen davranışları değiştiremem, o yüzden görmezden geliyorum.”

“Yönetici bazı şeyleri görmezden gelir, gelmeli. Bir iki söylersin. Sonra görmezden gelirsin. Ben başka kamu kurumunda da çalıştım. Üniversite biraz daha esnek, Valilik daha sertti.”

“Ben yaşamadım. Ama bu sorun var, biliyorum. İşlerine gelmiyor, kimseye dokunmadan işlerini yürütüyorlar.”

“Yaşamıyorum demek bir gerçeği göz ardı etmektir diye düşünüyorum. Samimi olarak insanlar bu soruya cevap verdikleri takdirde, evet diyeceklerdir. Elimizi, kolumuzu, dilimizi bağlayan bir çok şey var.”

“Tespit etmiş olduğunuz sorun doğrudur.....Bu koşullarda, kurallarına göre yöneticilik yapmak özellikle kamuda pek kolay değil.”

“Özellikle kamuda, bazı sorunlar yasal sıkıntı yaratacak düzeye gelmedikçe yönetici müdahale etmez. Bu, özel sektörde büyük olasılıkla böyle değildir....Bunun yanında personeli ben seçmiyorum. Benden önce de buradalardı, benden sonra da burada olacaklar. O nedenle çok da yapacak bir şey yok.”

Belirtilen ifadelerden de görüleceği gibi, yöneticilerin algısı yönetici sessizliği sorununun varolduğu yönündedir. Verilen yanıtlar, aslında bu konunun, yöneticilerin karşı karşıya kaldığı önemli ve bugüne kadar örtük kalan sorunlardan biri olarak görülebileceği şeklinde yorumlanabilir.

#### **6.1.2.1 Yönetici Sessizliğinin Nedenlerine İlişkin Bulgular**

Araştırmanın ikinci sorusu yöneticilerin neden sessiz kaldıklarını anlamaya yöneliktir. Katılımcılara, “Astlarınıza karşı sessiz kalmayı/açıkça konuşmama tercihinizi hangi hususlar etkilemektedir?” sorusu sorulmuştur. Alınan yanıtlar, anlamlı bölümlere ayrılarak kodlanmıştır. Kodlar 6 ana tema altında kategorize edilmiştir. Bunlar, üstün özellikleri, astın özellikleri, kurumun özellikleri, algılanan riskler, ilişkilerin niteliği ve iş güvencesidir. Kelime tekrar sayısından elde edilen frekans dağılım tablosu Tablo 6. 3'te gösterilmektedir.

Bu tabloda görüleceği gibi, görüşme yapılan 67 yönetici, sessiz kalma tercihinde 83 kelime tekrarıyla en çok üstün kişiliğinin, daha sonra ise astın özelliklerinin belirleyici olduğunu belirtmişlerdir. Sırasıyla, kurumun özellikleri, algılanan riskler, ilişkilerin niteliği ve işgüvencesi de, etki ettiği düşünülen diğer hususlar olarak görülmektedir.

Ancak, alt boyutlar kendi aralarında ele alındığında, karşımıza farklı bir tablo çıkmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilere göre, yönetici kişiliği en önemli etken (44 kelime tekrarı) olarak görülmektedir. İkinci sırada örgüt kültürü, gelmekte, astın demografik özellikleri de üçüncü sırada yer almaktadır. Kişisel ilişkiler ve astın kişiliği de katılımcılar tarafından belirtilen dördüncü ve beşinci önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 6. 3. Yönetici Sessizliğinin Nedenlerine İlişkin Dağılım**

<b>Yönetici Sessizliğinin Nedenleri</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>1. Üstün Özellikleri</b>	<b>83</b>	
Kişilik	44	65,67
Bilgi ve deneyim açığı	22	32,84
Rol çatışması	17	25,37
<b>2. Astın Özellikleri</b>	<b>74</b>	
Kişilik	26	38,81
Demografik özellikler	33	49,25
Diğer(Liyakata göre atanmama, özelleştirmeden gelme)	15	22,39
<b>3. Kurumun Özellikleri</b>	<b>48</b>	
Örgüt kültürü	36	53,73
Örgüt Yapısı	4	5,97
İşin Niteliği	8	11,94
<b>4. Algılanan Riskler (Kırmak, üzme, sorunla uğraşmak, çatışmak vb.)</b>	<b>42</b>	62,69
<b>5. İlişkilerin Niteliği</b>	<b>33</b>	
Kişisel ilişkiler	28	41,79
Lider-Üye etkileşimi	5	7,46
<b>6. İş Güvencesi</b>	<b>18</b>	26,87

Katılımcıların ifadeleri birden fazla temaya vurgu yaptığı için, toplam sayı katılımcı sayısını, toplam yüzde ise 100'ü geçmektedir.

Bu temaların ve alt temaların açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

#### **6.1.2.1.1. Üstün Özellikleri**

Katılımcıların ifadelerinden hareketle yöneticinin sessiz kalma tercihinde etkili olduğu belirtilen üstün özellikleri teması; kişilik, bilgi ve deneyim açığı ile rol çatışması alt temalarından oluşmaktadır. Bu alt temalardan, yöneticinin kişiliği, önemli bir faktör olarak dile getirilmiştir. Sadece üstün özellikleri kategorisinde değil, diğer etkenlerle karşılaştırıldığında da, yöneticinin kişiliğinin en fazla dile getirilen faktör olduğu görülmektedir.

##### **6.1.2.1.1.1. Kişilik**

Kişilik sınıflamada en çok kullanılan modellerden olan ve Büyük Beşli olarak da anılan Beş Faktör Kişilik Modelinin boyutlarından, dışadönüklük, sorumluluk ve uyumluluk, katılımcıların ifadelerden hareketle, öne çıkan kavramlar olarak değerlendirilmiştir. Bunun yanında, elde edilen bulgulara göre örgütsel davranış literatüründe geçen çekirdek öz-değerlendirme (Core Self-Evaluation) ve kendini uyarılma kişilik özelliklerinin de yöneticilerin sessizlik tercihini etkileyen faktörler arasında olduğu düşünülmektedir.

15 yıllık yönetim deneyimi olan bir akademisyenin aşağıdaki ifadesi yöneticinin kişiliğinin diğer etkenlere oranla önemini vurgular niteliktedir:

“Yaş, unvan, arkadaşlık yönetici sessizliğini etkileyen faktörler. Aslında olay yöneticinin kişiliğinde bitiyor. Daha disiplinli, baskın, sert olabilen biri söylemek istediğini daha rahat söylüyor.”

Uzun yıllar yöneticilik yapmış olan bir daire başkanı şu sözleriyle kişiliğin sorumluluk boyutunun sessiz kalma tercihini etkileyebileceğini söyler nitelikte ifade kullanmıştır:

“Ben düşük çeneliyim. Ama başkaları, kendine bir şey gelmesin, kötü bir şey olmasın diye susar. İki türlü yönetici var: Biri, masasında oturur, işi takip eder, başlangıç ve sonucunu izler. İkincisi ise işin sorumluluklarını başkalarına verir, sadece sonucuna bakar. Kendi durur, bana kimse dokunmasın der.”

Araştırmaya katılan bir dekanın söylemi, kişilik boyutlarından uyumluluğun, esnek, alçak gönüllü, destekleyici, fedakar, yumuşak başlı, işbirlikçi yapısını işaret ederek belirtilen boyutun önemini gösteren ifadeler arasında bulunmaktadır:

“Gözlemlediğim kadarıyla kendimin de yöneticilik yaparken karşılaştığım sorunlar arasında. Benim kendi karakterimle ilgili olarak ilişkilendirmiştim. Rica ederek yaptırma tarzım var. Ama, çaycısından tutun da sekreterine kadar, hocaları hiç söylemiyorum, bu tarz bir diyalog kurmaya çalıştığımda, benim odam hiç temizlenmeyebiliyor. Ya da gözden kaçırılması veya atlanması gereken birisi varsa, nazik davranan kişi hemen ikinci plana atılabiliyor.”

Bir daire başkanının sözleri, durumun gerektirdiği gibi davranan, kendini uyarılama düzeyi yüksek yöneticileri işaret eder niteliktedir.

“Mesela ben, rektör veya rektör yardımcısının gözde elemanı isem, suç işlesem bile koruyup kollanıyorum. Bu yöneticinin kişiliğiyle çok alakalı.”

Katılımcıların bir çoğu, genel anlamda yöneticinin kişilik özelliklerinin sessizlik tercihinde etken olduğunu belirtmiştir. Bir idari yöneticinin, “*Bu benim kişiliğimle ilgili. Açıkçası iyi niyet ve disiplini bir arada götürmek zor.*” sözlerinin yanı sıra 22 yıldır yöneticilik yapan bir daire başkanının yönetici sessizliğinin nedenine dair verdiği yanıtı, aslında hiyerarşik yapının daha baskın olduğu düşünülen idari birimlerde dahi, yöneticilerin işinin zor olduğunu, sadece üstlerinden değil astlarından da baskı görebileceklerini, bazı durumlarda sessiz kalmayı tercih edebileceklerini kanıtlar niteliktedir:

“Yönetici olmak biraz kişilik yapısıyla ilgili bir şey. Bunun insanlarda doğuştan olması gerektiğini düşünüyorum, eğitimle de eksiklerinizi tamamlarsınız. Bu, sonradan kazanılacak bir yetenek değildir. Yöneticilik zor bir iş. Ne İsa’ya, ne Musa’ya

yanarabilirsiniz, arada kalırsınız. Hem alttakilerin, hem üsttekilerin baskısı var. Her iki taraftan gelen elektrik akımları çok şiddetli olduğu için idare edici olacaksınız.”

#### **6.1.2.1.1.2 Bilgi ve Deneyim Açığı**

Yöneticinin özelliklerinde ele alınan ikinci boyut yöneticinin bilgi ve deneyim açığıdır. Bilgi açığı ile yöneticinin, alan, mevzuat ile sorumluluk ve yetki alanına dair bilgisi kastedilmektedir. Deneyim açığı ile kastedilen ise yönetim deneyimidir. Yöneticilerin bilgi ve deneyimlerinin sessizlik tercihine etki ettiğini belirten akademik katılımcılar, yöneticilik eğitimi almadıkları ve profesyonel yönetici olmadıkları için, deneyim kazanma ve öğrenme sürecinde zorluk yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Kendisinin sessiz kalma davranışı sergilemediğini, ama sorunun varlığını bildiğini belirten bir akademik yönetici aşağıdaki sözleriyle yaşadığı zorluğu aktarmıştır:

“Bu sorun, bizim profesyonel yönetici olmamamızdan kaynaklanıyor. Sıkıntı olduğu zaman nasıl bir yola gitmemiz gerektiğini tam bilemiyoruz. Hepimiz içgüdüsel olarak davranıyoruz. Sadece üniversitelerde değil, Türkiye'nin birçok yerinde durum böyle.”

Sessiz kalma sorunu yaşamadığını belirten bir idari yönetici ise şu ifadesi ile yöneticinin bilgi sahibi olmasının astları için önemli olduğunu, aynı zamanda kendisinin sessiz kalma tercihinde de önem taşıdığını belirtmiştir:

“Ben düşüncelerimi rahatlıkla söyleyebiliyorum. Bu hem kişiliğimden, hem de maliye teşkilatında yetişmiş olmamdan kaynaklı. Yönetici mevzuata hakimse ve bunu astlarına gösterirse, onlar da kesinlikle uyumlu olur ve yöneticiye hiç bir zaman karşı çıkmazlar. Önemli olan yöneticinin davranışdır. Yöneticiliğin eğitimi ve öğretimi yoktur. Bunlar yıllarca edinilen tecrübeyle kazanılan özelliklerdir.”

Deneyimin sessizlik tercihindeki önemini vurgulayan bir başka idari yönetici ise aşağıda belirtilen cümleleriyle düşüncelerini ifade etmiştir.

“Yöneticilikte deneyim çok önemli. Başta ben de söyleyemedim. Ama artık söylüyorum. Yürümesi gereken veya geciken işler oluyor, söylüyorum. Söylemezsen işler aksıyor.”

Üst düzey iki yönetici, sessizlik sorununun olası nedenlerine ilişkin düşüncelerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“En büyük problem hiyerarşik yapıyı bilmeden gelmek. Kişiler, yöneticiliği kırıncı olmak, akademisyenliği başıboş olmak olarak algılıyor. Nereyi yönetiyorsan oranın mevzuatını bilmek zorundasın ki güçlü olasın.”

“Bahsettiğin sorunun nedeni sorumsuzluktur. Bir dekanın, yöneticinin okuyacağı yasanın, yönetmeliğin toplamı 5 sayfa olmasına rağmen okumuyorlar. Ben yasaları bilmem, ama

altımdaki daire başkanlarının bilmesi gerekir. Bir şey olduğunda onlara sorarım. Bilmezse niye bilmiyorsun derim. Bu onların sorumluluk alanı.”

Aslında bu ifadede hem bilginin önemine, hem de yöneticinin sorumluluk duygusuna, bir diğer deyişle kişiliğine vurgu yapılmaktadır. Üst düzey yöneticilik yapan, daha öncesinde idari birimlerden de sorumlu olmuş bir akademisyen de benzer şekilde bilgi ve sorumluluğun önemine işaret etmekte, çözüm yolu mümkün olsa da, kabul görmediğini belirtmektedir:

“Söz konusu sorun akademik ve idari faaliyetleri ayırmamaktan kaynaklanıyor. Akademik personele çok büyük yetki veriliyor. Ama bunun yanında mevzuat bilgisi sorgulanmıyor. Aslında bilmesi gerekiyor. 10 yıldır dekanlık yapıyor ama hala mevzuatı bilmiyor. Bu kişinin ilgi ve merakıyla ilgili. Yöneticinin sorumluluk bilinci olmalı. Aslında okuyacağı 30 sayfa, ama okumuyor!.... YÖK, bu sorunun çözümü için idari ve akademik iki rektör olmasını önerdi ama rektörler güçlerini kaybetmek istemedi.”

22 yıl yöneticilik deneyimi olan bir fakülte sekreterinin sözleri bilgi, deneyim, ve aynı zamanda kişiliğin yöneticinin sessizlik tercihinde rol oynayabileceğini vurgulamaktadır:

“İdareciler önemli çünkü, atanan idareci kendini idare edemiyorsa, başkasını idare edemez. Bu bağlamda kişinin kişiliği, tecrübesi ve eğitimi çok önemli.... Sadece kitaptan bakarak, okumayla yönetici olunmaz. Bunu yaşamak lazım, eksiklik oradan geliyor.”

#### **6.1.2.1.1.3 Rol çatışması**

Rol çatışması, rol gereklerinden birini yerine getirmenin bir diğeri ile uyum sağlamadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Sahip olunan iki veya daha fazla rolün birbiriyle çelişkili olma durumu olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2012:284).

Görüşme yapılan akademik yöneticiler, hem eğitimci, hem akademisyen, hem de yönetici kimliklerinin olduğunu ve bu kimliklerin zaman zaman birbiriyle çatıştığını ifade etmişler, bunun da sessiz kalma tercihine etki ettiğini belirtmişlerdir. Aşağıdaki ifadeler rol çatışmasının, yönetiş rolünün yerine getirilmesinde etkili bir unsur olduğunu göstermektedir.

“Yöneticilik ayrı bir şey, akademisyenlik ayrı. Ama bizler, hem yönetici, hem akademisyen hem de eğitimci olarak birçok farklı görevdeyiz. Tabii hepsini de başarıyla yerine getirmek pek mümkün olmuyor.”

“Bu sorun özellikle tüm kamu kurumlarında var. Bunu en üst yönetimden en alta kadar herkes yaşıyor. Bence sorun üniversitedeki yöneticilerin aynı zamanda akademisyen kimliğinin olmasıdır. İdari konularda çok da müdahale edemiyorlar.”



“Akademisyenlerden yönetici olmaz...Akademik olarak iyi değilsen, yönetici koltuğuna oturarak tatmin oluyorsun. İşte o zaman birine farklı diğerine farklı davranıyorsun.... Çok iyi konu yakalamışsınız, insan yönetmek çok zor.”

“İşi bilen kişi atansa sorun çözülür. Yani, profesyonel yönetici atansa sorun çözülür. Böylece akademisyen kendi işini yapar. Sonuçta, akademisyen rol çatışması yaşıyor.”

Tüm bu ifadeler, akademik yöneticilerin karşı karşıya kaldığı önemli bir sorunu ve bu sorunun etkilediği yönetici sessizliğini işaret etmektedir.

### **6.1.2.1.2 Astın Özellikleri**

Yöneticinin sessiz kalma tercihini en çok etkileyen ikinci tema olarak astın özellikleri görülmektedir. Demografik özellikler alt tema olarak öne çıkmaktayken, onu astın kişiliği alt teması izlemektedir. Astın liyakata göre atanmaması, özelleştirmeden gelmesi gibi diğer faktörler de katılımcılar tarafından etkili olarak görülmüştür.

#### **6.1.2.1.2.1 Demografik Özellikler**

Yaş, unvan, statü (astın akademik veya idari personel olması), cinsiyet ve kıdem olarak ele alınan demografik özelliklerin sessizlik tercihine etkisi şu ifadelerde açıkça görülmektedir:

“Yönetici isterse rahat konuşabilir, ama bazen olmuyor. Profesörle konuşmak biraz zor, idari personelle, yardımcı doçent, araştırma görevlisi ile daha rahat. Yaş önemli. Bayanlara karşı biraz da seçici davranıyorum. Bayanlar erkeklere göre daha farklı, daha duygusal.”

“Sessizlik tercihini gözlemledim. Astın unvanı etkili; doçent, profesör olduğunda farklı. Nedense yöneticiler ast memur olduğunda daha rahat söyleyebiliyorlar. Aynı olayı yaş ile ilgili olarak da yaşamıştım. Muhatabım olanlar arasında benden daha büyük olanlar var. Söylemekten çekinme bir kenara, insan söylerken biraz daha dikkatli olmak zorunda hissedebiliyor. Sonuçta sizden daha büyük, daha kıdemli insanlar var. Siz yükselmişsiniz, ama o 60 yaşında abi pozisyonunda, akademik olarak çok yükselmemiş.”

“Elbette farketmemesi gerekiyor ama kıdem ve yaş etkileyebiliyor. Söyleme, talep etme şekliniz biraz zorlaşabiliyor . Evet unvanlara göre de farklılık olabiliyor. Bana da böyle uygulanmıştı, ben de zaman zaman uyguluyorum. Unvanlar fark ediyor. Karşıdaki kişinin özellikleri de fark ediyor.”

Yapılan görüşmelerde, özellikle emekliliğe yaklaşmış olan astlara karşı, “zaten gidecek” gözüyle de sessiz kalınabildiği elde edilen bulgular arasındadır.

#### 6.1.2.1.2.2 Kişilik

Astın kişiliği, katılımcılar tarafından dile getirilen ikinci önemli özellik olmuştur. Kaydedilen ifadelerde, yöneticinin sessiz kalma tercihinin, astın baskın veya alıngan olmasından, sorun çıkarma olasılığının bulunmasından etkilendiği belirtilmektedir. Astın kişiliğine vurgu yapan ifadeler aşağıda yer almaktadır:

“Astların kişiliği de etkili. Ne yazık ki, insanlar sinirli, vurdumduymaz rolüne bürünüyor, ne söylesen hiçbir şeyi üstüne alınmıyor, kendini soyutluyor. Kimi sivri diliyle, kimi bozuk psikoloji sergileyerek, kimi kavgacı, tartışmacı bir ruh haliyle bir koruma kalkanı oluşturuyor. Bana dokunursan yanarsın mesajı veriyor....Bu durumda ona birşey yapamıyor iseniz eğer, hiç kimseye yapmayacaksınız. Adil davranmak zorundasınız. Aksi takdirde, bu, kabul görmüş bir davranış şekline dönüşüyor, oturuyor. Yöneticilik gerçekte zor. Bilgi ayrı, yönetim kültürü, yönetim bakış açısı ayrı gerçekten.”

“Bazı zor karakterler var, onlara kimse bir şey yapmıyor, yaptırıyor. Çünkü, sorunla uğraşmak istemiyor.”

“Ast, biraz baskın karakterse, statüsünü diğer insanlar üzerinde egzersiz etmesini seven birisiyse o da sebep olabiliyor. Sadece konumu ya da unvanı değil kişisel özellikleri de etkili olabiliyor.”

Özellikle psikolojik sorunları olan çalışanlara karşı bir şey yapılamayacağı düşüncesiyle sessiz kalınabileceği de söylemler arasındadır. Aslında bu tarz düşünceler, bir sonraki özellik olarak belirtilen astın liyakata göre seçilmemesi ile de birebir örtüşmektedir. Zira, liyakata göre atanma veya yerleştirme durumunda, belirtilen sorunları olan astların, o göreve getirilmesinin de mümkün olmayacağı düşünülebilir. Bu konuda iki katılımcının ifadesi örnek oluşturmaktadır:

“Şizofren biri vardı. Rektöre söyledim idare et dedi. Adam hasta, ne diyeceksin zaten.”

“Elemanını sen seçemiyorsun. Sana daha önce hiç üniversitede çalışmamış birini veriyorlar. Unvan farkını bile bilmiyor. Oysa ki bizde önemli. Bunu öğrenmesi için zaman geçiyor... Sana verilen çalışanların içinde ruhsal, bedensel sıkıntısı olanlar var. Onlara ne yapabilirsin ki! Mecburen susuyorsun. Doğru insanı doğru yerde istihdam etmek lazım.”

#### 6.1.2.1.2.3 Diğer özellikler (Liyakata göre atanmama, özelleştirmeden gelme)

Araştırmaya katılan gerek akademik gerekse idari yöneticiler, liyakate göre atanmadıkları için, elinden zaten fazla bir iş gelmeyen çalışanlarına karşı sessiz kalmayı tercih

etmek zorunda kaldıklarından bahsetmişlerdir. Aşağıda liyakatin önemine vurgu yapan bazı ifadeler yer almaktadır:

“Bizim çalışanları seçme şansımız yok. Size yarısı iyi, yarısı kötü bir salkım üzüm veriyorlar, Ne yapıyorsun, uğraşıyorsun, sonra vazgeçiyorsun, işi iyi yapana yükleniyorsun.”

“Her şey adalet. Liyakatine göre görev verirsen, dine, reнге, ırka bakmazsan verim alırsın. Baskı olan yerde alttaki yönetici yöneticilik yapamaz.”

“Onun tanıdığı, bunun yakını gelmiş, elindeki malzeme bu, ne yapacaksın? Sonunda daha çok çalışana daha fazla yük biniyor. Onlara unvan gibi bazı ödüller vermek istiyorsun ama olmuyor. Haksızlık oluyor.”

Bunun yanında, özelleştirme sonucu kapanan kamu kurumlarında görev yapan memurların diğer kamu kurumlarına yerleştirilmesi sonucu, atanan memurlar ile de sorun yaşandığı, yapacak bir şey olmadığı için sessiz kaldığı elde edilen bulgular arasındadır.

“Geçen gün özelleştirmeden 25 yıllık iki şef arkadaşımız geldi. Bizim yaptıracağımız iş basit: bilgisayarda bir yazı yazarak öğrenci belgesi verilecek. Ancak, biri, sadece bilgisayarı açmayı, kapamayı bildiğini; paket program olursa ismi yazıp, ne kadar borcu olduğunu göreceğini, başka bir şey yapamayacağını söyledi. Ne yapabilirsiniz şimdi?”

Yukarıdaki sözler, bir fakülte sekreterinin karşılaştığı sorunu gözler önüne sermekte, iş yaptırmanın güçlüğüne göstermektedir. Bir diğer yönetici ise konuyla ilgili görüşlerini şu sözlerle dile getirmiştir.

“En çok özelleştirmeye atananlarla sorun yaşıyorum. Çözümün bakanlıktan gelmesi lazım. En azından bizim hocalarımıza sormaları lazım. Böylece suyumuzu, emeğimizi harcamaz. Evinde durması vatan, millet için daha hayırlı. Kişinin buraya geldiği anda bir sürü gideri var....Bu tür kişiler sorulup ona göre verilmeli. Özelleştirmeden gelip iyi olan kişiyi çok nadir duydum.”

### **6.1.2.1.3 Kurumun Özellikleri**

Yönetici sessizliğinin nedenlerinin altında yer alan kurumun özellikleri temasında, örgüt kültürü, öne çıkan alt tema olurken, işin niteliği ve örgüt yapısı diğer etkenler olarak belirlenmiştir. Alt temalara ait açıklamalar ve ifadeler aşağıdaki bölümlerde yer verilmektedir.

#### **6.1.2.1.3.1 Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü kavramı altında incelenebilecek olan örgüt üyeleri tarafından kabul gören ve paylaşılan, o örgütü diğerlerinden ayıran değerler ve alışkanlıklar (Robbins ve Judge,

2012:520), yöneticilere göre yönetici sessizliğine etki eden en önemli kurum özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetici sessizliği sorununu yaşadığını belirten bir akademik yönetici, “Geçmişten gelen davranışları değiştiremem, o yüzden görmezden geliyorum” ifadesiyle, alışkanlıkların ve kabul gören işleyişlerin etkisini belirtmiştir. Tam aksi olarak, astlarına karşı sessiz kalma sorunu yaşamadığını belirten bir diğer akademik yönetici şu sözleriyle takım çalışmasının önemini vurgulamakta, oluşan havanın diğer alanlara da yansıdığını söylemektedir.

“Biz birlikte çalışıyoruz, belki diğer birimlerden farkımız budur. Konserlere çıkıyoruz. Birbirimizle uyumlu olmak zorundayız. Bu da iş ortamına yansıyor olabilir.”

Bu ifadelerden görülmektedir ki, yönetici sessizliğini ister olumlu isterse olumsuz yönde tetiklesin, örgüt kültürü, sessizlik tercihinde etkili olan faktörler arasındadır. İdari yöneticinin aşağıdaki cümleleriyle belirttiği düşünceleri, kurum kültürünün, davranışları ne derecede etkilediğinin kanıtı olarak görülebilir.

“Bu fakültenin yapısı farklı. Rahat bir ortam var. Onlar da rahatlıkla söylüyor , ben de söylüyorum. Sessiz kalma tercihi tamamen çalıştığınız insan profiline bağlı. Buradaki hocaların ODTÜ’lü olmasının verdiği bir rahatlık olabilir. İlk dekanımız da ODTÜ’lüydü. Böyle bir kültür oluştu.”

Ancak, bunun yanında üst yönetimin müdahalesi, bu tarz müdahalelerin ne derecede kabul gördüğünün de kurum kültürüyle yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. Aşağıda verilmekte olan farklı yöneticilere ait ifadeler, bu konunun yöneticilerin sessiz kalma veya açıkça konuşma kararında ne kadar etkili olduğunu, en azından yöneticiler tarafından böyle algılandığını göstermektedir:

“Sizin gözlemlediğiniz doğru, % 90 gibi doğruluk payı var. Astına açıkça söylüyorsun, eğer senin üstündeki amirin buna karşıysa ters düşüyorsun. Ya yaptırılmıyorsun ya da yetkini kullanılmıyorsun. Yasal olarak, kağıt üstünde yetkilisin ama pratikte değilsin. Sonuçta, önemli olan sana bu koltuğu veren insanın arkanda durmasıdır.”

“Yönetim, dekan, dekan yardımcıları, fakülte sekreterleri arasında bir ortak çalışmadır.... Bu bir yönetim anlayışıdır. Yönetimin başı size sıcak bakmıyorsa, o yöneticilikte astınıza da üstünüze de söz söylemezsiniz. Sizin yöneticinizin tavrı önemli.”

“Üst amirin tutumu da önemli burada... Astınla birlikte olup sena cephe alırsa, zaten amirlik yapamazsın. O zaman susarsın. Sesini çıkarmazsın, her şeyi olurlarına bırakırsın. Nasıl giderse gitsin.”

“Ben çalışmayan, devletten bankamatik gibi para alan memuruma soruşturma açtım. Bana, üst yönetim emekli olacak boş ver uğraşma dedi. Hatta ve hatta üst yönetim şunu söylüyor: Her birim, bir veya iki taneyi idare edecek.”

“Bizim gibi ara kademe yöneticiler, aslında ne kadar yöneticilik yapıyor? Örneğin, benim bir çalışanım rektöre gidip, ben şundan dolayı yarım saat geç kaldım, bana müdürüm kızdı dese, rektör beni arayıp şunu idare et diyebilir. Bu burada böyle olabileceği gibi, başka kurumlarda daha da kötü olabilir. Aslında o örgütü tek kişi yönetiyordur. Tepe yönetici, diğer bütün yönetici kademelerine müdahale edip bir nevi yönlendirebilir. Bu özel sektörde de böyle olabilir.”

#### 6.1.2.1.3.2 Örgüt yapısı

Üniversitelerin sahip olduğu ve üçüncü bölümde detaylı olarak anlatılan yapı, sessizlik tercihini etkileyen faktörler arasında gösterilmiştir. Özellikle matris yapıdan kaynaklanan yetki kargaşası, bir astın iki üste bağlı olması, akademisyenlerin konusunda uzman olması gibi nedenler yöneticinin sessizlik tercihinde rol oynayabilmektedir. Bölüm sekreterinin hem bölüm başkanına hem de fakülte sekreterine bağlı olması gibi, kargaşa yaratan durumlarda yönetici, hem diğer yöneticinin yetki alanına girmemek hem de onun açıkça konuşacağını düşünerek sessiz kalmayı tercih edebilir. Aşağıdaki ifade örgüt yapısının önemini göz önüne sermektedir.

“Fakülte sekreterliği çok zor, çünkü birebir bana bağlı olmalarına rağmen, arkadaşlarımızın emeğiyle yürütülen hizmetlerde akademik kadroyla akademik birimlerin kendi iç işleyişleriyle izlenen bir de yol var. Özellikle fakülte teşkilat yapıları içerisinde bölüm başkanlıkları var. Bölüm başkanlıklarının kendi iç işlerinde almış oldukları kararların bir takım sonuçları olumlu ya da olumsuz size geliyor. Bunun bir yolunu bulmaya çalışıyoruz. Ekstra iletişim ile halletmeye çalışıyoruz. Ben bu konuda üstlerimden destek alıyorum. Çünkü üniversitelerde akademik ve idari personel kavramı var. Bunu biz ne yazık ki göz ardı edemeyiz. Fakülte sekreterlerinin durumu oldukça zor, zor bir konum zor bir görev.”

Matris yapının yanında belirtilmesi gereken önemli bir husus da, özellikle akademik yöneticilerin belirli bir dönem için atanmış olmalarıdır. Birkaç yıl sonra eski görevlerine, akademisyenliğe dönecek olmalarının, onların sessizlik tercihini etkileyebileceği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durum, akademisyenlerin şu ifadeleriyle ortaya konmuştur:

“Bu davranışın ayrıca görevin kesikli olmasıyla ilgisi var. 3 yıl görevde kalacağı için öğrenmek zorunda hissetmiyor. Kurumsal hafızayı sürdürecekt kişiler veya yapı da yok. Fakülte sekreteri yeteri kadar fonksiyonel değil..... Ödül ve ceza da yok. Ya ödül olmalı, ya ceza. Bu durumda yapacak bir şey de yok. Sonucunda da sessiz kalmayı tercih ediyorlar. Bazen biz bile diyoruz, az vakti kaldı, gidecek veya emekli olacak, idare edelim diyoruz.”

“Sonucu, ortamı değiştiremiyorsam, 3-4 yıl sonra değiştireceğim bir koltuk için insanlarla diyaloglarımı, ilişkilerimi bozmaya değmez diye düşünürüm.”

“Bence ana sorun, bizlerin rektör de, dekan da, bölüm başkanı da olsak, dönüp onlarla aynı statüye gelme çekincemizden, kötü adam olma korkumuzdan kaynaklanıyor. İşe gelmeyen var, geç saatte gelen var, asistanlara işini yıkan var. Baktığınız zaman hepsi rektörün, dekanın denetiminde olmasına rağmen bilinçli olarak çok fazla yaptırım yapılmıyor. Mesela ben dekanım, bir yıl sonra görev süremde emekli olacağım. O zaman belki, farklı davranabilirim. Kural neyse onu uygulayım. Ya da profesyonelimdir, burası özel bir üniversitedir, kuralları uygulayım. Yöneticinin de seni destekler, o zaman daha kuralcı davranabilirsin. Ama devlette ne yazık ki bu silsileden dolayı yine öğretim üyesi pozisyonuna döndüğü için kimseyle dalaşmak istemiyor.”

### **6.1.2.1.3.3 İşin Niteliği**

Kurumun özelliklerine ilişkin bir alt tema da işin niteliği olarak belirlenmiştir. İki akademik yöneticinin aşağıdaki ifadeleri uyum içinde çalışmak zorunda olan birimlerde sessizlik tercihinin daha az görüleceğinin altını çizmektedir:

“Biz birlikte çalışıyoruz, belki diğer birimlerden farkımız o. Konserlere çıkıyoruz. Birbirimizle uyumlu olmak zorundayız. Bu da iş ortamına yansıyor olabilir.”

“Takım içinde konuşup, dışarıda bunu unutan bir kurumuz. Takım oyununda da böyledir. Belki de rahat olmamız, açıkça konuşmanın ilişkileri zedelememesi bundan kaynaklanıyor.”

Konservatuar gibi, ekip çalışması gerektiren bilim dalları bağımsız çalışılan bilim dallarına göre açıkça konuşmayı mecbur kılabilir. Bunun yanı sıra, birimin idari mi akademik mi olduğu da sessizlik davranışını etkileyebilmektedir. Nitekim, Tablo 6.1.2’de de görülebileceği gibi, sessizlik sorunu yaşamıyorum diyenlerin oranı akademik yöneticilerde %6 iken, idari yöneticilerde % 14 olarak elde edilmiştir.

### **6.1.2.1.4 İlişkilerin Niteliği**

Yöneticinin sessiz kalma tercihinin etkileyen bir diğer tema ilişkilerin niteliği şeklinde belirlenmiştir. Alt temalar ise, kişisel ilişkiler ve lider –üye etkileşimidir. Lider- üye etkileşimi ile karşılaştırıldığında, Kişisel ilişkilerin % 85 kelime tekrar oranı ile, çok daha önemli bir etken olarak algılandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer tüm alt temalarla incelendiğinde ise, özellikle kişisel ilişkilere vurgu yapıldığı, bu alt temanın öne çıktığı görülmektedir.

#### **6.1.2.1.4.1 Kişisel İlişkiler**

Kişisel ilişkiler alt teması altında katılımcılar, çıkar birliği, arkadaşlık, akademik geçmiş

(danışman- öğrenci ilişkisi, aynı projede çalışma vb.), astın üst yönetime yakınlığı, aynı projede çalışma, gelecekte astından beklentisi olma gibi durumların sessizlik davranışını etkilediğini belirtmişlerdir. Aşağıdaki direkt ifadeler kişisel ilişkilerin sessizlik tercihindeki belirleyiciliğini göz önüne sermektedir:

“...Bizim üniversitede ise, daha yatay, alt düzeyde kabile ilişkileri var. Bizden, bizden değil deniyor. Ama bu ideolojiye ya da başka bir dayanağa göre şekillenmiyor. Tamamen basit, günlük çıkarlarla şekilleniyor. İlkesel değil, bugün karşı karşıya olduğuyla yarın aynı safta yer alıyor. Çıkarına göre davranıyor.”

“Unvana göre farklı davranmak kaçınılmaz. Bir yardımcı doçentin her zaman bir profesöre ihtiyacı var. Jüri üyesi, eski hocası olabilir. Tabii ki ona karşı konuşmayacak.”

“Bu daha çok akademik camia ile ilgili bir şey çünkü hepimiz birbirimizin meslektaşımız. Benim yardımcım doçent veya yardımcı doçent. O kişiyi ileride bu pozisyona geleceği için kıramam.”

“O güne kadar arkadaşınız olan birisi çıkıp sizin yöneticiniz oluyor. Onun için de zor yöneticilik yapmak. Zaten genelde de yapamıyorlar. Çünkü ast-üst ilişkisi çok değişik, o dengeyi çok iyi korumanız lazım. Dışarıda gezip tozmanız ayrı, yöneticilik ayrı. Bunu ayıramıyoruz.”

“Vekalet bırakmaya kalktığımda istemiyorlar. Geldiğimde görev ihmali olan personel hakkında niye işlem yapmadığını soruyorum. İlişkilerinden dolayı kötü olmak istemediğini söylüyor.”

“Fakülte sekreterleri genelde topu dekana atıyorlar. Nedenini şudur: Bir fakültede fakülte sekreteri olan kişi, memurluktan gelip yükselir. Çalıştığı kişiler arkadaşları ve onlarla eskiden yan yana oturuyorlardı. Onlara iş yaptırma sıkıntısı yaşayabilirler. Sonuçta beraber oturup dirsek dirseğe çalıştığı insanlar. Bir üste geçtikleri zaman iş yaptırıyorlar. Aslında fakülte sekreterinin kendi biriminde yetişmiş değil de başka birimden olması gerekir. Bunun sıkıntı olduğunu görüyoruz. Belki bu durum bizim üniversitenin genelinde vardır.”

Bazı katılımcılara göre, astın arkadaş olmasının yanında, bir arkadaşın yakını olması da yönetici sessizliğini etkilemektedir. Üst düzey yönetici şu sözleriyle bu konuya vurgu yapmıştır.

“Çalışanlardan biri arkadaşının kızı veya oğlu ise vefasız demesinler diye müdahale etmek istemez. Sonuçta arkadaşının çocuğu, arası bozulmasın. Biz toplum olarak iş ile dostluğu ayıramıyoruz.”

Bir dekanın söylemi ise birim içinden yükselen akademik yöneticilerin de idari yöneticilerle benzer sorunlar yaşadığını, arkadaşlık ilişkisini bozmamak adına sessizliği tercih edebileceğini göstermektedir:

“Bizim için yönetim geçici bir görevdir. Dekanlık makamında en çok iki dönem kalırsın. Sonra geri dönersin. Gene arkadaşlarının içindesin. Onlarla yüz yüze bakacaksın. Büyük çatışmalara girersen burada kalmaman lazım. “

Arkadaşlığın yanı sıra, öğrenci- danışman ya da öğrenci- hoca ilişkisi, özellikle akademik birimlerde sıkça görülmektedir. Yönetici sessizliği açısından incelenecek olursa, kişi, daha önce hocası, jüri üyesi veya danışmanı olan astına karşı daha fazla sessiz kalma davranışı sergileyebilmektedir. Farklı, büyük bir üniversitede de yöneticilik yapmış olan ve orada da bu sorunun varlığını gözlemlediğini belirten bir yönetici, şu cümleleriyle hoca- öğrenci ilişkisinin etkisini bildirmiştir:

“...Eskiden gelen hoca- öğrenci ilişkisi devam ediyor. Eskiden hocanız olan birine bu nedenle birşey söylemek zor. Öğretim üyeliği mesleği buna izin veriyor. “

Arkadaşlık, çıkar ve akademik bağın yanında astın gerek üst yönetime gerekse “nüfuslu” kişilere yakınlığı başka bir etken olarak karşımıza çıkmıştır. Büyük bir fakültenin sekreteri olan, bir yöneticinin sözleri yaşadığı deneyimi aktarmaktadır:

“İşe uygun kişi alınmıyor. Şu anda bende 6-7 kişi var. Bunların biri hocanın kızı, biri oğlu, biri baldızı. Hiç biri işe yaramıyor, ama bir şey yapamıyorum. Genel sekretere verim alamadığımı söylüyor, değiştirilmesini istiyorum. O da bunlar geçici personel diyor. Bunlardan memnun değilsen bana yazılı gönder, dışarıda bekleyen tonla adam var değiştirelim diyor. Kişi, işe uygun değil veya bu görevleri yerine getiremiyor diye dekana söylüyorsun. O da Yönetim Kurulu üyemizin kızı, ona nasıl yazı yazarız diyor.”

Bu ifadeden de görüldüğü gibi, fakülte sekreteri her ne kadar duruma müdahale etmek istese de, kendi yöneticisi tarafından destek görmediği için durumun gerektirdiği davranışı sergileyememektedir. Söz konusu durum, bize, yöneticinin niyetinin yanında, bağlı olduğu kişinin niyetinin de önemini göstermektedir.

Aşağıdaki bazı ifadelerden de belirtildiği üzere, astın üst yönetime yakınlığı, bir çok katılımcı tarafından vurgulanan bir etken olmuştur:

“Ben yaşamadım ama üst yönetimde tanıdığı olan kişi bu tercihi etkileyebilir. Çünkü kuralları uyguladığınızda, birine dokunduğunuzda nereden ses geleceğini bilmiyorsunuz.”

“Bunun nedeni, kırmamak, uğraşmamak, kimseyle kötü olmamaktır. Astlardan bazıları yönetimden birinin yakını olabiliyor. Bu durumda hem o kişiyle, hem de yakını olduğu diğer kişilerle kötü olmamak için olabiliyor.”

Burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta, sadece kurum içindeki değil, kurum dışındaki “nüfuslu” kişilerin yakını olmanın da yöneticinin sessizlik tercihinde etkili olduğudur. 15 yıl yöneticilik deneyimine sahip bir akademisyen konuyla ilgili deneyimlerini aktarmıştır:



“Sırtını bir yere yaslamış gelmiş. Bir belediye başkanının, ilçe başkanının, milletvekilinin yakını. Yoksa zaten öğretim elemanı gelemezdi. Derse girmeme, öğrencileri örgütleme gibi sorunlar yaratıyor. Bir zaman sonra görmezden geliyorsunuz.”

#### **6.1.2.1.4.2 Lider -Üye Etkileşimi**

Gruplaşmanın olduğunu, yöneticinin kendilerine yakın kişileri kayırdığını, bunun sonucunda da sessiz kalmayı tercih edebileceğini söyleyen katılımcıların ifadeleri lider-üye etkileşimine işaret etmektedir. Yöneticinin kendi ekibinde gördüğü kişilerin yanlış davranışlarına karşı daha sessiz kalabildiği ve kayırabildiği, bazı katılımcılar tarafından ifade edilmektedir:

“İşim gereği tüm enstitü ve fakültelere giriyorum. Kimi yerde taciz karşılıklı. Hoca- öğrenci, öğrenci- memur arasında olabiliyor. Örtbas ediliyor. Üniversitenin imajının yanında daha çok o kişiyi koruma amaçlı oluyor. Mesela ben rektör, rektör yardımcısının gözde elemanı isem, suç işlesem bile beni koruyor. Bu, yöneticinin kişiliğiyle çok alakalı.”

“Ben X Üniversitesinde de çalıştım. Orada 1980’den beri dekan olan biri vardı. 100 yıl yaşasa, yine dekan olur. Herkes kendini, ona yakınlığıyla tanımlıyordu. Tavırlar bu yakınlığa göre belirleniyordu. Akrabayı anladım da, iş, ona yakın olan kişilere ben ne kadar yakınım kadar gidiyordu.”

#### **6.1.2.1.5 Algılanan riskler**

Araştırmaya katılan hem akademik hem de idari yöneticiler, sessiz kalma tercihlerinin, algılanan olumsuz sonuçlarına göre de şekillenebildiğini belirtmişlerdir. Algılanan riskler teması altında yer alan olumsuz sonuçlar; kırma, üzme, sorunla uğraşma, çatışma, ortamda huzursuzluk yaratma, karşı cephe oluşturma, sevilme, astların saygısını ve güvenini kaybetme, üstlerce başarısız görülme, kötü adam olarak algılanma, birimin veya kendi imajını bozma endişesini içermektedir. Örnek ifadeler aşağıda yer almaktadır:

“Diğer yöneticilerin sessiz kaldığını gördüm. Mesela ben gidiyorum, yöneticime personelle ilgili olumsuz bir şey söylüyorum. Tamam, tatsızlık çıkmasın, idare et diyor. İki arkadaşın arasında problem varsa sessiz kalyorsun. İdare ediyoruz!!Haksızsın diyemiyoruz. Diğeriyle konuşurum diyorum, ama konuşmuyorum. İdare ediyorum.”

“Bazen sorunu görmezden gelmek, görmekten daha iyidir. Yoksa sorun büyüyebilir. Çok önemli olan iş daha artar, ağırlaşmasına sebep olabilir. Yöneticinin böyle davranması normal. Ceza versen, sarı zarf versen ne olacak? İletişimin araçlarını kullanmak daha iyi.”

Ceza davranışı düzeltmiyor. Sonuçta uyarıdan başka ceza yok. Çok soruşturma açan başarısız yönetici sayılıyor. Çalışanlar daha mutsuz oluyor, sonuca da ulaşamıyor. Hiçbir sorun iyiye gitmedi. Hatta daha kalıcı oldu.”

“Duygusal, kırmamak için, karşıdakini üzmemek için..... Bazı şeylerde hiç empati kurmuyoruz ama bunlarda acaba ona söylersem bozulur mu üzülür mü diye düşünüyoruz. Ya da işini yapmaz, savsaklar diye bir korku mu var? ....Bu davranış çok münferittir, kişiye göre değişir.”

İmaj kaybına vurgu yapan bir idari yönetici şu cümleleriyle konu hakkındaki fikirlerini belirtmiştir:

“Aynı dönemin insanı, kırmak istemiyor. İmajını bozmak, başarısız yönetici olmak istemiyor. Bölümünü yönetemedi demesinler diye bir şey demiyor. Aslında çalışmayan kişi tepki görürse çalışmak zorunda kalır. Ama olmuyor. “

“Hep, bazı sorunları göreceksin ama görmezden geleceksin denir. Huzursuzluk olmasın, ortam gerilmesin, farkında olmadan yapmıştır, bir daha yapmaz diye düşünüyorsun. Akademisyenlerin bildiğini düşünüyorsun.”

“Ben saldırgan değilim. Karşıdaki kişinin unvanı yüksekse, ben diyor. Kendileri aralarında cephe oluşturuyorlar. İşler karmaşıklaşıyor. .... Benden kaynaklı sorun varmış gibi gösteriyorlar. Dışarıda hakkımda konuşuyorlar.”

Sorunla uğraşmamak ve kendi yöneticilerinin gözünde sorun çıkaran kişi olmamak için de sessiz kalınabileceği yönünde görüşler de bulunmaktadır.

“Bu sorun var, biliyorum. Örneğin bir dekanın bölüm sekreteriyle arası bozuktur. Onu görmemek için ayrı oda verdi, Aslında açıkça söyleyebilir, ama sonunda rektörlük, personel daire başkanlığı ile kötü olmak var. O nedenle bir şey yapmıyor.”

“Fakülte büyüdükçe yönetmek zorlaşıyor. O zaman ister istemez dengesizlik olabiliyor. Bazı zor karakterler var onlara kimse bir şey yapmıyor, yaptırıyor. Sorunla uğraşmak istemiyor. Kurum büyüdükçe insanlar denetlenemez hale geliyor.”

Bu ifadelerden de görülebileceği gibi, kişinin yaşadıkları, gözlemleri, kendisinin algıladığı olası riskler ve sonuçları yöneticinin sessizlik tercihi üzerinde etkili olmaktadır.

#### **6.1.2.1.6 İş güvencesi**

Kamuda sağlıklı işleyen bir performans değerlendirme sisteminin olmaması çalışanla çalışmayanın bir tutulması, ceza ve ödül sisteminin sınırlı olması, iş güvencesi teması altında toplanmıştır. Üst yönetimden bir akademisyenin sözleri, bir nevi eli kolu kanunla bağlı olan yöneticinin aslında mecburen sustuğunu belirtmektedir:

“Yükseköğretim kanununda zimmet dışında işten atma yok. Bir şey yapamıyorsun. O yüzden susuyorlar. Böyle gelmiş, böyle gider diye düşünüyorlar. Görevini layıkıyla yapmayan için ceza müessesesi yok. Objektif kriterlere bağlanmamış. Kişisel inisiyatifle ceza veriyorlar. Bu nedenle yaptırım yok. Senin bir suçtan yargılanman için, savcı dava açmak istediğinde rektörden izin almak zorunda. Kamu personeli, kamu personelini korumak zorunda diye bir kanun var. Bu da işleri zorlaştırıyor.”

Kamuda daha önce olan, ancak sonrasında kaldırılan sicil notunun önemini bir çok idari yönetici belirtmiştir. Farklı kademelerde çalışmış olan bir fakülte sekreteri aşağıdaki sözleriyle yaşadığı sıkıntıyı dile getirmiştir. Bu sözlerden anlaşılacağı üzere, yaptırımın olmaması, yöneticinin elini zayıflatmakta, açıkça konuşup gereğini yapsa bile sonuca ulaşamadığı için astın gözünde kötü duruma düşmesine neden olmaktadır:

“Açıkçası idari personelle zaman zaman yaşıyoruz. İdari personelimiz üzerinde yaptırımımız gerçekten yok. Eskiden ben de idari personelken, yönetici değilken, sicil notu veriliyordu. En azından onun hatırına insanlar işine daha çok sahip çıkıyordu. Mesela olumlu sicil almamak bile bir kayıptı. Bunun korkusundan, insanlar belki uyarılabiliyordu. Şu anda hiçbir şey yok. İdari personel sicil kalktı. Yaptırımımız gerçekten yok. Tamamen ilişkilerle, amir- memur değil, arkadaş gibi; kimisine yap, kimisine hadi yapalım, kimisine yapabilir misin diyerek yürütüyoruz. Bunları gerçekten abartmıyorum. Bugüne işine gelmeyen insan için ne yapabilirim? Yaptırım yok. Mesela bir olay yaşadığın zaman soruşturma açın ya da tutanak tutun diyorlar. Tutanağı bir tutuyorsun, iki tutuyorsun, sonra gereği için gerekli yerlere gönderiyorsun; gereği olmadığını gördüğün zaman memur gözünde tükürdüğünü yalamış gibi oluyorsun. Tutanak tutmamak daha da iyi diyorsun. Sözle konuşup da bir şeylere ikna ediyorsan tamam diyorsun; edemiyorsan, katlanıyorsun. Her birimde var. “

Kamu sektöründe yönetici olmanın zorlukları, bir fakülte sekreterinin sarfettiği şu sözlerde açıkça görülmektedir:

“Ben burada 20 senedir çalışıyorum. 20 senedir insanlar aynı, sorunlar aynı, çözümsüz. Bu değişmedi, böyle devam edecek. Ben memurken de amirken de hiç bir şey değişmedi. İdari personel için kesinlikle performans baz alınmalı. Bir kişinin yaptığı iş ile, diğer kişinin yaptığı, iş olarak da performans olarak da aynı değil,. Bölüm sekreterlerini düşünüyorum. Biri işini çok iyi yapıyor. Biri itekleyerek yapıyor, biri hiç yapmıyor. Ben de bir şey yapamıyorum. Bölüm başkanı arıyor, benim sekreterimi değiştir diyor. Eleman yok ki değiştireyim!”

Kamuda yöneticilerin, yönetimden ziyade durumu idare ettiği, gerek akademik gerekse idari yöneticiler tarafından belirtilen yorumlar arasındadır. 15 yıllık deneyimi olan bir fakülte sekreteri de diğer yöneticiler gibi yaptırım gücünün eksikliğinden bahsetmiştir:

“Yöneticilik bambaşka bir şey , idarecilik bambaşka bir şey. Biz idare ediyoruz. Kamudan da kaynaklanabilir ama asıl sorunun kuralların ve bunların sonuçlarının yazılı olmaması

diyorum. Yani bir yerde , işyerinde kurallar açık ve netse , yaptırımlar da açık ve netse bir sorun olmaz . Ama bizlerde öyle değil. Ama kamuda açık ve net kural yok. Her şey kişiye göre, duruma göre esneyebiliyor, ya da bazı noktalar yoruma açık. Yöneticinin bu anlamda idari personele ilişkin herhangi bir yaptırımı yok. Eskiden sicil bir diye kavram vardı, bir yaptırım olabiliyordu. Ama şu an sıkıntı yaşanmışsa, tek yaptırımınız soruşturma açmak. Ancak herşey de soruşturma açamazsınız ki! “

İfadelerden anlaşılacağı üzere, bugün bir çok kişinin KPSS'ye girmesi, devlete sırtını dayamak, işinin garanti olmasını sağlamak içindir. Ancak görüldüğü gibi, bazen iş garantisi, işlerin aksamasına, verim alınamamasına, yöneticinin görevini istediği gibi yapamamasına neden olabilmektedir.

### 6.1.2.2 Yöneticilerin Sessiz Kaldığı Konulara İlişkin Bulgular

Görüşmeye katılan akademik ve idari yöneticilere, “En çok hangi konularda sessiz kalıyorsunuz veya kalındığını düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltildiğinde alınan ifadeler kodlanmış ve beş ana tema altında toplanmıştır (Tablo 6. 4). Bunlar kelime tekrar sayısına göre sırayla görev ihlali, devamsızlık ve işe gelmeme, akademik konular, çalışanlar arasında çatışma ile sapkın davranıştır. Sıralamadan da görüleceği üzere, hergün olabilen, görülme olasılığı yüksek olan davranışlara karşı sessiz kalma tercihi, görülme olasılığı daha düşük olan davranışlara oranla daha fazladır.

**Tablo 6. 4.** Yöneticilerin Sessiz Kaldığı Konulara İlişkin Dağılım

<b>Sessiz Kalınan Konular</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>1. Görev İhlali</b>	<b>56</b>	
İşin eksik/yanlış yapılması	18	26,87
İşi aksatma/yavaşlatma	18	26,87
İşten kaytarma/reddetme	18	26,87
Sanal kaytarma	2	2,99
<b>2. Devamsızlık ve İşe Gelmeme</b>	<b>28</b>	
Mesai saatlerine uymama	21	31,34
Keyfi rapor	7	10,45
<b>3. Akademik Konular</b>	<b>22</b>	
Danışmanlık görevinde aksama	2	2,99
Derse girmeme, eksik yapma	10	14,93
Öğrenci şikayetleri	6	8,96
Diğer sorumlulukları aksatma	4	5,97
<b>4. Çalışanlar Arası Çatışma</b>	<b>14</b>	<b>20,90</b>
<b>5. Sapkın Davranış</b>	<b>12</b>	<b>17,91</b>
Alkollü işe gelme, hırsızlık, taciz, yalan, kaba kuvvet, yüzkızartıcı suç		

Katılımcıların ifadeleri birden fazla temaya vurgu yaptığı için, toplam sayı katılımcı sayısını, toplam yüzde ise 100'ü geçmektedir.

### 6.1.2.2.1 Görev ihlali

Görev ihlali teması altında yer alan alt temalar, işin yanlış veya eksik yapılması, işi bilerek aksatma, yavaşlatma, kaytarma ve işyerinde iş dışı internet kullanımı anlamına gelen sanal kaytarmadır.

Katılımcıların % 84'ü, astın işi aksatma, yavaşlatma hatta yapmama davranışına karşı sessiz kalılabildiğini belirtmiştir. İdari birimlerde iş aksatma gibi sorunların daha az görülebileceği düşünülebilir. Ancak, araştırmaya katılan yöneticilerin ifadelerinden, ister akademik ister idari birim olsun, işi aksatma, işten kaytarma gibi durumlarda sessiz kalılabileceği yönünde bulgu elde edilmiştir. Bir daire başkanının ifadesi hem sessiz kalınan davranışı tanımlamakta, hem de olası sonuçları üzerinde durmaktadır:

"Örneğin, iş dağılımı yapacaksın. Birisi becerikli olur, %60 verimli olur, diğeri 40 verimli olur. Birisine iş vermemek, öbürüne yüklenmek ahlaklı değil ama oluyor. İş yaptıramadığına daha az iş veriyorsun."

Gerek üst yönetim, gerekse bölüm başkanlığı gibi farklı kademelerde görev yapmış bir akademik yöneticinin sözleri, yöneticinin sessiz kalmayı tercih edebileceği işle ilgili konuları kısa ve net olarak açıklamaktadır:

"Bu sorun, yazıları yanlış hazırlamak, hata yapmak, yazışmalarda sorun yaşamak gibi görev ve sorumluluklarla ilgili."

Günümüzün sorunlarından olan sanal kaytarmanın varlığı çok bilinmesine rağmen, yönetici açısından gözlemlenmesi nispeten zordur. Üst düzey bir yönetici şu ifadeyle internette vakit geçiren çalışanın uyarılmamasından bahsetmiştir:

"Bakıyorum, internette geziyor. Ama kimse bir şey demiyor. Bir ödül mekanizmamız da yok. Kimsenin umrunda değil."

### 6.1.2.2.2 Devamsızlık ve İşe Gelmeme

Katılımcıların % 42'sinin yorumu ışığında, işi aksatma, yavaşlatma gibi davranışların yanında devamsızlık, mesai saatine uymama, izinsiz işe gelmeme gibi konularda da sessiz kalılabildiği, elde edilen bulgular arasındadır. Sessiz kalabildiğini belirten ve uzun süre yöneticilik yapmış bir dekanın cümleleriyle mesai saati ve izin kullanımı konusunda sorun yaşandığını belirtmektedir:

"Genelde sorunlar, işini iyi yapmama, savsaklama, işe geliş-gidiş, sorumsuzluk, mesaiye dikkat edilmemesi gibi performans ile ilgili. ....Geçmişten gelen tanışıklık bunda etken. Bazı

hocaların bunu istismar ettiklerini görüyorum. Ama bir şey söylemek istemiyorum. Örneğin izne bir gün öncesinden gidiyor. Söylemek istiyorum ama söylemiyorum.”

Farklı birimden gelerek, yöneticilik yapmakta olan bir akademisyen bu konudaki fikrini aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

“İşe gelmeyen var, geç saatte gelen var, asistanlara işini yıkan var.. Baktığınız zaman hepsi rektörün, dekanın denetiminde olmasına rağmen çok da fazla yaptırım bilerek de yapılmıyor.”

Yönetici sessizliği sorunu yaşadığını belirten bir dekanın bu konudaki sözleri ise izinli olmadığını bildiği halde astına karşı sessiz kalabildiğini göstermektedir:

“O durumlarda hassasım, ama örneğin şu anda izinli olmayan ama burada da olmayan kişi o kadar çok ki. Ne yapayım, tutanak mı tutayım?”

#### **6.1.2.2.3 Akademik Konular**

Akademik konular teması altında, danışmanlık görevinde aksama, derse girmem veya eksik yapma, öğrenci şikayetleri ve diğer sorumluluklarda aksama yer almaktadır. Katılımcıların çoğunun, ancak akademik yöneticilerin neredeyse tamamının belirttiği husus, akademisyenlere, uzmanlık alanlarıyla ilgili konularda uyarı yapılmaması yönünde olmuştur. Bunun bir nedeni, uzmanlığa olan saygı olarak düşünülebilir. Diğer nedeni ise, ders saatine uymama, danışmanlık görevini aksatma gibi davranışların zor gözlemlenebilir olmasıdır. Bu nedenle, bazı katılımcıların ifade ettiği gibi, akademik konulardaki aksamalar direkt kişiye değil, toplantılarda ortaya söylenmekte veya müdahale edilmemektedir:

“Hocayla ilgili şikayet geliyor. Hocaya bir şikayet olduğunda bir şey yapamam. Ama kurulda bu konularda hatalar olduğunu söyledim.”

“Öğretim üyesi ders veriyor, nerede, nasıl yapacağını konuşmayı uygun bulmuyorum. Akademisyenlerin çalışmalarına (ders saati, dersi yapmaması) karışılmasını doğru bulmuyorum. Bu, çalışma barışını rahatsız eder, faydadan çok zarar verir, gizlemeye çalışabilir.”

“Öğrenci geliyor, hoca dedikodu yaptı diyor veya hoca çekip gidiyor. Benim geç haberim oluyor. Biliyorum ama yakalamadığım için sessiz kalıyorum.”

#### **6.1.2.2.4 Çalışanlar Arası Çatışma/ İlişkilerde Problem**

Yöneticinin, çalışanlar arasında çıkan çatışmaya, kurumdaki iş düzeni bozulana veya işle ilgili aksamalar oluşana dek sessiz kalması doğal karşılanabilir. Ancak, bu “kavga” belli bir düzeye geldiğinde ya da diğerlerini rahatsız ettiğinde gerekli uyarının yapılması gereklidir.

Buna karşın, emekli olmak üzere olan bir daire başkanı, şu sözleriyle, tepkisini ertelediğini ifade etmektedir.

“Yaş, bazı şeyleri öngörmemi sağlıyor. Örneğin birinin arkadaşıyla kavga etmesi gibi yanlış bir davranışını gördüğümde o gün bir şey demiyorum. Çünkü dersem, iş büyüyecek.”

Nispeten küçük bir fakültede bulunan, ama bir başka yerde yöneticilik yapan bir akademisyenin sözleri bu tarz kişisel olayların bir nevi hassas konular olduğunu belirtir niteliktedir:

“Burada, bizim fakültede böyle sıkıntı var. Kişiler birbiriyle tartışıyor, kavgalı. Ama bir şey yapılamıyor. Sonuçta bu durum kurumu zayıflatıyor. Geçen gün iki kişi birbirine girdi. Ne kişiye bir şey diyebilirsin, ne de toplantıda dile getirebilirsin. Bu mizaçla ilgili. Bu durumlarda doğrudan söyleyemiyorsunuz.”

Bir idari yöneticinin aşağıdaki ifadesi ise, çatışmayı yönetmek yerine, müdahale etmemenin ve sessiz kalmanın tercih edildiğini göstermektedir:

“İki memur oda kavgasına tutuşmuş, yüksekokul müdür kavga seslerini duyduğu halde odasından çıkıp müdahale etmedi. Oysa yetkisini kullanıp çatışmayı sonlandırabilirdi.”

#### **6.1.2.2.5 Sapkın Davranış**

Sapkın davranış, örgüt çalışanlarının huzurunu bozmaya ve/ veya örgüt kurallarını ihlal etmeye yönelik bilinçli ve gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Arbak, Şanlı ve Çakar, 2004: 5; Altıntaş, 2009: 96). Katılımcıların ifadelerinden hareketle, sapkın davranış teması altında, alkollü işe gelme, hırsızlık, taciz, yalan, kaba kuvvet, yüz kızartıcı suç gibi duyulduğunda birim imajını bozacak davranışlar yer almaktadır. Bu tarz davranışları direkt gözlemlemesi zor olup, şikayet olduğunda da kişinin yüzüne söylenmesi itham olarak algılanabilecek hassas konulardır.

Üst yönetimde görev alan bir akademisyenin gözlemlemiş olduğu bir duruma ilişkin ifadesi, işten atılma nedeni bile olabilecek böyle bir konuda dahi sessiz kalınabildiğini ve bu sorunun boyutlarının tahmin edilenden de büyük olabileceğini göstermektedir:

“Daire başkanlarının çoğunda bu sorun yok. Ama dekanların çoğu böyle. Fakülte sekreteri zimmetine para geçirir, altındaki adamla oynar. Ama dekan bir şey demez.”

Bir idari yönetici ise durumu gözlemleyerek, sorunların bir nevi hasıraltı edildiğini belirtmiştir.

“İşim gereği tüm enstitü ve fakültelere giriyorum. Kimi yerde taciz karşılıklı. Hoca- öğrenci, öğrenci- memur arasında olabiliyor. Örtbas ediliyor.”

Yönetici sessizliğinin nedenlerinde belirtilen ve açıklanan kamudaki iş güvencesinin yüz kızartıcı suçlarda bile kişilerin davranışına etki edebileceği, hem idari hem de akademik birimlerde görev yapmış olan bir akademik üst yöneticinin sözleriyle vurgulanmaktadır:

“Örneğin şu anda yüz kızartıcı suç işleyen biri var. İşten atmak için uğraşıyorum. Ama memurları koruyan kanunlar var. Bunların arkasına sığınmışlar. Bu durumda da yüz kızartıcı suçta bile bir şey yapamıyorsun. Susuyorsun. Bizdeki asıl sıkıntı bu.”

### 6.1.2.3. Yönetici Sessizliğinin Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilere, “Yönetici sessizliğinin olası sonuçları sizce nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtlar, incelenerek kodlanmış ve bu kodlar 3 tema altında toplanmıştır. Söz konusu temalar, kuruma yönelik sonuçlar, işe/kuruma yönelik sonuçlar ve asta yönelik sonuçlardır.

**Tablo 6. 5. Yönetici Sessizliğinin Sonuçlarına İlişkin Dağılım**

Sessizliğin Sonuçları	n	%
<b>1. Yöneticilere Yönelik Sonuçlar</b>	<b>62</b>	
Stres	24	35,82
İş yükünde artış	20	29,85
Bozulan imaj	8	11,94
Mobbing	4	5,97
Başarısız olarak algılanma kaygısı	3	4,48
Öğrenilmiş çaresizlik	3	4,48
<b>2. İşe/Kuruma Yönelik Sonuçlar</b>	<b>60</b>	
Güçlü örgüt kültürünün oluşmaması	22	32,84
İletişim sorunu	19	28,36
Verimde düşüş	10	14,93
Kurumsallaşamama	5	7,46
Bozulan imaj	4	5,97
<b>3. Astlara Yönelik Sonuçlar</b>	<b>43</b>	
Huzursuzluk	13	19,40
Adaletsizlik algısı	10	14,93
Çalışkan astların üzerine daha fazla yüklenme	10	14,93
Görev değişikliği/emeklilik	6	8,96
Motivasyonda düşüş	4	5,97

Katılımcıların ifadeleri birden fazla temaya vurgu yaptığı için, toplam sayı katılımcı sayısını, toplam yüzde ise 100'ü geçmektedir.



Tablo 6. 5'te görüldüğü gibi, yöneticiye ve işe/kuruma yönelik sonuçlar % 93 ile %90 oranlarıyla neredeyse aynı sıklıkta algılanmıştır. Ancak alt temalar ayrı ayrı incelendiğinde, yönetici sessizliğinin en çok yöneticilerde stres ve iş yükünde artışa neden olduğu, güçlü örgüt kültürünün oluşmasına engel oluşturduğu, iletişimde sorun yarattığı ve astlarda huzursuzluğa neden olduğu elde edilen bulgular olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bulgular detaylı incelendiğinde, yöneticilerin sessizlik tercihlerinin, kalıcı olabilen etkilerinin görüldüğü söylenebilir.

### 6.1.2.3.1. Yöneticiye Yönelik Sonuçlar

Yöneticinin bazı faktörler sonucu yaşadığı bir sorun olarak ele alınan yönetici sessizliğinin sonuçlarına dair yapılan görüşmeler sonrasında, yöneticilerin bu tercihten en çok etkilenen grup olduğu görülmüştür. Katılımcılar, sessiz kalmaları sonucu, zarar gördüklerini, olumsuz yönde etkilendiklerini belirtmişler, hatta yönetici olduklarında bazıları arkadaşlarının “geçmiş olsun” dediklerini, yöneticiliğin ne kadar zor ve yıpratıcı olduğunu söylemişlerdir. Sessiz kalma tercihi sonucu yaşadıkları stres; duydukları sıkıntı, yıpranma, bıkkınlık ve mutsuzluk gibi olumsuz duyguların sonunda gelişebilmektedir. Bunun yanında yöneticinin diğer astlar veya birim dışından kişiler gözünde imajının bozulması, “dirayetsiz veya başarısız” yönetici olarak algılanabileceklerine dair yaşadıkları kaygı da sessizlik tercihinin yarattığı sonuçlar olarak ayrıca ifade edilmiştir. Büyük bir fakülteadaki idari yöneticinin sözleri yöneticilerin bu davranış sonucu nasıl etkilendiklerini gösterici niteliktedir:

”Bir yanda sorumluluğunu yerine getiren insanlar varken, diğer tarafta da tam tersi, her şeyden uzak, başına buyruk, sorumsuz, sorunlu insanlar, aynı ortamda, aynı koşullarda, aynı davranışlarla karşı karşıya kalıyorsa, orada nasıl bir iş verimi beklersiniz? İnsanın motivasyonunu bozuyor. Yöneticinin saygınlığı kalmıyor, söylediğimizin bir etkisi olmuyor.“

Akademik yönetici katılımcılardan biri, şu şekilde ifade ettiği düşüncelerinde yaşanan olumsuz duygular sonucu yaşadığı bıkkınlık hissini vurgulamaktadır:

“Bu davranışın etkisi oluyor. Yönetici, bu tür sorunlarla karşı karşıya kaldığında sıkıntı yaşayabiliyor, zorlanabiliyor en önemlisi yaptığı işten mutluluk duymayabiliyor. En büyük sorun o. Hatta bir süre sonra, keşke şundan kurtulsam da ben de diğerleri gibi rahat etsem diye düşünebiliyorsunuz. Siz sıkıntı yaşıyorsunuz, mutsuz oluyorsunuz. O anlamda etkileri oluyor. Aynı şekilde kurumun başarısı açısından da sıkıntı yaratıyor.“

Bunlara ek olarak, iki yöneticinin aşağıdaki ifadeleri de, yöneticilerin bir şey değiştirmeyecekleri inancı sonucu öğrenilmiş çaresizlik yaşadıklarını anlatmaktadır:

“Yöneticiyi olumsuz etkiler. İşten soğur, kendini yetersiz ve değersiz hisseder. O zaman kendinize saygınızı, güveninizi de kaybediyorsunuz. Nasıl olsa dinletemiyorum diye düşünen boş vermiş yöneticiler olabiliyor. Verimi, işleyişi de etkiliyor. Buna benzer çok örnek var.”

“Biz kurumu değil insanları idare ediyoruz. Sonunda ne oluyor, vaktini çalıyor, sinirini bozuyor. Aslında benim yasa ile resmi yazı ile uğraşmam lazım ama vaktim yok. Sonuçta biz de bu duruma alıştık. Bence siz bunu çok incelemeyin, elle tutulur yanı yok!”

Sessiz kalmayı tercih ettiğinde yöneticinin iş yükünün arttığı katılımcıların % 30'u tarafından tekrarlanmıştır. Bazı yöneticilerin ifadeleri durumu özetler niteliktedir:

“Sonuç olarak bu davranışı göstermekten dolayı kendimi huzursuz hissediyorum. Bazı işleri yapmadıkları için kendim yapıyorum, bunun sonucunda da geriye dönük yetki devriyle karşılaşabiliyoruz.”

“Yani bir kez söylersiniz, iki kez söylersiniz, sonra en iyisi bunu kendim yapayım dersiniz. Bunun hatalı olduğunu düşünüyorum ama bu özellik bende var.”

“Sonuçta elemanınıza söz geçiremeyince kendinize özsaygınızı yitiriyorsunuz. Diğerlerinin gözünde saygınlığınız da sarsılıyor.”

“Eğer sorunu çözemezseniz personelde soru işareti oluşuyor, dirayetsiz oluyorsunuz.” sözleri ise imaj kaybına işaret etmektedir.

Bir idari, üç akademik yönetici sessizlik tercihleri sonucu, diğer astlar tarafından mobbinge uğradıklarını ifade etmişlerdir. Başkalarına sessiz kalındığını gören astların, yöneticiyi zora koşma, cephe oluşturma, bilinçli olarak çalışmama gibi yöneticiyi zorlayıcı, rahatsız edici planlı davranışlarda bulunabildiklerini belirtmişlerdir.

#### 6.1.2.3.2. İşe/ Kuruma Yönelik Sonuçlar

Araştırmaya katılan yöneticilerin ifadelerinden hareketle, yönetici sessizliğinin işe ya da kuruma yönelik sonuçları güçlü örgüt kültürünün oluşmaması, iletişimde sorun, verimde düşüş, kurumsallaşamama ile kurum imajının bozulması alt temalarında ele alınmıştır. Bu sonuçlardan özellikle güçlü örgüt kültürünün oluşmaması ve iletişim sorunu, daha fazla katılımcı tarafından olası sonuç olarak görülmektedir.

Katılımcıların ifadelerinden, etik davranış ve iş disiplini konusunda normların olmaması, yanlışların tekrarı, yapılan yanlış davranışların kabul gören davranışlar haline gelmesi, “memur zihniyeti”nin yayılması, aidiyetin oluşmaması, güçlü örgüt kültürünün oluşması önündeki engeller olarak görülmüştür. Araştırmaya katılan bazı yöneticilerin, bu konulardaki ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“Sessiz kalınca güçlü bir kurum kültürü oluşmuyor, süreklilik olmuyor, davranış etiği oluşmuyor. Bize bakarsan, artan bir başarı grafiği göremezsin, sadece kişisel başarı var.”

“Yönetici sessizliği, huzursuzluk yaratır, aidiyet duygusunu zayıflatır, eşgüdümü zorlaştırır. Haksızlıklar içinde boş vermişlik, herkese yansır. Mevcut sistem içerisinde ise kısır döngü, çözüm yok. Sonuçta verimi etkiliyor.”

“Bunun sonucunda iş ortamı çok olumsuz etkileniyor. Bir defa yönetici hataların ve eksiklerin farkında. Eğer bunları çözmezse o yanlışlar devam ediyor.”

Yönetici sessizliğinin sonuçları arasında görülen iletişim sorunu, dolaylı iletişim ve görmezden gelme sonucu iletişimin aksamaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcılar, doğrudan söylemek yerine, ortaya söylenildiğini, başkaları aracılığıyla uyarı yapıldığını veya açıkça konuşma davranışının ertelenerek olayın hemen akabinde değil daha sonra söylenildiği vurgusunu yapmıştır. Bunların hepsi, kurum içi iletişim sorunu alt teması altında toplanmıştır. Bir idari yöneticinin ifadesi, dolaylı iletişim şekline örnektir.

“Ben direkt söylemek yerine, bakışla, beden diliyle uyardım tercih ettim. Bu tercih kişilikle ilgili. Ben empati kuruyorum.... Onu kırmak, sıkıntı yaratmak yerine, sonra söylemeyi tercih ediyorum.”

Gerek üçüncü kişiler aracılığıyla, gerekse sonradan yapılan yorum ya da uyarının ise verilmek istenen mesajın etkisini azaltacak nitelikte olduğu açıktır. Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinden birinde de yöneticilik yapmış olan, ve araştırmanın bulunduğu kurumda bu sorunu yaşamadığını belirten bir dekanın deneyimlerine dayanarak sarf ettiği sözleri konuya ait fikrini açıkça göstermektedir:

“Bu davranışın sonucunda iletişim kopar. İletişim çok önemli. İletişim kurarak nedenleri anlatmak çok önemli.”

Bunun yanında, sözlü uyardım yerine, yazılı uyardığını belirten yöneticiler, hem bunun daha doğru olduğuna inandıklarını, hem de kimilerinin yüz yüze konuşmanın zor olmasından dolayı bu yolu tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin belirttiği bir diğer husus da, yönetici sessizliğinin kurumsallaşmayı da engelleyebildiğidir. Kurumsallaşma ile, adama göre değişmeyen kurullarla işleyen yapı kastedilmektedir. 15 yıl idari yöneticilik yapmış olan bir katılımcı şu sözleriyle, fikrini ifade etmiştir:

“Ben idari fakülte sekreteryenken, akademisyenlere bir şey söylemezdim. Dekana ders yapılmadığını, dersliklerin boş olduğunu söylerdim... Kapılarda ders programları asılı ancak hocalar yok. O dekanın ve bölüm başkanlarının görev, yetki ve sorumluluğuna girer.

Üniversite bu şekilde kurumsallaşamıyor. Herkes kendi kafasına göre iş yapıyor; ders yapan var, ders yapmayan var. Memurlarda gelen var gelmeyen var.”

Benzer şekilde yorum yapan yöneticilerin yanıtlarından hareketle aslında yönetici sessizliğinin sonuçlarının detaylı incelenmesi, hatta çözümüne yönelik çalışmalar yapılması gerekliliği açıktır.

### 6.1.2.3.3. Astlara Yönelik Sonuçlar

Astlara yönelik sonuçlar; huzursuzluk, adaletsizlik algısı, motivasyonda düşüş ve çalışan kişilerin üzerine daha fazla yüklenme gibi, yöneticilerin sessiz kaldığını gören astların bu davranıştan etkilenmesi neticesinde oluşmaktadır. Bir katılımcının sözleri birçok sonucu içerisinde barındıran niteliktedir:

“Kompleksli tipler, üzerine gitsek, sonuç alamıyoruz. İtiraf etmek zorundayım, genelde yapılan işleri çalışan, kuruma bağlı, saygılı kişilerin üzerine kalıyor. Sonuçta, motivasyon bozukluğuna, haksızlığa neden oluyor. Bu nedenle herkese eşit davranmaya çalışıyorum, ama ister istemez birine daha fazla iş veriliyor. Bu aslında o şahsın kişiliğiyle ilgili. Sorun çıkarmaması için o kişileri pasif göreve alıyorum. Sonuçta bizi yıpratıyor, yoruyor, diğer personelle ilişkiyi zayıflatıyor.”

Bu ifadede de görüldüğü gibi, astın görev yerinin değiştirilmesi yöneticinin sessiz kalmayı tercih ettiği soruna bulduğu “çözüm” olarak ifade edilmiştir. Kişinin emekliliğinin istenmesi veya başka birime gönderilmesi de bulunan diğer çözüm yolları arasındadır. Bir daire başkanının *“Şizofren birini göndermişler, çalıştıramıyorum. İş değişikliğine ya da emekliliğe zorluyorum.”* ifadesi bu durumu net olarak belirtmektedir.

Daha önce üst düzey yöneticilik de yapmış olan bir katılımcının aşağıdaki sözleri yöneticinin sessizlik tercihinin, astları farklı açılardan etkileyebileceğini göstermektedir:

“Yönetici, birine farklı diğerine farklı davranınca kişiler arasında sıkıntı oluyor. Bunlar kesinlikle oluyor, yaşıyoruz. Hata yapmasına karşın suçlanmayan veya azarlanmayan kişi arkasında bölüm başkanı, dekan var diye kendisini güçlü görüyor ve rahat hareket ediyor. Bu kez diğer çalışanlar yöneticiye ve kayrılan kişiye kinlenmeye başlıyor.”

Büyük fakültelerden birinin fakülte sekreteri düşünceleriyle sevilme endişesiyle hareket eden ve sessiz kalan yöneticinin yol açtığı sonuçlar üzerinde durmuştur:

“Herkes tarafından sevilen biri olmak gerekmiyor. Eğer bir şeyler düzelecekse birileri de sizi sevmesin. Aksi takdirde amacınıza ulaşamıyorsunuz, sorumluluğunuzu yerine getirmemiş oluyorsunuz. Çünkü bir tarafı yaparken, diğer tarafı yıkmış oluyorsunuz,

çalışan kişinin şevkini kırmış oluyorsunuz, motivasyonunu bozuyorsunuz. Onun ilkelerini törpölüyorsunuz.”

Çalışmayan kişilere karşı sessiz kalan yöneticilerin, yapılmayan işleri çalışanlara vermesi sonucu oluşan adaletsizlik algısı ve çalışan kişilerin üzerine daha fazla yük binmesi, dile getirilen sonuçlar arasındadır. İdari birimde yöneticilik yapan bir akademisyen düşüncelerini şu şekilde özetlemiştir:

“Sonuçta açıkça konuşmama kuruma zarar veriyor. Kişi sorumluluk sahibiyse işlerin aksaması rahatsızlık yaratıyor. İş yükünü artırıyor. Ses çıkarmayana ve işi yapana daha çok iş veriliyor...Adil yöneticilik olmuyor.”

“Bazen problem çıkmasın diye susuyorum. Ya da ilişkileri bozmak istemiyorum. Geçmişten gelen ilişkiler var, kırmak istemiyorum. Örneğin eskiden arkadaşım olan biri, son tarih vermeme rağmen yazıyı yazmadı. Ben de o yanıt vermiş gibi yazıyı yazdım. Mecburdum, bizden de yazıyı belirli tarihlerde istiyorlardı. Niye böyle yapıyor bilmiyorum. Sabrediyorum, ama Eylül ayında müdahale etmeyi düşünüyorum.”

## **6.2. Tanımlayıcı Araştırmanın Bulguları**

Tez çalışmasının tanımlayıcı araştırması kapsamında veriler; keşifsel araştırmadaki bulgular, ilgili kavramlar ve alanında uzman öğretim üyelerinin katkılarıyla geliştirilen anket yoluyla toplanmıştır. Yönetici sessizliğinin nedenleri, hangi konularda görüldüğü, algılanan sonuçları ve yönetici sessizliği tutumu bazında açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak, yönetici sessizliği ölçeğinin oluşturulması hedeflenmiştir. Bu bölümde, katılımcılara ait bulgular detaylı olarak ele alınmaktadır. Ayrıca, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

### **6.2.1. Katılımcılara Ait Bulgular**

Tanımlayıcı araştırmaya, 38 üniversiteden toplam 265 akademik yönetici katılmıştır. Katılımcıların % 30'u kadın, % 70'i erkek olup, yaşları 28-74 arasında değişmektedir. % 40'a yakını 36-45 yaş aralığında, üçte birden biraz fazlası (%36,2) da 46-55 yaş aralığındadır. Genel olarak bakıldığında ise katılımcıların yarısının 25-45 yaş aralığında, diğer yarısının ise 46-75 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Her 4 akademik yöneticiden üçü, 36-55 yaş arasında olup çoğunluğu oluşturmaktadır. Katılımcıların yaklaşık % 50'si 1-5 yıl arası, geri kalan % 50'sinin ise toplamda 6 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimine sahip bulunmaktadır.

**Tablo 6. 6** Tanımlayıcı Araştırmanın Katılımcılarının Demografik Dağılımı

	Frekans (n)	Yüzde (%)		Frekans (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>			<b>Unvan</b>		
Kadın	81	30,57	Prof.Dr.	81	30,6
Erkek	184	69,43	Doç.Dr.	59	22,3
<b>Yaş</b>			Yrd.Doç.Dr.	72	27,2
25-35	30	11,32	Öğr.Gör.	51	19,2
36-45	104	39,25	Okutman	2	0,8
46-55	96	36,23	<b>Görev</b>		
56-65	26	9,81	Rektör Yrd.	2	0,75
66-75	9	3,40	Dekan	14	5,28
<b>Yöneticilik Deneyimi</b>			Dekan Yrd.	37	13,96
1-5 yıl	134	50,57	Müdür	25	9,43
6-10 yıl	68	25,66	Müdür Yrd.	54	20,38
11-15 yıl	26	9,81	Bölüm Bşk.	133	50,19
15 yıl ve üzeri	37	13,96			

Görev dağılımları incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin yarısının bölüm başkanı olduğu görülmektedir. Üçte biri dekan yardımcısı ya da müdür yardımcısı olup, %15'i dekan veya müdürdür. Bu dağılımın evreni temsil ettiği düşünülmektedir, zira, üniversitelerde, bölüm başkanları sayıca fazla olup, onları nicelik açısından müdür yardımcıları (enstitü, yükseköğretim ve meslek yükseköğretileri) takip etmektedir.

Unvan olarak ele alındığında, katılımcıların % 30'u profesör olup, oransal olarak araştırmaya en fazla iştiraki sağlayan yöneticiler olduğu görülmektedir. İkinci sırada, % 27 ile yardımcı doçent unvanlı yöneticiler, üçüncü sırada ise % 22 ile doçent unvanlı katılımcılar bulunmaktadır.

## 6.2.2 Açıklayıcı Faktör Analizinin Bulguları

Açıklayıcı faktör analizinde, temel ana bileşenler analizi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılmış olup, her ölçek için elde edilen bulgular aşağıda verilmektedir.

### 6.2.2.1 Yönetici Sessizliğinin Nedenlerine İlişkin Bulgular

Faktör analizinde bakılması gereken ilk tablo KMO ve Bartlett Test tablosudur. Tablo 6.7'de görüldüğü üzere, örneklem yeterliliği % 81,4 olarak bulgular ve 0,60'dan büyük

olduğu için örneklem hacminin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılır. Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin manidar olduğu görülmüş olup, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir (Çokluk, vd., 2016: 208). Bu durum ayrıca ölçek maddeleri arasında anlamlı korelasyonlar bulunduğunu teyit etmekte ve verilerin faktör analizine uygunluğuna işaret etmektedir.

**Tablo 6.7.** Yönetici Sessizliğinin Nedenlerine Ait KMO Test Sonuçları

**KMO ve Bartlett Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	,814
Yaklaşık Ki-Kare	3041,437
Bartlett Küresellik Testi s.d.	630
p	,000

Yönetici sessizliğinin nedenlerine ait tablo 5.3'te yer alan 51 maddenin betimleyici istatistikleri Ek 5'te verilmektedir. Buradan görüleceği üzere, diğer maddelerle karşılaştırıldığında ortalama ve standart sapma değerlerinde, uç noktada olan ve öne çıkan madde bulunmamaktadır.

Daha önce verilen madde eleme kriterlerine istinaden, veri setinde yapılan analizde ortak varyans değeri 0,50'nin altında olan aşağıdaki maddeler faktör analizinden çıkarılmıştır:

10. madde: Aynı zamanda akademisyen olmak, yöneticilik rolümde beni zorluyor.

12. madde: Birimde yerleşmiş alışkanlık, gelenek ve davranışları değiştirmek çok zor.

14. madde: Astım işi doğru yapsa da ödül verme şansım yok.

15. madde: Sorunlu veya rahatsız olan astı uyarınca sorun çıkıyor.

17. madde: Astım aynı zamanda arkadaşım.

19. madde: Uyarılarım dikkate alınmazsa başarısız bir yönetici olarak algılanmak istemem.

20. madde: Uyarımı dinlemedikleri takdirde başvuracağım caydırıcı ceza sistemi yok.

28. madde: Tüm yönetsel süreçlerde üst yönetimin desteğini alıyorum.

35. madde: Sonuçta yöneticilik benim asıl uzmanlık alanım değil.

Korelasyon tablosu, hangi maddelerin çıkarılması gerektiğine karar vermede kullanılan tablolardandır. Korelasyon matrisindeki değerlerin 0,30'un üstünde olması beklenir. Bunun yanında, negatif korelasyon katsayılarının ters ilişki gösterdiğini de belirtmek gerekir (Şencan, 2005: 368). Bu bağlamda negatif korelasyon, aynı değişkeni ölçmesi gereken bir yapı için istenmediğinden birden çok maddeyle negatif korelasyon gösteren aşağıdaki maddelerin faktör analizinden çıkarılması uygun görülmüştür. Bunun yanında, belirtilen maddelerin diğer

maddelerle korelasyon katsayısı 0,30'un altında olması, bu kararı destekler niteliktedir. Maddelerin birer birer çıkarılarak, korelasyon matrisine her seferinde tekrar bakıldığı belirtilmelidir.

3. madde: Birimde astların kıdemini gözeterek davranırım.

8. madde: Bürokratik işleyiş ve mevzuata dair her şeyi bilirim.

9. madde: Yetki ve sorumluluğa dair yeterli bilgiye sahibim.

Faktör analizinde, maddelerin birden fazla faktöre yük vermemesi beklenir. Birden fazla faktöre yüksek yük değeri veren madde, binişik olarak adlandırılır ve analizden çıkarılır. (Büyüköztürk, 2012: 124). Bu bağlamda aşağıdaki maddeler birden fazla faktöre yük bindirdiği ve yük farkı 0,10'dan az olduğu için birer birer analizden çıkarılmıştır:

3. madde: Birimde astların kıdemini gözeterek davranırım.

5. madde: Astlarımı kırmak istemem.

6. madde: Yaşadığım deneyimler astlara yaklaşımımı değiştirdi.

13. madde: Birimde benden büyük olanların yaşlarını gözeterek davranırım.

18. madde: Astın kapasitesi sınırlı yapacak bir şey yok.

21. madde: Bazı durumlarda yanlış yapsa da personeli korumak, arka çıkmak gerekir.

22. madde: Astımın kadın veya erkek olması tercihimizi etkiler.

23. madde: Açıkça konuşsam da bir işe yaramayacak.

14. madde ise, döndürülmüş matriste herhangi bir faktöre yük bindirmediği için analizden çıkarılmıştır. Kalan 16 madde tekrar faktör analizine tabi tutulmuş olup, elde edilen sonuçlar Tablo 6.8'de gösterilmektedir.

Son analizden sonra ortaya çıkan 4 faktör yapısının açıkladığı toplam varyans %59'dur. Kalan maddelerin KMO test istatistiği 0,819 olup tahmin gücü çok iyidir. Bartlett küresellik testi sonucu ise istatistiksel olarak anlamlıdır. ( $p < 0,001$ ). Analiz sonucu oluşan faktörler incelenmiş olup, açıklayıcı birer alt faktör olduğu kanaatine varılmıştır. Cronbach Alfa değeri, 0,839 olup, ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir. "1. Birimde sorun çıksın istemem", "2. Çalışanlarımla ilişkiyi bozmak istemem", "7. Çalışanların bana karşı cephe almasını istemem" ve "11. Birimde çatışma yaratmak istemiyorum" maddelerinden oluşan, "Algılanan Riskler" olarak adlandırılan boyut, varyansın % 18,66'sını açıklamaktadır. "24. Üst yönetim bazı sorunların üzerine gitmemi istemiyor", "26. Yönetici ben olsam da, üst yönetim karara müdahale edebiliyor" ve "27. Üst yönetimle yakınlığı olan personeli yönetmek zor" ifadelerinin oluşturduğu "Kurumun Özellikleri" faktörü varyansın % 14,952'sini açıklarken, "16. Yaklaşımım astın kadrosuna göre değişir", "30. Personelin daha önceki üst yönetim ekibinden olması yaklaşımımı belirler", "33. Astımın benimle birlikte bir başka yöneticiye daha bağlı olması müdahalemi etkiler", "34. Astımın kurumdaki diğer çalışanların akrabası olması yaklaşımımı etkiler" ve "36. Akademideki unvan yaklaşımımı belirler" maddelerini içeren "Astın Özellikleri"nin açıkladığı varyans



**Tablo 6.8.** Yönetici Sessizliğinin Nedenlerine Ait Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi

	Eş kökenlilik	Yük	Özdeğer	Varyans %	Ortalama	Cronbach Alfa
<b>Algılanan Riskler</b>			<b>2,092</b>	<b>18,66</b>	<b>3,487</b>	<b>0,847</b>
1 Birimde sorun çıksın istemem.	0,757	0,843			3,52	
2 Çalışanlarımla ilişkiimi bozmak istemem.	0,742	0,821			3,40	
7 Çalışanların bana karşı cephe almasını istemem	0,655	0,716			3,20	
11 Birimde çatışma yaratmak istemiyorum.	0,587	0,74			3,86	
<b>Kurumun Özellikleri</b>			<b>2,123</b>	<b>14,952</b>	<b>3,221</b>	<b>0,793</b>
26 Yönetici ben olsam da, üst yönetim karara müdahale edebiliyor.	0,756	0,857			3,38	
24 Üst yönetim bazı sorunların üzerine gitmemi istemiyor.	0,693	0,822			2,77	
27 Üst yönetimle yakınlığı olan personeli yönetmek zor.	0,64	0,784			3,51	
<b>Astın Özellikleri</b>			<b>2,193</b>	<b>14,147</b>	<b>2,57</b>	<b>0,87</b>
36 Akademideki unvan yaklaşımımı belirler.	0,55	0,718			2,74	
16 Yaklaşımım astın kadrosuna göre değişir.	0,557	0,657			2,20	
30 Personelin daha önceki üst yönetim ekibinden olması yaklaşımımı belirler.	0,557	0,598			2,25	
34 Astımın kurumdaki diğer çalışanların akrabası olması yaklaşımımı etkiler.	0,494	0,598			2,32	
33 Astımın benimle birlikte bir başka yöneticiye daha bağlı olması müdahalemi etkiler.	0,436	0,546			3,36	
<b>Yöneticinin Özellikleri</b>			<b>2,185</b>	<b>12,178</b>	<b>3,11</b>	<b>0,718</b>
31 Karşımdaki astım da olsa akademik gelenekte vefa, davranışı etkiler.	0,645	0,772			3,53	
32 Bazı durumlarda sessiz kalmazsam çalışanların desteğini kaybederim.	0,55	0,677			2,71	
29 Yöneticilik gibi geçici bir görev için birimdeki arkadaşlarımla aramı bozmak doğru olmaz.	0,559	0,629			2,92	
25 Bana destek veren birine benim de destek vermem gerekir	0,458	0,596			3,28	
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %81,4 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 3042,741; s,d,:276; p<0,001 Genel ortalama: 3,059; Ölçeğin tamamı için Alfa: 0,839; Tepki kategorileri: 1= Kesinlikle katılmıyorum, ..... 5= Kesinlikle Katılıyorum						

%14,147'dir. Son faktör olan "Yöneticinin Özellikleri", Bana destek veren birine benim de destek vermem gerekir", "29. Yöneticilik gibi geçici bir görev için birimdeki arkadaşlarımla aramı bozmak doğru olmaz", "31. Karşımdaki astım da olsa akademik gelenekte vefa, davranışı etkiler" ve "32. Bazı durumlarda sessiz kalmazsam çalışanların desteğini kaybederim." maddelerini içermekte ve % 12,178 oranında varyans açıklamaktadır. Bu bağlamda, faktör yapılarının açıkladığı varyans oranlarının birbirinden çok farklı olmadığı söylenebilir.

Elde edilmiş olan her bir faktöre ait maddelere Varimax rotasyonuyla tekrar faktör analizi uygulanmıştır. Böylece, tüm maddelere uygulanan faktör analizi sonrasında elde edilen her bir faktörün, kendi başına da gerçekten tek faktörlü bir yapı oluşturup oluşturmadığının kontrol edilmesi hedeflenmiştir (Yıldız, 2014: 59). Faktörlerde bulunan maddelerin çıkarılması durumunda, faktörün açıkladığı varyans oranında bir artış olup olmadığı kontrol edilmiş, çıkarılması gereken madde olmadığı bulgulanmıştır. Bunun yanında güvenilirlik testleri de yapılmış olup, güvenilirlik, özdeğer, açıklanan varyans yüzdeleri, faktör yükleri her bir madde ve faktör için ayrı ayrı tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 6.9.** Algılanan Risklere Ait Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi

Maddeler	Faktör 1	Ortalama	Std.Sapma
1.Birimde sorun çıksın istemem.	0,867	3,52	1,206
2. Çalışanlarımla ilişkimi bozmak istemem.	0,865	3,4	1,144
7. Çalışanların bana karşı cephe almasını istemem.	0,818	3,2	1,229
11. Birimde çatışma yaşatmak istemiyorum.	0,761	3,86	0,97
Özdeğerler ( Eigenvalues)	2,748		
Açıklanan Varyans	% 68,712		
Ölçek Güvenirliliği (Cronbach Alfa)	0,847		
Ortalama	3,494		
Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi; Açıklanan toplam varyans: % 68,712; Kaiser-Meyer- Olkin örneklem uygunluk ölçümü: 0,759; Bartlett'in Küresellik Testi: Ki Kare: 466,763 p<0,001 Yanıt Kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum....5 Kesinlikle Katılıyorum			

Açımlayıcı faktör analizi sonunda ortaya çıkan ilk faktör, "1. Birimde sorun çıksın istemem", "2. Çalışanlarımla ilişkimi bozmak istemem." "7. Çalışanların bana karşı cephe almasını istemem", "11. Birimde çatışma yaratmak istemiyorum." maddelerinden oluşmaktadır. Oluşan bu faktör, " Algılanan Riskler" olarak adlandırılmıştır. Tablo 6. 9'da görülen 4 maddeye ait faktör analizi ve güvenilirlik testi sonuçları, oluşan faktör yapısını desteklemektedir. KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları maddelerin faktör analizine uygunluğunu gösterirken, 0,847 Cronbach Alfa değeri, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Tek faktörlü yapıyı teyit eden analizde açıklanan varyans oranı % 68,712 olarak bulgulanmıştır.

Tablo 6.10’da görüleceği gibi algılanan riskler olarak adlandırılan faktörde bulunan maddelerin maddeler arası korelasyonu (en düşük 0,475, en yüksek 0,709), istenen minimum değer olan 0,30 düzeyinden fazla olması nedeniyle, faktör yapısının oluşması için kabul edilebilir düzeyde olup, ölçeğin güvenilirliğine katkıda bulunmaktadır.

**Tablo 6.10.** Algılanan Risklere Ait Ölçek Maddelerinin Korelasyon Değerleri

Algılanan Riskler	1 Birimde sorun çıksın istemem.	2 Çalışanlarımla ilişkilerimi bozmak istemem.	7 Çalışanların bana karşı cephe almasını istemem.	11 Birimde çatışma yaratmak istemiyorum.
1 Birimde sorun çıksın istemem.	1,000	,709	,557	,588
2 Çalışanlarımla ilişkilerimi bozmak istemem.		1,000	,655	,475
7 Çalışanların bana karşı cephe almasını istemem.			1,000	,501
11 Birimde çatışma yaratmak istemiyorum.				1,000

İkinci faktör olarak belirlenen boyut, varyansın %14,952’sini açıklamaktadır. “26. Yönetici ben olsam da, üst yönetim karara müdahale edebiliyor.”, “24. Üst yönetim bazı sorunların üzerine gitmemi istemiyor.”, “27. Üst yönetimle yakınlığı olan personeli yönetmek zor.” maddelerinden oluşan faktör boyutu “kurumun özellikleri” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 6.11** Kurumun Özelliklerine Ait Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi

Maddeler	Faktör 2	Ortalama	Std.Sapma
26 Yönetici ben olsam da, üst yönetim karara müdahale edebiliyor.	,881	3,38	1,165
24 Üst yönetim bazı sorunların üzerine gitmemi istemiyor.	,840	2,77	1,188
27 Üst yönetimle yakınlığı olan personeli yönetmek zor.	,801	3,51	1,158
Özdeğerler ( Eigenvalues)	2,123		
Açıklanan Varyans	% 70,77		
Ölçek Güvenirliliği (Cronbach Alfa)	0,793		
Ortalama	3,221		
Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi; Açıklanan toplam varyans: % 70,77; Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluk ölçümü: 0,684; Bartlett'in Küresellik Testi: Ki Kare: 246,821, p<0,001 Yanıt Kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum....5 Kesinlikle Katılıyorum			

Tablo 6.11’de de görülen bu maddeler, üst yönetimin müdahalesini, dolayısıyla kurum kültürünü ve üniversitenin politik yapısını işaret etmektedir. KMO ve Bartlett Küresellik Testi

sonuçları maddelerin faktör analizine uygunluğunu gösterirken, Cronbach Alfa değeri 0,793 olarak elde edilmiş ve ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Tek faktörlü yapıyı destekleyen analiz sonunda açıklanan varyans oranı % 70,77 olarak bulgulanmıştır. Tüm maddelerin faktör yükü birbirine çok yakın olup hepsi majör madde konumundadır.

**Tablo 6.12.** Kurumun Özelliklerine Ait Ölçek Maddelerinin Korelasyon Değerleri

<b>Kurumun Özellikleri</b>	<b>26</b> Yönetici ben olsam da, üst yönetim karara müdahale edebiliyor.	<b>24</b> Üst yönetim bazı sorunların üzerine gitmemi istemiyor.	<b>27</b> Üst yönetimle yakınlığı olan personeli yönetmek zor.
<b>26</b> Yönetici ben olsam da, üst yönetim karara müdahale edebiliyor.	1,000	0,637	0,477
<b>24</b> Üst yönetim bazı sorunların üzerine gitmemi istemiyor.		1,000	,566
<b>27</b> Üst yönetimle yakınlığı olan personeli yönetmek zor.			1,000

Kurumun özellikleri olarak adlandırılan maddelerin Pearson Korelasyon Tekniği ile test korelasyonuna bakılmış olup, sonuçlar Tablo 6.12’de gösterilmektedir. Korelasyon matrisinde, değişkenler arasındaki korelasyonun 0,30’un altında olması durumunda uygun faktörlere ulaşma olasılığı düşüktür. Her ne kadar yüksek korelasyon uygun faktör yapısını garanti etmese de 0,30’un üzerindeki korelasyon tercih edilir (Büyüköztürk, 2002: 481). Bu açıdan ele alındığında maddeler arasındaki korelasyon (en düşük 0,477, en yüksek 0,637) faktör yapısını desteklemektedir.

Açımlayıcı faktör analizi sonucu oluşan üçüncü faktör, 5 maddeden oluşmaktadır. Bunlar, “16. Yaklaşımım astın kadrosuna göre değişir”, “30. Personelin daha önceki üst yönetim ekibinden olması yaklaşımımı belirler”, “33. Astımın benimle birlikte bir başka yöneticiye daha bağlı olması müdahalemi etkiler”, “34. Astımın kurumdaki diğer çalışanların akrabası olması yaklaşımımı etkiler” ve “36. Akademideki unvan yaklaşımımı belirler” maddeleri olup, hepsi, astın sahip olduğu çeşitli vasıfları işaret ettiği için, bu faktör, “astın özelliği” olarak adlandırılmıştır.

Ölçek güvenilirliği Cronbach Alfa değerinin 0,676 olması nedeniyle yeterli düzeyde görülmektedir. 30. ve 34. Maddelerin faktör yüklerinin 0,700’ün üzerinde olması nedeniyle bu maddeler majör madde konumundadır. Toplamda açıklanan varyans % 43,859’dur.

**Tablo 6.13.** Astın Özelliklerine Ait Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi

Maddeler	Faktör 3	Ortalama	Std.Sapma
<b>34</b> Astımın kurumdaki diğer çalışanların akrabası olması yaklaşımını etkiler.	0,708	2,32	1,033
<b>30</b> Personelin daha önceki üst yönetim ekibinden olması yaklaşımını belirler.	0,704	2,25	0,998
<b>36</b> Akademideki unvan yaklaşımını belirler.	0,67	2,74	1,116
<b>33</b> Astımın benimle birlikte bir başka yöneticiye daha bağlı olması müdahalemi etkiler.	0,642	3,36	1,103
<b>16</b> Yaklaşımım astın kadrosuna göre değişir.	0,577	2,2	1,059
Özdeğerler ( Eigenvalues)	2,193		
Açıklanan Varyans	% 43,859		
Ölçek Güvenirliliği (Cronbach Alfa)	0,676		
Ortalama	2,57		
Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi; Açıklanan toplam varyans: % 43,86; Kaiser-Meyer- Olkin örneklem uygunluk ölçümü: 0,750; Bartlett'in Küresellik Testi: Ki Kare: 179,471 p<0,001 Yanıt Kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum....5 Kesinlikle Katılıyorum			

Belirtilen maddelere uygulanan Pearson Korelasyon Tekniği sonuçları Tablo 6.14'te verilmektedir. Buna göre, maddeler arası korelasyon her ne kadar istenen düzeyde değilse de, faktörün ölçek güvenirliliği (Cronbach- Alfa) göz önüne alındığında ve hepsinin anlamlı bir bütün

**Tablo 6.14.** Astın Özelliklerine Ait Ölçek Maddelerinin Korelasyon Değerleri

Astın Özellikleri	<b>34</b> Astımın kurumdaki diğer çalışanların akrabası olması yaklaşımını etkiler.	<b>30</b> Personelin daha önceki üst yönetim ekibinden olması yaklaşımını belirler.	<b>36</b> Akademideki unvan yaklaşımını belirler.	<b>33</b> Astımın benimle birlikte bir başka yöneticiye daha bağlı olması müdahalemi etkiler.	<b>16</b> Yaklaşımım astın kadrosuna göre değişir.
<b>34</b> Astımın kurumdaki diğer çalışanların akrabası olması yaklaşımını etkiler.	1,000	0,394	0,295	0,373	0,226
<b>30</b> Personelin daha önceki üst yönetim ekibinden olması yaklaşımını belirler.		1,000	0,322	0,318	0,245
<b>36</b> Akademideki unvan yaklaşımını belirler.			1,000	0,251	0,351
<b>33</b> Astımın benimle birlikte bir başka yöneticiye daha bağlı olması müdahalemi etkiler.				1,000	0,189
<b>16</b> Yaklaşımım astın kadrosuna göre değişir.					1,000

oluşturduğu düşünüldüğünde, belirtilen 5 maddenin kritik maddeler olarak ele alınmasıyla oluşan faktör yapısı uygun olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda, yapılan analizler, açıklayıcı faktör analizi sonucu oluşan yapıyı desteklemektedir.

Tablo 6.15'te ise, analiz sonucu oluşan son faktör yapısının detayları verilmektedir. Bu faktör, "25. Bana destek veren birine benim de destek vermem gerekir", "29.Yöneticilik gibi geçici bir görev için birimdeki arkadaşlarımla aramı bozmak doğru olmaz.", "31. Karşımdaki astım da olsa akademik gelenekte vefa, davranışı etkiler.", "32. Bazı durumlarda sessiz kalmazsam çalışanların desteğini kaybederim" ifadelerinden oluşmaktadır. Bu maddeler, "Yöneticinin Özellikleri" olarak adlandırılmış olup, yöneticinin kişiliği ve kişilik özelliklerine vurgu yapıldığı düşünülmektedir. KMO ve Bartlett küresellik testleri maddelerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

**Tablo 6.15.** Yöneticinin Özelliklerine Ait Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi

Maddeler	Faktör 4	Ortalama	Std.Sapma
25 Bana destek veren birine benim de destek vermem gerekir.	0,693	3,28	1,072
29 Yöneticilik gibi geçici bir görev için birimdeki arkadaşlarımla aramı bozmak doğru olmaz.	0,73	2,92	1,114
31 Karşımdaki astım da olsa akademik gelenekte vefa, davranışı etkiler.	0,811	3,53	0,961
32 Bazı durumlarda sessiz kalmazsam çalışanların desteğini kaybederim.	0,717	2,71	0,955
Özdeğerler ( Eigenvalues)	2,185		
Açıklanan Varyans	% 54,63		
Ölçek Güvenirliliği (Cronbach Alfa)	0,718		
Ortalama	3,11		
Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi; Açıklanan toplam varyans: % 54,63; Kaiser-Meyer- Olkin örneklem uygunluk ölçümü: 0,744; Bartlett'in Küresellik Testi: Ki Kare: 198,980 p<0,001 Yanıt Kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum.....5 Kesinlikle Katılıyorum			

Bunun yanında, maddelerin faktör yükleri incelendiğinde, 31. maddenin az da olsa diğer maddelerden daha fazla yük verdiği görülmektedir. Ancak, diğer maddelerin de yük değerlerinin 0,700 civarı oldu düşünüldüğünde, özellikle öne çıkan madde olmadığı söylenebilir. Açıklanan varyans % 54,63 olarak bulgulanmıştır. Cronbach Alfa değeri 0,718 olup ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir.

Her ne kadar maddeler arası korelasyon değerleri çok yüksek değilse de, 0,30'undan büyük olmaları ve anlamlı bir yapı oluşturmaları nedeniyle faktör analizi sonuçlarına destek verir nitelikte oldukları söylenebilir. Korelasyon değerleri Tablo 6.16'da görülmektedir.

**Tablo 6.16.** Yöneticinin Özelliklerine Ait Ölçek Maddelerinin Korelasyon Değerleri

Yöneticinin Özellikleri	25 Bana destek veren birine benim de destek vermem gerekir	29 Yöneticilik gibi geçici bir görev için birimdeki arkadaşlarımla aramı bozmak doğru olmaz.	31 Karşımdaki astım da olsa akademik gelenekte vefa, davranışı etkiler.	32 Bazı durumlarda sessiz kalmazsam çalışanların desteğini kaybederim.
25 Bana destek veren birine benim de destek vermem gerekir.	1,000	0,336	0,444	0,302
29 Yöneticilik gibi geçici bir görev için birimdeki arkadaşlarımla aramı bozmak doğru olmaz.		1,000	0,45	0,374
31 Karşımdaki astım da olsa akademik gelenekte vefa, davranışı etkiler.			1,000	0,453
32 Bazı durumlarda sessiz kalmazsam çalışanların desteğini kaybederim.				1,000

#### 6.2.2.2.Yöneticilerin Sessiz Kaldığı Konulara İlişkin Bulgular

Faktör analizinde bakılması gereken ilk tablo KMO ve Bartlett Testi tablosudur. Tablo 6.17'de görüldüğü üzere, örneklem yeterliliği % 91,3 olup 0,60'dan büyük olduğu için örneklem hacminin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılır. Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki- kare değerinin manidar olduğu görülmüş olup, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir (Çokluk, vd., 2016:208). Bu durum, aynı zamanda ölçek maddeleri arasında anlamlı korelasyonlar bulunduğunu teyit etmekte ve verilerin faktör analizine uygunluğuna işaret etmektedir. Tablo 5.4'te bulunan 22 maddeye faktör analizi uygulanmıştır. Daha önce belirtilen kriterler ışığında bazı maddeler analiz dışında bırakılmıştır.

**Tablo 6.17.** Yöneticilerin Sessiz Kaldığı Konulara Ait KMO Test Sonuçları

#### KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,913
Yaklaşık Ki-Kare		3417,454
Bartlett Küresellik Testi	s.d.	231
p		,000

Madde çıkarma işlemi esnasında, aşağıdaki maddeler çift faktöre yük bindirdikleri ve aradaki fark 0,10'dan küçük olduğu için binişik oldukları için teker teker analizden çıkarılmıştır:

- 3. madde: Verdiğim işi/görevi yapmayı istememesi
- 7. madde: Akademisyenlik dışı sorumluluklarını aksatması
- 9. madde: İstenen seviyede performans göstermemesi
- 16. madde: İşleyiş ve süreçlerde tekrarlayan hatalar yapması
- 18. madde: İşini aksatması/kaytarması

Belirtilen maddeler, her faktörde en az üç madde olması kriterine uymadığı için her adımda biri olmak üzere analizden çıkarılmıştır:

- 6. madde: Ders saatlerine uymaması
- 10. madde: Mesai saatlerine uymaması
- 11. madde: Hakkında öğrenci şikayetlerinin olması
- 15. madde: İzin almadığı halde işe gelmemesi

**Tablo 6.18.** Yöneticilerin Sessiz Kaldığı Konulara Ait Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi

	Eş kökenlilik	Yük	Özdeğer	Varyans %	Ortalama	Cronbach Alfa
<b>Sapkın Davranış</b>			<b>5,067</b>	<b>39,841</b>	<b>1,253</b>	<b>0,932</b>
19. Tacizde bulunması.	0,88	0,903			1,29	
22. Hırsızlık yapması	0,833	0,901			1,21	
20. Öğrencilere yönelik uygun olmayan tekliflerde bulunması.	0,86	0,900			1,24	
17. Fiziksel şiddete başvurması.	0,78	0,850			1,21	
8. Alkollü işe gelmesi	0,774	0,768			1,32	
<b>Diğer Konular</b>			<b>1,741</b>	<b>28,235</b>	<b>2,15</b>	<b>0,800</b>
12. İş yavaşlatması.	0,626	0,763			2,20	
4. Mesai arkadaşlarıyla arasındaki çatışmayı işe yansıtması.	0,591	0,742			2,29	
5. Yalan beyanda bulunması.	0,668	0,737			1,78	
2. Danışmanlık görevini aksatması.	0,527	0,725			2,32	
13. Keyfi rapor alması.	0,434	0,640			2,16	
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %86,6 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 1761,130; s,d,:45; p<0,001 Genel ortalama: 1,702; Ölçeğin tamamı için Alfa: 0,874; Tepki kategorileri: 1= Hiçbir zaman, 2= Nadiren, 3= Bazen, 4= Genellikle, 5= Her zaman						

Kalan 10 madde ise 2 faktörden oluşan yapı oluşturmuştur. Analiz sonucu elde edilen değerler Tablo 6.18'de gösterilmektedir:



Aşağıdaki maddeler ise, diğer maddelerle korelasyon katsayısının 0,25'in un altında veya negatif olması nedeniyle faktör analizine dahil edilmemiştir:

1. madde: Sürekli izin istemesi

14. madde: İnternette fazla vakit geçirmesi

21. madde: Kılık kıyafetinin, iş ortamına veya yönetmeliğe uygun olmaması

Son analizden sonra ortaya çıkan 2 faktör yapısının açıkladığı toplam varyans % 68,076'dır. Kalan maddelerin KMO test istatistiği 0,866 olup tahmin gücü çok iyidir. Bartlett küresellik testi sonucu ise istatistiksel olarak anlamlıdır. ( $p < 0,001$ ). Varyansın % 39,841 ile yüksek oranını açıklayan ' Sapkın Davranış' olarak adlandırılan ilk faktör "1. Fiziksel şiddete başvurması", "8. Alkollü işe gelmesi", "19. Tacizde bulunması", "20. Öğrencilere yönelik uygun olmayan tekliflerde bulunması" ve "22. Hırsızlık yapması" maddelerinden oluşmaktadır. İkinci faktör ise "2.Danışmanlık görevini aksatması", "4. Mesai arkadaşlarıyla arasındaki çatışmayı işe yansıtması", "5.Yalan beyanda bulunması", "12. İş yavaşlatması" ve "13. Keyfi rapor alması" maddelerinden içermekte ve varyansın % 28,235'ini açıklamaktadır. Analiz sonucu oluşan faktörlerden her ne kadar birinci faktörün bir tema altında ele alınabileceği bulgulanmış olsa da, ikinci faktörün tek bir tema altında toplanmasında sorun yaşanmıştır. Faktör yapısının ölçek yapısı olarak adlandırılıp adlandırılmayacağını belirlemek için, analizlere devam edilmesi gerektiğine karar verilmiştir. Bu nedenle, elde edilmiş olan her bir faktöre ait maddelere kontrol amacıyla Varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır. Maddelerin çıkarılması durumunda, faktörün açıkladığı varyans oranında bir artış olup olmadığı kontrol edilmiş, çıkarılması gereken madde olmadığı bulgulanmıştır. Bunun yanında güvenilirlik testleri de yapılmış olup, güvenilirlik, özdeğer, açıklanan varyans yüzdeleri, faktör yükleri her bir madde ve faktör için ayrı ayrı tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 6.19.** Sapkın Davranışa Ait Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi

Maddeler	Faktör 1	Ortalama	Std.Sapma
19. Tacizde bulunması.	,938	1,29	0,866
20. Öğrencilere yönelik uygun olmayan tekliflerde bulunması.	,930	1,24	0,779
22. Hırsızlık yapması	,911	1,21	0,787
17. Fiziksel şiddete başvurması.	,879	1,21	0,701
8. Alkollü işe gelmesi	,784	1,32	0,84
Özdeğerler( Eigenvalues)	5,067		
Açıklanan Varyans	% 39,841		
Ölçek Güvenirliliği (Cronbach Alfa)	0,932		
Ortalama	1,253		
Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi; Açıklanan toplam varyans: % 79,253; Kaiser-Meyer- Olkin örneklem uygunluk ölçümü: 0,860; Bartlett'in Küresellik Testi: Ki Kare: 1232,26 $p < 0,001$ Yanıt Kategorileri: 1: Hiçbir zaman....5: Her zaman			

Açımlayıcı faktör analizi sonunda ortaya çıkan ilk faktör, “8. Alkollü işe gelmesi”, “17. Fiziksel şiddete başvurması” “19. Tacizde bulunması”, “20. Öğrencilere yönelik uygun olmayan tekliflerde bulunması” ve “22. Hırsızlık yapması” maddelerinden oluşmaktadır. Oluşan bu faktör, “Sapkın Davranış” olarak adlandırılmıştır. Bu faktörü oluşturan 5 maddeye ait Tablo 6.19’da görülen faktör analizi ve güvenilirlik testi sonuçları, oluşan faktör yapısını desteklemektedir. Ancak, bu aşamada dikkat çeken bir noktanın altının çizilmesi gereklidir. Söz konusu maddelerin, ortalamaları “1” değerine çok yakın olup, hiçbir zaman bu konularda sessiz kalınmadığı anlamına gelmektedir. Ölçeğin tamamındaki yük değerlerinin incelendiğinde ise oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu yapı da, hangi konularda sessiz kaldığını ölçmek üzere geliştirilen bu ölçeğin sonraki aşamalarda gözden geçirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 6.20.** Sapkın Davranışa Ait Ölçek Maddelerinin Korelasyon Değerleri

<b>Sapkın Davranış</b>	<b>8 Alkollü işe gelmesi</b>	<b>17 Fiziksel şiddete başvurması</b>	<b>19 Tacizde bulunması</b>	<b>20 Öğrencilere yönelik uygun olmayan tekliflerde bulunması</b>	<b>22 Hırsızlık yapması</b>
<b>8 Alkollü işe gelmesi</b>	1,000	,626	,637	,623	,654
<b>17 Fiziksel şiddete başvurması.</b>		1,000	,800	,743	,739
<b>19 Tacizde bulunması.</b>			1,000	,904	,807
<b>20 Öğrencilere yönelik uygun olmayan tekliflerde bulunması.</b>				1,000	,840
<b>22 Hırsızlık yapması</b>					1,000

Tablo 6.20’de görülen maddeler arası korelasyon değerleri istenen değer (0,30) oldukça üzerinde olup, faktör analizi sonuçlarını destekler niteliktedir.

İkinci faktör yapısını oluşturan “2.Danışmanlık görevini aksatması”, “4. Mesai arkadaşlarıyla arasındaki çatışmayı işe yansıtması”, “5. Yalan beyanda bulunması”, “12. İş yavaşlatması”, “13.Keyfi rapor alması” maddelerine uygulanan faktör analizi sonrasında, elde edilen KMO ve Bartlett Küresellik testi değerleri maddelerin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir. Cronbach Alpha değeri, 0,800 ile yüksek düzeyde güvenilir olarak bulgulanmıştır (Tablo 6.21).

**Tablo 6.21.** Diğer Konulara Ait Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi

Maddeler	Faktör 3	Ortalama	Std.Sapma
5.Yalan beyanda bulunması.	,815	1,78	1,059
12. İş yavaşlatması.	,793	2,2	1,059
4.Mesai arkadaşlarıyla arasındaki çatışmayı işe yansıtması.	,770	2,29	1,077
2.Danışmanlık görevini aksatması.	,688	2,32	0,976
13. Keyfi rapor alması.	,664	2,16	1,104
Özdeğerler( Eigenvalues)	1,741		
Açıklanan Varyans	% 28,235		
Ölçek Güvenirliliği (Cronbach Alfa)	0,800		
Ortalama	2,15		
Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi; Açıklanan toplam varyans: % 55,993; Kaiser-Meyer- Olkin örneklem uygunluk ölçümü: 0,766; Bartlett'in Küresellik Testi: Ki Kare: 429,052 p<0,001 Yanıt Kategorileri: 1: Hiçbir zaman....5: Her zaman			

Tablo 6.22'deki Pearson Korelasyon değerlerine bakıldığında, 2. ve 13. maddenin korelasyonu dışında, değerlerin 0,30'un üzerinde olduğu, bu iki maddenin ise keşifsel araştırmadaki ifadelerden hareketle kritik madde olarak ele alındığından analize dahil edilmesi gerekliliğine karar verilmiştir. Ancak, bu maddeler, aynı tema altında birleştirilememiştir. Bu nedenle doğrulayıcı faktör analizi sonrasında sonuca varılması uygun görülmüştür.

**Tablo 6.22.** Diğer Konulara Ait Ölçek Maddelerinin Korelasyon Değerleri

Diğer Konular	2 Danışmanlık görevini aksatması	5 Yalan beyanda bulunması	12 İş yavaşlatması	13 Keyfi rapor alması	4 Mesai arkadaşlarıyla arasındaki çatışmayı işe yansıtması
2 Danışmanlık görevini aksatması	1,000	,476	,408	,222	,492
5 Yalan beyanda bulunması		1,000	,498	,420	,604
12 İş yavaşlatması.			1,000	,594	,449
13 Keyfi rapor alması				1,000	,298
4.Mesai arkadaşlarıyla arasındaki çatışmayı işe yansıtması					1,000

### 6.2.2.3. Yönetici Sessizliğinin Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Faktör analizinde bakılması gereken ilk tablo KMO ve Bartlett Testi tablosudur. Tablo 6.23'te görüldüğü üzere, örneklem yeterliliği % 83,3 olarak bulgulandığı ve 0,60'dan büyük olduğu için örneklem hacminin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılır. Bartlett

Küresellik Testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin manidar olduğu görülmüş olup, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir (Çokluk, vd., 2016: 208). Bu durum ayrıca ölçek maddeleri arasında anlamlı korelasyonlar bulunduğunu teyit etmekte ve verilerin faktör analizine uygunluğuna işaret etmektedir.

**Tablo 6.23.** Yönetici Sessizliğinin Sonuçlarına Ait KMO Test Sonuçları

**KMO ve Bartlett's Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem Yeterliliği	,833
Yaklaşık Ki-Kare	1324,448
Bartlett Küresellik Testi s.d.	36
p	,000

Yönetici sessizliğinin sonuçlarına ait Tablo 5.5'te yer alan 31 maddenin betimleyici istatistikleri Ek 7'de verilmektedir. Bu maddelere Varimax döndürme yöntemi ve ana bileşenler analiz yöntemiyle faktör analizi uygulanmış ve bazı maddeler, belirtilen kriterler doğrultusunda analizden birer birer çıkarılmıştır.

Birden fazla faktöre yük bindirdiği için aşağıdaki maddeler çıkarılmıştır:

- 2. madde: Verimliliği olumsuz etkiliyor
- 4. madde: Yanlış davranış ve uygulamalar, diğer astlara kötü örnek oluyor
- 7. madde: Birimde kurumsallaşma istenen seviyeye erişemiyor.
- 8. madde: Stres yaşıyorum .
- 11. madde: İş disiplini bozuluyor
- 18. madde: Diğer astlarım bana cephe alıyor.
- 21. madde: Güçlü kurum kültürü oluşumunu engelliyor.
- 24. madde: Başkalarının gözünde birim imajı olumsuz etkileniyor
- 26. madde: Otoritem sarsılıyor.
- 28. madde: Bazı astlarda, kayırmacılık algısı yaratıyor.

Ortak varyans değeri 0,50'nin altında olduğu için 13. madde "Yanlış davranışa sessiz kalınması, başarısız yönetici olarak algılanmama neden oluyor." ve 3. madde "İşi çalışmayandan alıp çalışana vermek zorunda kalıyorum." analize dahil edilmemiştir.

Çift faktöre yük vermelerinin yanında ortak varyans yükü düşük olan 14. madde "Yöneticilik yapmak beni gereğinden fazla yıpratıyor." ile 19. " Yönetici olduğum halde astların mobbingine uğruyorum." maddeleri de analizden çıkarılmıştır.

9. madde "Yanlış davranışa sessiz kalınması, diğer personelin motivasyonunu düşürüyor." ve "Yöneticilik yapmak bıkkınlık veriyor." ifadesini içeren 10. madde de en az 3 maddeli faktör yapısına uymadıkları için analize dahil edilmemiştir.

Bunun yanında, maddeler arası korelasyona bakıldığında, bir çok maddeyle faktör analizinde istenmeyen şekilde negatif veya düşük olan aşağıdaki maddeler faktör analizinden çıkarılmıştır.

22. madde: Sorunlu astın görev yerini değiştirerek çözmeye çalışıyorum.

23. madde: Astımı emekliliğe teşvik ediyorum.

30. madde: Sonuçta işler yürüyor.

**Tablo 6.24.** Yönetici Sessizliği Sonuçlarına Ait Ölçek Maddeleri Faktör Analizi

	Eş kökenlilik	Yük	Özdeğer	Varyans %	Ortalama	Cronbach Alfa
<b>Kuruma Yönelik</b>			<b>3,314</b>	<b>27,678</b>	<b>3,487</b>	<b>0,872</b>
15. Personel, adaletli davranılmadığını düşünüyor.	0,734	0,844				
16. Birimde huzursuz bir hava oluşuyor.	0,813	0,824				
17. Duyarsızlık, kabul gören davranış haline geliyor.	0,653	0,691				
20. Birimdeki aidiyet duygusunu olumsuz etkiliyor.	0,635	0,674				
12. Birimde sağlıklı iletişim kurulamıyor.	0,584	0,578				
<b>Yöneticiye Yönelik</b>			<b>2,277</b>	<b>22,265</b>	<b>3,865</b>	<b>0,831</b>
6. İş yüküm artıyor.	0,838	0,889				
5. Astların sorun çıkardıkları hususları takip etmek zorunda kalıyorum.	0,761	0,832				
1. Tamamlanmayan işleri ben üstlenmek zorunda kalıyorum.	0,686	0,816				
<b>Asta Yönelik</b>			<b>2,193</b>	<b>21,805</b>	<b>3,486</b>	<b>0,87</b>
27. Birimde gruplaşma oluşuyor.	0,799	0,853				
2. Personel arasında düşmanlık, çatışma yaratıyor.	0,764	0,797				
25. Klasik memur zihniyeti yerleşiyor.	0,625	0,666				
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %88,1 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 1569,76 s.d.;55; p<0,001 Genel ortalama: 3,63; Ölçeğin tamamı için Alfa: 0,873; Tepki kategorileri: 1 Kesinlikle Katılmıyorum....5 Kesinlikle Katılıyorum						

Madde azaltılması işleminden sonra oluşan ve Tablo 6.24'te görülen üç faktörlü yapının açıkladığı toplam varyans %71,748 olarak bulunmuştur. KMO test istatistiği 0,881, Bartlett

küresellik testi sonucu ise istatistiksel olarak anlamlıdır. ( $p<0,001$ ). Analiz sonucu oluşan faktörler incelenmiş olup, açıklayıcı birer alt faktör olarak adlandırılmıştır. Her faktörün açıkladığı varyans oranlarına bakıldığında, “12. Birimde sağlıklı iletişim kurulamıyor.”, “15. Personel, adaletli davranılmadığını düşünüyor.”, “9.16. Birimde huzursuz bir hava oluşuyor.” “17. Duyarsızlık, kabul gören davranış haline geliyor.” ve “20. Birimdeki aidiyet duygusunu olumsuz etkiliyor.” maddelerinden oluşan “Kuruma Yönelik Sonuçlar” olarak adlandırılan faktörün, % 27,678 ile en yüksek açıklanan varyans oranına sahip olduğu görülmektedir.

Bunun yanında “6. İş yüküm artıyor.”, “5. Astların sorun çıkardıkları hususları takip etmek zorunda kalıyorum.” ve “1.Tamamlanmayan işleri ben üstlenmek zorunda kalıyorum.” maddelerini içeren “Yöneticiye Yönelik Sonuçlar” olarak adlandırılan faktör yapısı % 22, 265 varyans açıklarken, “2. Personel arasında düşmanlık, çatışma yaratıyor.”, “25. Klasik memur zihniyeti yerleşiyor.” ve “27. Birimde gruplaşma oluşuyor.” maddelerinden oluşan “Asta Yönelik Sonuçlar” faktörü % 21,805 varyans açıklamaktadır. Bu değerlere bakıldığında, açıklanan varyans oranlarının birbirine yakın olması nedeniyle, öne çıkan faktörün olmadığı söylenebilir. Oluşan bu yapı, keşifsel araştırmada, yönetici sessizliği sonuçlarına dair yapılan içerik analizi sonuçlarıyla uyumu açısından da anlamlı görünmektedir.

Elde edilmiş olan her bir faktöre ait maddelere Varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır. Bu bağlamda, faktörlerde bulunan maddelerin çıkarılması durumunda, Cronbach Alfa değerinde bir artış olup olmadığı kontrol edilmiş, hiçbir faktör için çıkarılması gereken madde olmadığı bulgulanmıştır. Bunun yanında güvenilirlik, özdeğer, açıklanan varyans yüzdeleri, faktör yükleri her bir faktör için ayrı ayrı tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 6.25.** Kuruma Yönelik Sonuçlara Ait Ölçek Maddeleri Faktör Analizi

Maddeler	Yük	Ortalama	Std.Sapma
16. Birimde huzursuz bir hava oluşuyor.	0,887	3,46	1,048
20. Birimdeki aidiyet duygusunu olumsuz etkiliyor.	0,818	3,57	1,024
17. Duyarsızlık, kabul gören davranış haline geliyor.	0,816	3,59	1,023
15. Personel, adaletli davranılmadığını düşünüyor.	0,782	3,3	1,1
12. Birimde sağlıklı iletişim kurulamıyor.	0,762	3,8	0,931
Özdeğerler ( Eigenvalues)	3,314		
Açıklanan Varyans	% 66,275		
Ölçek Güvenirliliği (Cronbach Alfa)	0,872		
Ortalama	3,549		
Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi; Açıklanan toplam varyans: % 66,275 Kaiser-Meyer- Olkin örneklem uygunluk ölçümü: 0,843; Bartlett'in Küresellik Testi: Ki Kare: 644,858, $p<0,001$ Yanıt Kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum....5 Kesinlikle Katılıyorum			

Kuruma yönelik sonuçlar olarak adlandırılan faktör yapısını test etmek için uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre öngörüldüğü gibi kendi içinde tek faktör elde edilmiş, açıklanan varyans, Tablo 6.25'te görüldüğü gibi % 66,275 olarak bulgulanmıştır. Belirtilen oranın yanında KMO ve Bartlett küresellik testi sonuçları da, bu yapının faktör analizi açısından uygunluğunu göstermektedir. Ölçek güvenilirliğini ölçen Cronbach Alfa değeri 0,872 olup, çıkarılması halinde bu değeri arttıran madde bulunmamaktadır. Bu yapıyı oluşturan "16. Birimde huzursuz bir hava oluşuyor." maddesinin 0,887 ile en fazla faktör yük değerine sahip olduğu söylenebilir. Ancak "12. Birimde sağlıklı iletişim kurulamıyor.", "15. Personel, adaletli davranılmadığını düşünüyor.", "17. Duyarsızlık, kabul gören davranış haline geliyor." ve "20. Birimdeki aidiyet duygusunu olumsuz etkiliyor." maddelerinin faktör yük değerlerinin 0,700'den yüksek olması nedeniyle, hepsinin majör madde olarak ele alınması uygun görülmektedir.

Belirtilen maddelerin Pearson Korelasyon Tekniği kullanılarak maddeler arası korelasyonlarına bakılmıştır. Tablo 6.26'da görülen sonuçlarının 0,30 üzerinde (en düşük 0,459, en yüksek 0,656) olması nedeniyle elde edilen değerlerin ideal düzeyde pozitif ve faktör analizi sonuçlarını destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, oluşan faktör yapısının tutatlı olduğuna karar verilmiştir.

**Tablo 6.26.** Kuruma Yönelik Sonuçlara Ait Ölçek Maddeleri Korelasyon Değerleri

<b>Kuruma Yönelik</b>	<b>15. Personel, adaletli davranılmadığını düşünüyor.</b>	<b>16. Birimde huzursuz bir hava oluşuyor.</b>	<b>17. Duyarsızlık, kabul gören davranış haline geliyor.</b>	<b>20. Birimdeki aidiyet duygusunu olumsuz etkiliyor.</b>	<b>12. Birimde sağlıklı iletişim kurulamıyor.</b>
<b>15. Personel, adaletli davranılmadığını düşünüyor.</b>	1,000	,696	,544	,488	,459
<b>16. Birimde huzursuz bir hava oluşuyor.</b>		1,000	,672	,628	,586
<b>17. Duyarsızlık, kabul gören davranış haline geliyor.</b>			1,000	,610	,484
<b>20. Birimdeki aidiyet duygusunu olumsuz etkiliyor.</b>				1,000	,598
<b>12. Birimde sağlıklı iletişim kurulamıyor.</b>					1,000

Tablo 6.27'de görüldüğü üzere, yöneticiye yönelik sonuçlar olarak adlandırılan faktör yapısını test etmek için uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre öngörüldüğü gibi kendi içinde

tek faktörden oluşan yapı elde edilmiş, açıklanan varyans oranı ise % 75,887 ile yüksek oranda yeterli görülmüştür. KMO ve Bartlett küresellik testi sonuçları da, bu yapının faktör analizi açısından uygunluğunu göstermektedir. Ölçek güvenilirliğini ölçen Cronbach Alfa değeri 0,831 olup ölçek yüksek düzeyde güvenilirlidir. Çıkarılması halinde bu değeri arttıran madde bulunmamaktadır. Bu yapıyı oluşturan maddelerden “6. İş yüküm artıyor.” ifadesi 0,98 ile en yüksek faktör yük oranına sahiptir. Ancak, “5. Astların sorun çıkardıkları hususları takip etmek zorunda kalıyorum.” ve “1.Tamamlanmayan işleri ben üstlenmek zorunda kalıyorum.” maddelerinin faktör yük değerlerinin 0,700’den yüksek olması nedeniyle, hepsinin majör madde olduğu söylenebilir.

**Tablo 6.27.** Yöneticiye Yönelik Sonuçlara Ait Ölçek Maddeleri Faktör Analizi

Maddeler	Yük	Ortalama	Std.Sapma
1.Tamamlanmayan işleri ben üstlenmek zorunda kalıyorum.	0,822	3,62	1,042
5. Astların sorun çıkardıkları hususları takip etmek zorunda kalıyorum.	0,872	3,94	0,793
6. İş yüküm artıyor.	0,918	4,03	0,927
Özdeğerler ( Eigenvalues)	2,277		
Açıklanan Varyans	% 75,887		
Ölçek Güvenirliliği (Cronbach Alfa)	0,831		
Ortalama	3,865		
Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi; Açıklanan toplam varyans: % 75,887 Kaiser-Meyer- Olkin örneklem uygunluk ölçümü: 0,680; Bartlett'in Küresellik Testi: Ki Kare: 349,255, p<0,001 Yanıt Kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum....5 Kesinlikle Katılıyorum			

**Tablo 6.28.** Yöneticiye Yönelik Sonuçlara Ait Ölçek Maddelerinin Korelasyon Değerleri

Yöneticiye Yönelik Sonuçlar	1.Tamamlanmayan işleri ben üstlenmek zorunda kalıyorum.	5. Astların sorun çıkardıkları hususları takip etmek zorunda kalıyorum.	6. İş yüküm artıyor.
1.Tamamlanmayan işleri ben üstlenmek zorunda kalıyorum.	1,000	,528	,641
5. Astların sorun çıkardıkları hususları takip etmek zorunda kalıyorum.		1,000	,739
6. İş yüküm artıyor.			1,000



Yöneticiye yönelik sonuçlar faktörünü oluşturan üç maddenin Pearson Korelasyon Tekniği kullanılarak maddeler arası korelasyonlarına bakılmıştır. Tablo 6.28’de görülen sonuçlarının 0,30 üzerinde (en düşük 0,528, en yüksek 0,739) olması nedeniyle elde edilen değerlerin ideal düzeyde pozitif ve faktör analizi sonuçlarını destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Asta yönelik sonuçlar olarak adlandırılan faktör yapısını test etmek için uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre öngörüldüğü gibi kendi içinde tek faktörden oluşan yapı elde edilmiş olup açıklanan varyans oranı ise % 73,32 ile yüksek oranda yeterli görülmüştür (Tablo 6.29). KMO ve Bartlett küresellik testi sonuçları da, bu yapının faktör analizi açısından uygunluğunu göstermektedir. Ölçek güvenilirliğini ölçen Cronbach Alfa değeri 0,817 olup ölçek yüksek düzeyde güvenilirirdir. Çıkarılması halinde bu değeri arttıran madde bulunmamaktadır. Bu yapıyı oluşturan “2. Personel arasında düşmanlık, çatışma yaratıyor.”, “25. Klasik memur zihniyeti yerleşiyor.” ve “27. Birimde gruplaşma oluşuyor.” maddelerinin faktör yük değerlerinin 0,700’den yüksek ve birbirine oldukça yakın olması nedeniyle, hepsinin majör madde olduğu söylenebilir.

**Tablo 6.29.** Asta Yönelik Sonuçlara Ait Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi

Maddeler	Faktör 3	Ortalama	Std.Sapma
29. Personel arasında düşmanlık, çatışma yaratıyor.	0,878	3,31	1,03
27. Birimde gruplaşma oluşuyor.	0,877	3,46	0,95
25. Klasik memur zihniyeti yerleşiyor.	0,813	3,69	0,98
Özdeğerler ( Eigenvalues)	2,2		
Açıklanan Varyans	%73,32		
Ölçek Güvenirliliği (Cronbach Alfa)	0,817		
Ortalama	3,486		
Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi; Açıklanan toplam varyans: % 73,32 Kaiser-Meyer- Olkin örneklem uygunluk ölçümü: 0,701; Bartlett'in Küresellik Testi: Ki Kare: 825,729, p<0,001 Yanıt Kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum....5 Kesinlikle Katılıyorum			

Asta yönelik sonuçlar faktörünü oluşturan üç maddenin de Pearson Korelasyon Tekniği kullanılarak maddeler arası korelasyonlarına bakılmıştır. Tablo 6.30’da görülen sonuçlarının 0,30 üzerinde (en düşük 0,555, en yüksek 0,685) olması nedeniyle elde edilen değerlerin ideal düzeyde pozitif ve faktör analizi sonuçlarını destekler nitelikte olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 6.30.** Asta Yönelik Sonuçlara Ait Ölçek Maddelerinin Korelasyon Sonuçları

<b>Asta Yönelik Sonuçlar</b>	<b>25. Klasik memur zihniyeti yerleşiyor.</b>	<b>27. Birimde gruplaşma oluşuyor.</b>	<b>29. Personel arasında düşmanlık, çatışma yaratıyor.</b>
25. Klasik memur zihniyeti yerleşiyor.	1,000	,555	,557
27. Birimde gruplaşma oluşuyor.		1,000	,685
29. Personel arasında düşmanlık, çatışma yaratıyor.			1,000

#### 6.2.2.4. Yönetici Sessizliği Tutumuna Ait Bulgular

Anketin üçüncü bölümünde yer alan sorular ile 10. soru, katılımcıların yönetici sessizliğine karşı tutumunu belirlemeye yöneliktir. Bu amaçla kayıp veri olmayan veri setine açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde bakılması gereken ilk tablo KMO ve Bartlett Testi tablosudur. Tablo 6.31'de görüldüğü üzere, örneklem yeterliliği % 65,1 olarak bulgulandığı ve 0,60'dan büyük olduğu için örneklem hacminin zayıf olmakla birlikte faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılır. Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin manidar olduğu görülmüş olup, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir (Çokluk, vd., 2016:208). Bu durum ayrıca ölçek maddeleri arasında anlamlı korelasyonlar bulunduğunu teyit etmekte ve verilerin faktör analizine uygunluğuna işaret etmektedir.

**Tablo 6.31.** Yönetici Sessizliği Tutumuna Ait KMO Test Sonuçları

#### KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	,651
Yaklaşık Ki-Kare	238,994
Bartlett Küresellik Testi s.d.	45
p	,000

Bunun yanında tablodaki sig değeri  $p=0,05$ 'ten küçük olduğu için değişkenlerin bağımlı olduğu görülmektedir.

Maddeler arası korelasyona bakıldığında, bir çok maddeyle faktör analizinde istenmeyen şekilde negatif korelasyonu olan aşağıdaki maddeler analizden çıkarılmıştır.

5. madde: Çalışana işle ilgili gerçek görüş ve eleştirileri söylemek iyi sonuç verir.

3. madde: Direkt söylemek yerine yazılı bildirmeyi tercih ediyorum.

Birden fazla faktöre yük bindirdiği için aşağıdaki maddeler çıkarılmıştır:

10. madde: Bir yöneticinin sorunla ilgili aklından her geçeni söylememesi gerekir.

9. madde: Bazı durumlarda beden dilimi dahi kullanmamayı tercih ediyorum.

Hem maddeler arası korelasyon hem de ortak varyans (eş kökenlilik) değeri çok düşük olduğu aşağıdaki maddeler çıkarılmıştır:

1. madde: Belki anlar düşüncesiyle ortaya söylüyorum.

2. madde: Astım (çalışanım) işle ilgili ben ne dersem yapar.

4. madde: Söyleyeceklerimi başkaları aracılığıyla iletiyorum.

Bunun yanında, negatif ve düşük korelasyona sahip olan anketin son sorusu da analizden çıkarılmıştır.

Böylece tek faktörlü yapıya indirgenen yönetici sessizliği tutum ölçeği 3 maddeden oluşmakta olup, faktör analizi sonuçları Tablo 6.32'de verilmektedir. Bu sonuçlara göre, 3 maddeden oluşan faktör yapısı yönetici sessizliği olarak adlandırılmış, ve varyansın % 50,814'ünü açıkladığı, ölçek güvenilirliğinin ise (Cronbach Alfa) 0,513 ile düşük güvenilirlikte olduğu görülmüştür.

**Tablo 6.32.** Yönetici Sessizliği Tutumuna Ait Ölçek Maddeleri Faktör Analizi

	Eş kökenlilik	Yük	Özdeğer	Varyans %	Ortalama	Cronbach Alfa
<b>Yönetici Sessizliği Tutumu</b>			<b>1,524</b>	<b>50,814</b>	<b>3,189</b>	<b>0,513</b>
<b>6</b> İş hayatında da doğru söyleyeni dokuz köyden kovarlar.	0,504	0,71			<b>3,01</b>	
<b>7</b> Yönetici yetkilerimi kullanmadığım durumlarla karşılaşıyorum.	0,554	0,745			<b>3,39</b>	
<b>8</b> Bazen soruna sessiz kalarak durumu idare etmek gerekir.	0,466	0,682			<b>3,17</b>	
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %60,9 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 49,700; s,d;3 p<0,001 Genel ortalama: 3,189 ; Ölçeğin tamamı için Alfa: 0,513, Tepki kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum....5 Kesinlikle Katılıyorum						

Maddeler arası korelasyon tablosunda, elde edilen değerlerin istenen seviyede olmadığı, 0,20 ile 0,30 arasında olduğunda zorunlu görülen maddelerin teste alınabileceğinden hareketle ve anlamlı bir yapı oluşturduğu düşünülerek yapının doğrulayıcı faktör analizi sonrasında değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

**Tablo 6.33.** Yönetici Sessizliği Tutumuna Ait Ölçek Maddelerinin Korelasyon Değerleri

Yönetici Sessizliği Tutumu	6 İş hayatında da doğru söyleyeni dokuz köyden kovarlar.	8 Bazen soruna sessiz kalarak durumu idare etmek gerekir.	7 Yönetici yetkilerimi kullanamadığım durumlarla karşılaşıyorum.
6 İş hayatında da doğru söyleyeni dokuz köyden kovarlar.	1,000	0,225	0,294
8 Bazen soruna sessiz kalarak durumu idare etmek gerekir.		1,000	0,266
7 Yönetici yetkilerimi kullanamadığım durumlarla karşılaşıyorum.			1,000

### 6.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizinin Bulguları

Açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yapıları, doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu amaçla, veriler, LISREL'e yüklendikten sonra, öngörülen modelin iyilik uyumuna bakılmıştır. Böylece, açımlayıcı faktör analizinde elde edilen faktör yapısı altında yer alan değişkenlerin, gerçekten o faktör yapısına ait olup olmadıkları test edilmiştir. Bu amaçla,  $X^2/df$ , RMSEA, GFI, AGFI, SRMR, CFI ve NFI değerlerine bakılmıştır.

*Yönetici Sessizliğinin Nedenleri:* Yönetici sessizliğinin nedenleri ölçeğine doğrulayıcı faktör analiz uygulandığında Şekil 6. 1'deki yapı ortaya çıkmıştır.

Maddelerin kodlamaları şu şekildedir:

Risk:Algılanan Riskler

N.6.1.Birimde sorun çıksın istemem.

N.6.2 Çalışanlarımla ilişkiimi bozmak istemem.

N.6.7 Çalışanların bana karşı cephe almasını istemem

N.6.11 Birimde çatışma yaşatmak istemiyorum.

kurum: Kurumun Özellikleri

N.6.26 Yönetici ben olsam da, üst yönetim karara müdahale edebiliyor.

N.6.24 Üst yönetim bazı sorunların üzerine gitmemi istemiyor.

N.6.27 Üst yönetimle yakınlığı olan personeli yönetmek zor.

Ast : Astın Özellikleri

N.6.36 Akademideki unvan yaklaşımı belirler.

N.6.16 Yaklaşımım astın kadrosuna göre değişir.

N.6.30 Personelin daha önceki üst yönetim ekibinden olması yaklaşımı belirler.

N.6.34 Astımın kurumdaki diğer çalışanların akrabası olması yaklaşımı etkiler.

N.6.33 Astımın benimle birlikte bir başka yöneticiye daha bağlı olması müdahalemi etkiler.

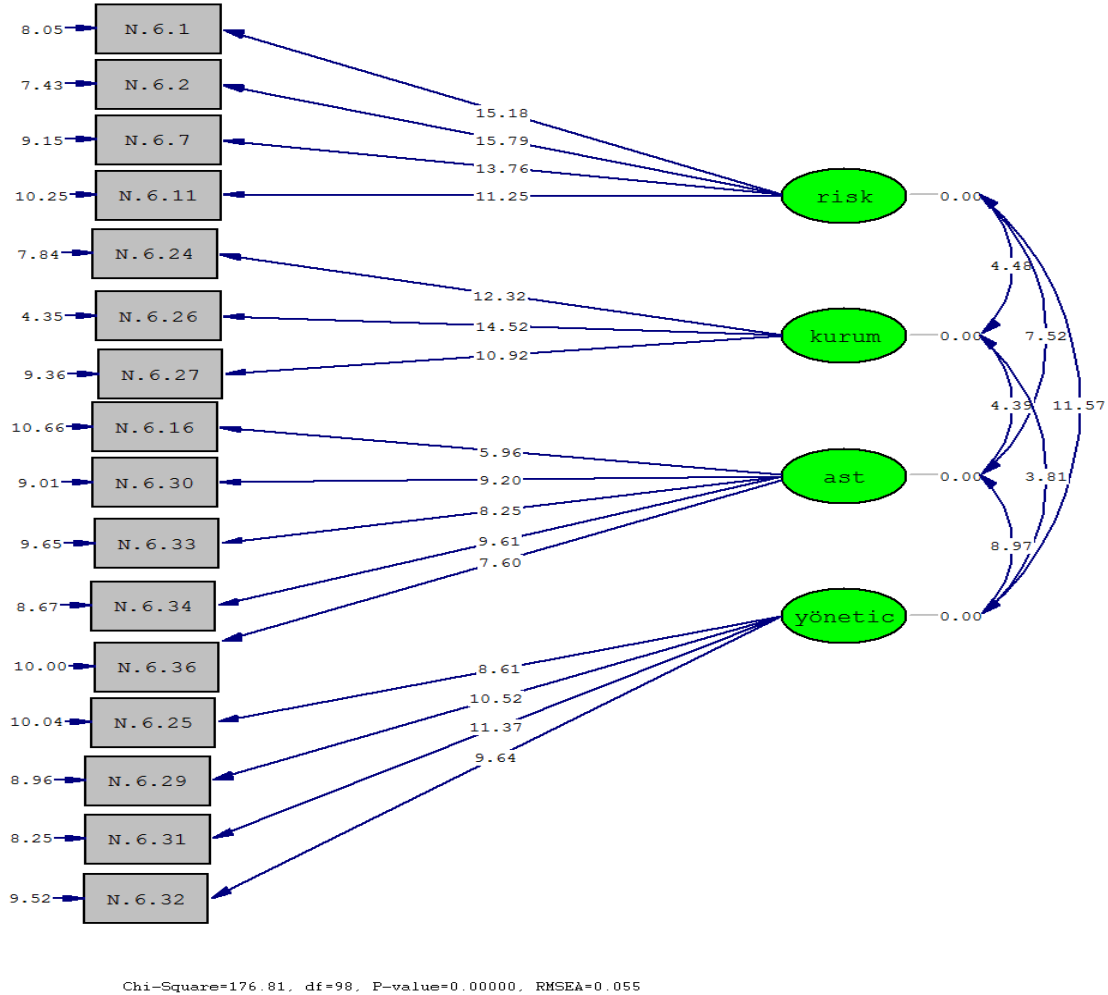
Yönetici: Yöneticinin Özellikleri

N.6.31 Karşımdaki astım da olsa akademik gelenekte vefa, davranışı etkiler.

N.6.32 Bazı durumlarda sessiz kalmazsam çalışanların desteğini kaybederim.

N.6.29 Yöneticilik gibi geçici bir görev için birimdeki arkadaşlarımla aramı bozmak doğru olmaz.

N.6.25 Bana destek veren birine benim de destek vermem gerekir.



**Şekil 6. 1.** Yönetici Sessizliğinin Nedenlerine Ait Yol Diyagramı

Şekil 6.1 incelenirken öncelikle kritik t- değeri istatistikleri incelenmektedir. Modelin T- değeri kısmı aktif hale getirildiğinde maddelerden, uzanan kırmızı renkli ok, değişkenin 0,01 düzeyinde anlamlı olmadığını göstermektedir. Yönetici sessizliğinin nedenlerini oluşturan maddelerle oluşturulan bu modelde kırmızı renkli ok bulunmadığı ve t değerleri 4,35 ile 10,66 arasında değişiklik gösterdiği için 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

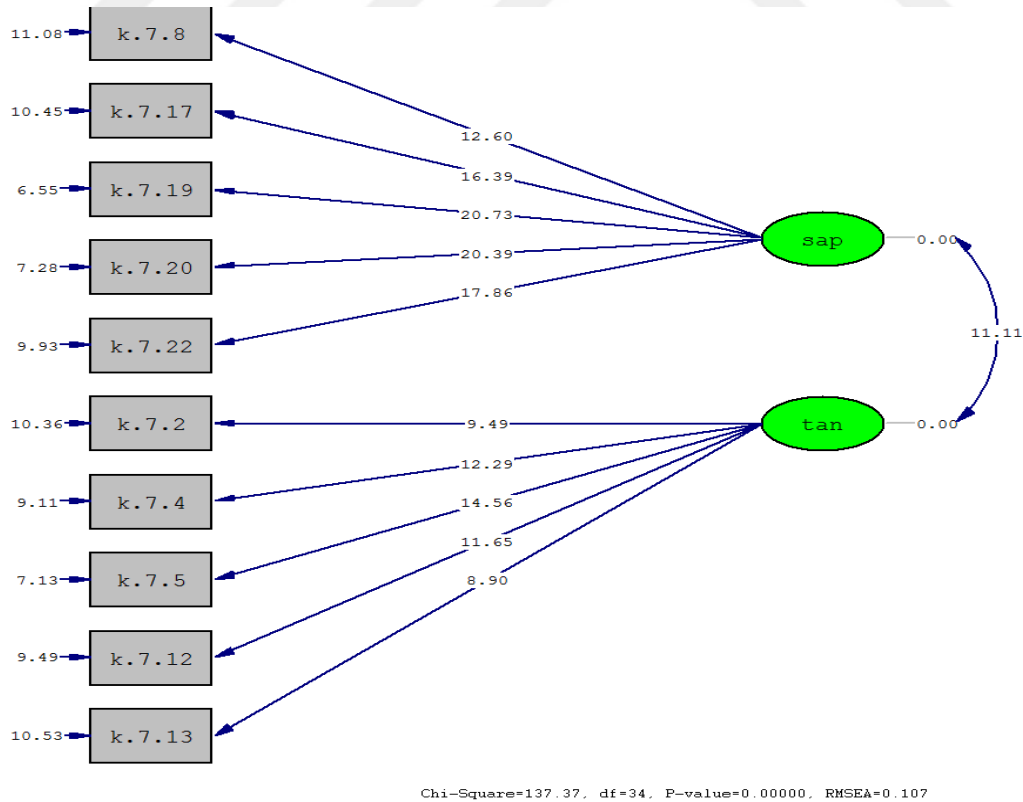
Tablo 6.34'te belirtilen uyum iyiliklerinden en önemlisi, gözlenen ve beklenen kovaryans matrisi arasında fark olmadığı hipotezine dayanan  $X^2 / df$  (Ki Kare/ serbestlik derecesi) dir. Bu ölçekte, değer 1,804 olarak elde edilmiş olup iyi uyuma işaret etmektedir.

**Tablo 6.34.** Yönetici Sessizliğinin Nedenlerine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	NEDEN	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Ki-Kare $X^2$	176,81	$\leq$	
$X^2 / df$	176,81/98=1,804	$0 \leq X^2 / df \leq 2$	$2 < X^2 / df \leq 3$
RMSEA	0,055	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$
CFI	0,989	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 < CFI \leq 0,97$
GFI	0,924	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 < GFI \leq 0,95$
AGFI	0,895	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 < AGFI \leq 0,90$
NFI	0,875	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 < NFI \leq 0,95$
SRMR	0,052	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$

RMSEA, GFI, AGFI , SRMR değerleri kabul edilebilir uyumu gösterirken, CFI iyi uyumu işaret etmektedir. Her ne kadar NFI (normlaştırılmış uyum endeksi), kabul edilebilir uyumun biraz altında değer almışsa da, uyum iyiliğini farklı açılardan ele alınan kriterlerin sonuçlarının istenen düzeyde olması nedeniyle, doğrulayıcı faktör analizinin, açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını desteklediği söylenebilir.

Yönetici Sessizliğinin Konuları: Yönetici sessizliğinin konularına uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen Şekil 6.2'de görülen yol diyagramında kullanılan madde kodları aşağıda belirtilmektedir:

**Şekil 6.2.** Yöneticilerin Sessiz Kaldığı Konulara Ait Yol Diyagramı

Sap: Sapkın Davranış

k.7.19. Tacizde bulunması.

k.7.22. Hırsızlık yapması

k.7.20. Öğrencilere yönelik uygun olmayan tekliflerde bulunması.

k.7.1 Fiziksel şiddete başvurması.

k.7.8. Alkollü işe gelmesi

tan: Diğer konular

k.7.12. İşi yavaşlatması.

k.7.4. Mesai arkadaşlarıyla arasındaki çatışmayı işe yansıtması.

k.7.5.Yalan beyanda bulunması.

k.7.2.Danışmanlık görevini aksatması.

k.7.13. Keyfi rapor alması.

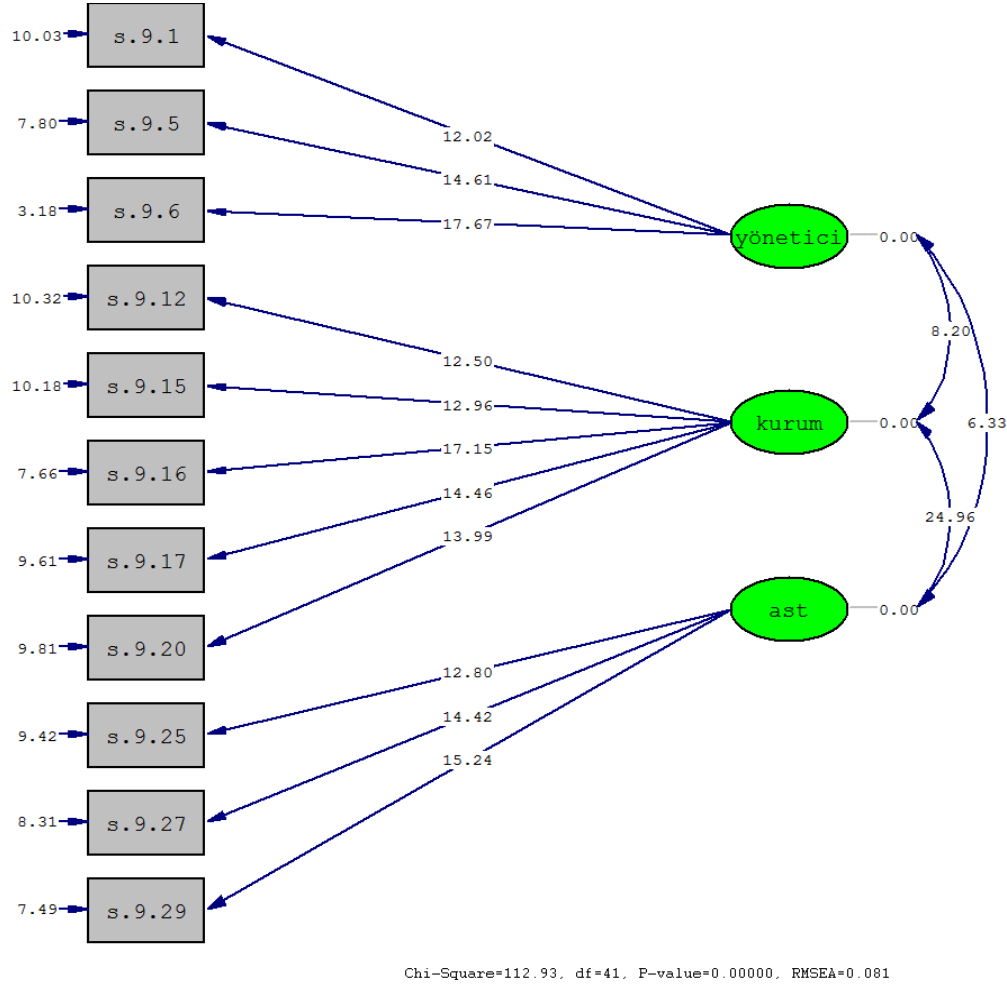
Oluşturulan modelin T-değer kısmı aktif hale getirildiğinde maddelerden kırmızı renkte ok uzanmadığı, t değerleri 6,55 ile 11,08 arasında değişiklik gösterdiği için 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Ancak Tablo 6.35'te görülen uyum iyiliği kriterleri istenen seviyede görülmemektedir. En önemli uyum kriteri olan  $X^2/df$  (Ki Kare/ serbestlik derecesi) değeri 4,03 olarak elde edilmiş olup gözlenen ve beklenen varyans arasında fark olmadığı hipotezi reddedilmiş olup, iyi uyum olmadığı sonucuna varılır. Bunun yanında, diğer önemli bir kriter olan RMSEA (yaklaşık hataların karekökü), 0,107 olarak bulunmuş, kabul edilebilir maksimum değer olan 0,08'in üzerinde bir değer olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer uyum iyiliği kriterleri incelendiğinde CFI'nin kabul edilebilir sınırlar dışında olduğu GFI, AGFI ,NFI ve SRMR değerlerinin ise kabul edilebilir uyumu gösterdiği bulgulanmıştır. En önemli kriterlerin sınırların çok dışında olması, kalan değerlerin de iyi uyumu işaret etmemesi nedeniyle, doğrulayıcı faktör analizinin, açılıyıcı faktör analizi sonuçlarını desteklemediği sonucuna varılmıştır.

**Tablo 6.35.** Yönetici Sessizliğinin Konularına Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	KONU	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Ki-Kare $X^2$	137,267	$\leq$	
$X^2 /df$	137,267/34=4,03	$0 \leq X^2/df \leq 2$	$2 < X^2/df \leq 3$
RMSEA	0,107	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$
CFI	0,941	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 < CFI \leq 0,97$
GFI	0,909	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 < GFI \leq 0,95$
AGFI	0,852	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 < AGFI \leq 0,90$
NFI	0,924	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 < NFI \leq 0,95$
SRMR	0,0548	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$

Yönetici Sessizliğinin Sonuçları: Yönetici sessizliğinin sonuçları ölçeğini oluşturan maddelere uygulanan doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları da benzer nitelik göstermektedir.



**Şekil 6.3.** Yönetici Sessizliğinin Sonuçlarına Ait Yol Diyagramı

Şekil 6.3'te görülen maddelere ait kodlamalar şöyledir:

Kurum: Kuruma yönelik sonuçlar

s.9.15. Personel, adaletli davranılmadığını düşünüyor.

s.9.16. Birimde huzursuz bir hava oluşuyor.

s.9.17. Duyarsızlık, kabul gören davranış haline geliyor.

s.9.20. Birimdeki aidiyet duygusunu olumsuz etkiliyor.

s.9.12. Birimde sağlıklı iletişim kurulamıyor.

Yönetici: Yöneticiye yönelik sonuçlar

s.9.6. İş yüküm artıyor.

s.9.5. Astların sorun çıkardıkları hususları takip etmek zorunda kalıyorum.



s.9.1.Tamamlanmayan işleri ben üstlenmek zorunda kalıyorum.

Ast: Asta yönelik sonuçlar

s.9.27. Birimde gruplaşma oluşuyor.

s.9.2 Personel arasında düşmanlık, çatışma yaratıyor.

s.9.25. Klasik memur zihniyeti yerleşiyor.

Oluşturulan modelin T-değer kısmı aktif hale getirildiğinde maddelerden kırmızı renkte ok uzanmadığı, t değerleri 3,18 ile 10,32 arasında değişiklik gösterdiği için 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 6.36'da belirtilen uyum iyiliklerinden en önemlisi, olan  $X^2 /df$  (Ki Kare/ serbestlik derecesi) değeri 2,75 olarak elde edilmiş olup gözlenen ve beklenen varyans arasında fark olmadığı hipotezi kabul edilerek iyi uyuma işaret edilmektedir. CFI, GFI, AGFI, SRMR değerleri kabul edilebilir uyumu gösterirken, CFI iyi uyumu işaret etmektedir.

**Tablo 6.36.** Yönetici Sessizliğinin Sonuçlarına Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	SONUÇ	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
<b>Ki-Kare <math>X^2</math></b>	<b>112,932</b>	$\leq$	
<b><math>X^2 /df</math></b>	<b>112,932/41=2,75</b>	$0 \leq X^2/df \leq 2$	$2 < X^2/df \leq 3$
<b>RMSEA</b>	<b>0,081</b>	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$
<b>CFI</b>	<b>0,954</b>	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 < CFI \leq 0,97$
<b>GFI</b>	<b>0,926</b>	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 < GFI \leq 0,95$
<b>AGFI</b>	<b>0,881</b>	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 < AGFI \leq 0,90$
<b>NFI</b>	<b>0,93</b>	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 < NFI \leq 0,95$
<b>SRMR</b>	<b>0,0521</b>	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$

Her ne kadar RMSEA (yaklaşık hataların karekökü) , kabul edilebilir uyumun biraz üstünde değer almıştır. Farklı kaynaklarda (Özdamar, 2016: 185), RMSEA için kabul edilebilir uyum sınırı 0,05- 0,09 aralığı olarak belirtilmiş olması ve uyum iyiliğini farklı açılardan ele alınan kriterlerin sonuçlarının istenen düzeyde olması nedeniyle, doğrulayıcı faktör analizinin, açımlayıcı faktör analizi sonuçlarını desteklediği düşünülmektedir.

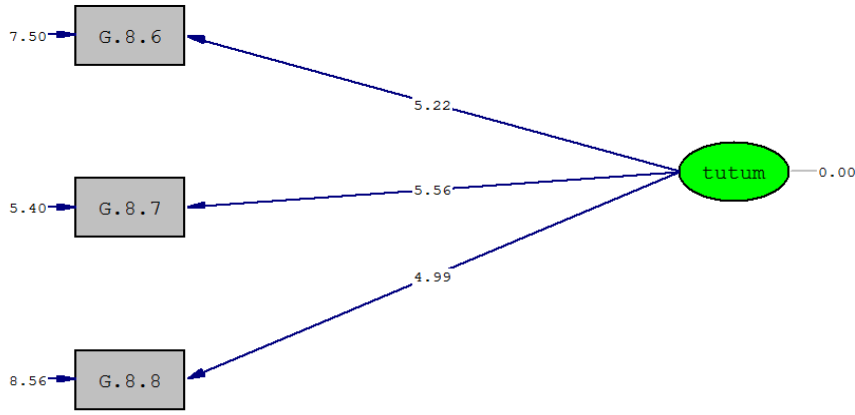
#### Yönetici Sessizliği Tutumu:

Yönetici sessizliği tutumu ölçeği geliştirmeye yönelik açımlayıcı faktör analizi sonrasında tek faktörlü yapı olarak karşımız acıkan üç madde, doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Şekil 7'de görülen kodlamalar aşağıda belirtilmektedir:

G.8.6: İş hayatında da doğru söyleyeni dokuz köyden kovarlar.

G.8.7: Yönetici yetkilerimi kullanamadığım durumlarla karşılaşıyorum.

G.8.8: Bazen soruna sessiz kalarak durumu idare etmek gerekir.



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

**Şekil 6. 4.** Yönetici Sessizliği Tutumu Yol Diyagramı

Analiz sonuçları incelendiğinde  $X^2/df$  ve RMSEA değerlerinin 0 olarak hesaplandığı, bunun da mükemmel uyuma işaret ettiği görülmektedir. Analiz sonuçlarında da diğer uyum iyiliği kriterleri program tarafından hesaplanmamış, mükemmel uyum (perfect fit) olduğu sonucunu vermiştir. Önerilen düzeltme bulunamamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, doğrulayıcı faktör analizi, açıklayıcı faktör analizini destekler sonuç vermiştir.

## 7. SONUÇ ve ÖNERİLER

### 7.1. Sonuç

Sessizlik, farklı disiplinlerde farklı anlamlar yüklenen bir kavramdır. Yönetim açısından bakıldığında, işgörenlerin örgütsel problemlerle ilgili fikir, endişe ve çözümlerini bilinçli olarak saklamaları, üstlerine iletmemeleri örgütsel sessizlik olarak tanımlanmakta ve son yıllarda birçok araştırmaya konu olmaktadır. Ancak, yapılan alan yazın taramalarında sessizliğin, yöneticinin astına karşı sergilediği bir davranış olarak ele alınmadığı görülmüştür. Çakıcı ve Aysen tarafından yapılan ön çalışmada; yöneticinin astın görev, sorumluluk ve davranışına dair gerçek düşünce ve eleştirilerini açıkça söylememesi, yetkinin kullanılması gerektiği durumlarda zaman zaman sessiz kalma davranışı sergilemesi "yönetici sessizliği" olarak tanımlanmıştır (2014: 109). Söz konusu ön araştırmada, tersine sessizliğin de mümkün olabildiği görülmüş ve bu saptama, tez çalışmasının çıkış noktasını oluşturmuştur. Aynı araştırmada, kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için, detaylı ve derinlemesine araştırılması gerektiği de vurgulanmıştır. Bu kapsamda yürütülen araştırmanın amacı, yönetici sessizliği davranışını teorik olarak temellendirmek, nedenlerini ortaya koymak, hangi konularda sessiz kalındığını ve sessizliğin algılanan sonuçlarını belirlemektir. Ayrıca, yönetici sessizliğinin ölçülmesine yönelik, yöneticilerin sessiz kalma nedenleri, sessiz kaldıkları konular, sessizliğin algılanan sonuçları ve sessizlik tutumuna ilişkin dört ölçek geliştirilmesi de hedeflenmiştir.

Yönetici sessizliği kavramı 6 farklı teoriye dayandırılmaktadır. Bunlar; Vroom'un Bekleyiş Teorisi, McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi, Sosyal Mübadele Teorisi, Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi, Chester I. Barnard'a ait Kabul Teorisi ve Lider-Üye Etkileşim Modelidir. Bunun yanında, yöneticinin kişiliği, Beş Faktör Kişilik Modeli kapsamında ele alınmış, dışadönüklük, sorumluluk ve uyumluluk boyutları bazında irdelenmiştir. Aynı zamanda çekirdek öz değerlendirme ve kendini uyarlama, yöneticiye ait kişilik özellikleri çerçevesinde ilişkilendirilmiştir. Astın özellikleri ise, uyumluluk, nevrotiklik, kişilik bozuklukları ile demografik özellikler (yaş, kıdem, unvan) başlıkları altında incelenmiştir. Bunun yanında, üniversitelerdeki akademik yöneticilerin araştırma evreni olması ve üniversitelerin de diğer örgüt yapılarından farklı özellik sergilemesi nedeniyle, söz konusu örgütler mercek altına alınmıştır. Üniversitelerin yönetim mekanizması, yapıları, politik örgüt olma özellikleri, özellikle kamu üniversitelerinin sahip olduğu ödül ve ceza mekanizmaları, tabi oldukları kanunlar detaylı olarak açıklanmıştır.

Yönetici sessizliği kavramının ortaya konması amacıyla yürütülen araştırma, keşifsel ve tanımlayıcı olmak üzere iki farklı saha çalışmasını içermektedir. İlk saha çalışması olan, keşifsel

araştırmanın örneklemini bir kamu üniversitesindeki toplam 67 akademik ve idari yönetici oluşturmuştur. Bu aşamada toplanan verilere içerik analizi uygulanmıştır. Böylece yönetici sessizliğinin nedenleri, konuları ve sonuçlarına ilişkin oluşturulan maddeler (ifadeler) tespit edilmiştir. Bu ölçeklerde yer alan maddeler, örgütsel davranış alanında uzman 22 akademisyene gönderilerek yorumları alınmış ve böylece içerik geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Bu yorumlar ışığında yeniden düzenlenen maddelerle oluşturulan ankete, demografik sorular eklenmiş, ayrıca, katılımcıların yönetici sessizliğine karşı olan tutumlarını ölçmeye yönelik yeni maddeler eklenerek son hali verilmiştir. İkinci aşamadaki tanımlayıcı araştırmaya katılan 38 üniversiteden toplam 265 akademik yöneticiden söz konusu anket yoluyla veri toplanmıştır. Keşifsel safhada elde edilen bulgular, tanımlayıcı safhada teyit edilmek istenmiştir. Bulgular şu şekilde özetlenebilir.

İlk saha çalışmasından elde eden verilere yapılan içerik analizi ışığında, yönetici sessizliğinin nedenleri; “üstün özellikleri”, “astın özellikleri”, “kurumun özellikleri”, “ilişkilerin niteliği”, “algılanan riskler” ve “iş güvencesi” olmak üzere altı temada toplanmıştır. En fazla öne çıkan tema, kişilik, bilgi ve deneyim açığı ile rol çatışmasından oluşan üstün (yöneticinin) özellikleri olmuştur. Alt temalarla birlikte incelendiğinde, sessizliği daha çok yöneticinin kişiliği (%66), algılanan riskler (%54) ve örgüt kültürünün (% 54) etkilediği sonucuna varılmıştır. En az vurgulanan ise Lider-Üye etkileşimi olmuştur.

Tanımlayıcı araştırma sonucuna elde edilen verilere uygulanan faktör analizi, yönetici sessizliğinin nedenlerini benzer boyutlar altında toplamıştır. Analizler; “algılanan riskler”, “kurumun özellikleri”, “astın özellikleri” ve “yöneticinin özellikleri” olarak dört faktör yapısını ortaya çıkarmıştır. Her ne kadar, keşifsel araştırmada altı ana tema elde edilmişse de, alt temalarla birlikte dikkate alındığında öne çıkan nedenlerin, tanımlayıcı araştırmanın sonuçları ile benzerlik gösterdiği ve teyit edildiğini söylemek olasıdır. Algılanan riskler keşifsel araştırmada öne çıkan temalardan biri olarak görülmüş, faktör yapısı olarak da % 18,66 ile en fazla varyans açıklayan faktör olduğu bulgusu elde edilmiştir.

İkinci faktör yapısı, “Kurumun Özellikleri” olarak adlandırılmış olup, temelde, üniversitelerin yapısını ve politik olma özelliğini de kapsayan kurum kültürünü işaret etmektedir. Özellikle üst yönetimin müdahalesini vurgulayan bu faktör, varyansın % 14,952’sini açıklamaktadır. Keşifsel araştırmadan farklı olarak, işin niteliği (konservatuar gibi birlikte çalışılan birimler), ikinci safhada elde edilen sonuçlar arasında bulunmamaktadır.

Keşifsel araştırmada, astın özellikleri; demografik özellikler, kişilik ve liyakate göre atanmama alt temalarına ayrılrsa da, tanımlayıcı araştırmanın sonucunda demografik özelliklerin öne çıktığı görülmektedir. Özellikle astın unvan ve kadrosunun yöneticinin sessizliğinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Her ne kadar keşifsel araştırmada “ilişkilerin niteliği” ayrı bir tema olarak ele alındıysa da, tanımlayıcı araştırma sonucunda ayrı bir faktör yapısı elde edilmemiştir. Ancak, analiz sonucunda astın, önceki yönetimin “elemanı” olarak algılanmasının yanı sıra, kurum içindeki akrabalık ve arkadaşlık ilişkilerinin varlığının, astın özellikleri faktörü altında toplandığı görülmüştür. Bunun yanı sıra, keşifsel araştırmada kurum özellikleri altında ele alınan matris yapının, tanımlayıcı araştırmada astı diğerinden farklı kılan bir özellik olarak çıkmış olması ve yine astın özellikleri faktörü altında görülmesi olası karşılanmaktadır. Zira, astın birden fazla yöneticiye bağlı olması, onu diğerlerinden ayrı kılmaktadır.

İçerik analizi sonrasında en çok tekrarlanan neden olarak ortaya çıkan yöneticinin özellikleri, tanımlayıcı araştırmada, % 12,178 varyans açıklama oranıyla dördüncü faktör olarak görülmektedir. Ancak ortaya çıkan bu yapı, yöneticinin kişiliğini işaret etmekte, keşifsel araştırmada bulgularan bilgi ve deneyim açığı ile rol çatışmasını içermemektedir. Bu sonuç vakıf üniversitelerinin tanımlayıcı araştırmadaki varlığıyla açıklanabilir. Çünkü vakıf üniversitelerinde yöneticilik deneyimi olmayan akademisyenlerin yönetici olarak atanması beklenmemektedir. Bunun yanında, yine aynı mantıkla, deneyim sahibi yöneticilerin, rol çatışmasını daha az yaşadıkları, varsa bile dengeyi kurmayı zamanla öğrendikleri söylenebilir.

**Tablo 7.1.** Yönetici Sessizliğinin Nedenleri Ölçeği

<b>YÖNETİCİ SESSİZLİĞİNİN NEDENLERİ</b>
Birimde sorun çıksın istemem.
Çalışanlarımla ilişkiimi bozmak istemem.
Çalışanların bana karşı cephe almasını istemem
Birimde çatışma yaşatmak istemiyorum.
Yönetici ben olsam da, üst yönetim karara müdahale edebiliyor.
Üst yönetim bazı sorunların üzerine gitmemi istemiyor.
Üst yönetimle yakınlığı olan personeli yönetmek zor.
Akademideki unvan yaklaşımıımı belirler.
Yaklaşımım astın kadrosuna göre değişir.
Personelin daha önceki üst yönetim ekibinden olması yaklaşımıımı belirler.
Astımın kurumdaki diğer çalışanların akrabası olması yaklaşımıımı etkiler.
Astımın benimle birlikte bir başka yöneticiye daha bağlı olması müdahalemi etkiler.
Karşımdaki astım da olsa akademik gelenekte vefa, davranışı etkiler.
Bazı durumlarda sessiz kalmazsam çalışanların desteğini kaybederim.
Yöneticilik gibi geçici bir görev için birimdeki arkadaşlarımla aramı bozmak doğru olmaz.
Bana destek veren birine benim de destek vermem gerekir.
Tepki kategorileri: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

İçerik analizi sonunda alt tema olarak belirlenen liyakate göre atanmama özelliğinin analiz sonucunda faktör yapısında yer almaması, yönetici sessizliğinin nedenlerine ait ölçeğin geçerliliğine katkıda bulunmaktadır. Zira, birebir görüşme kamu üniversitesinde gerçekleştirilmişken, anket, hem kamu hem de vakıf üniversitelerine uygulanmıştır. Böylece, genellikle işin gerektirdiği özelliğe sahip kişileri istihdam etmesi beklenen vakıf üniversitelerinin varlığı, daha çok kamu kurumlarında olabilecek özelleştirmeden gelme ya da liyakate göre atanmama gibi kriterlerin ölçek içinde yer almamasını ve ölçeğin geçerli olmasını sağlamıştır. Benzer şekilde, keşifsel araştırma sonucunda yönetici sessizliğinin etkenlerinden biri olarak ortaya çıkan iş güvencesi, tanımlayıcı araştırmada elde edilen bulgular arasında çıkmamıştır. Bu sonuç da, örnekleme vakıf üniversitelerinin bulunmasına bağlanmaktadır.

Açımlayıcı faktör analizi sonucu oluşan yapı, doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmıştır. En önemli uyum iyiliği kriteri olan  $X^2/df$  değeri, 1,804 olarak elde edilmiş olup bu değer iyi uyumu işaret etmektedir. Diğer uyum iyiliği kriterleri de iyi/ kabul edilebilir uyum sınırlarındadır. Böylece Tablo 7.1'de görülen yönetici sessizliğinin nedenlerine ait 16 maddelik ölçek oluşturulmuştur.

Tanımlayıcı araştırmada elde edilen bulgular, yönetici sessizliğinin algılanan sonuçları açısından incelendiğinde, keşifsel ve tanımlayıcı araştırmanın birbiriyle örtüştüğü söylenebilir. Her iki safhada da, aynı yapıya ulaşılmıştır. Keşifsel araştırmada, 62 kelime tekrar sayısından hareketle, en fazla vurgulanan sonucun yöneticiye yönelik olduğu, kuruma yönelik sonuçların ise 60 kelime tekrar sayısı ile çok yakın bir değer aldığı görülmektedir. Üçüncü sırada ise astlara yönelik sonuçlar yer almaktadır. Tanımlayıcı araştırmada da, üç faktör yapısı oluşmuş, bunlardan kuruma yönelik sonuçlar olarak adlandırılan ilk faktörün açıkladığı varyans oranının % 27,678 olduğu bulgusu elde edilmiştir. İkinci faktör ise % 22,265 açıklanan varyans ile yöneticiye yönelik sonuçlar olmuştur. Son faktör olan asta yönelik sonuçlar ise, % 21,805 ile diğer faktörlere çok yakın oranda varyans açıklamaktadır.

Keşifsel araştırmada, astlara yönelik sonuçlar ana teması altında ele alınan adaletsizlik, tanımlayıcı araştırmada "kuruma yönelik sonuçlar" faktörünün altında yer almıştır. Adaletsizliğin kurum kültürünü olumsuz yönde etkileyebileceğinden hareketle, oluşan faktör yapısının anlam ifade ettiği düşünülmektedir. Yöneticinin sessiz kalma tercihinin, astlarda huzursuzluk yarattığı ve motivasyonlarında düşüşe neden olduğu sonucu ise, hem keşifsel araştırmada yer almış, hem de faktör yapısına dahil olarak ölçek içine alınmıştır.

Yönetici sessizliğinin sonuçlarına ait oluşturulan ölçekte yer alan kuruma yönelik sonuçlar, keşifsel araştırmayla benzer bulgulara sahiptir. Güçlü örgüt kültürünün oluşmaması, iletişim sorunu ve kurumsallaşamama her iki saha araştırmasında da yöneticinin sessiz kalma tercihinin kurumu etkilediği boyutlar olarak görülmüş ve ölçeğe dahil edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen asta, yöneticiye ve kuruma yönelik sonuçlar olmak üzere üç faktörden oluşan yapı, doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda ulaşılan ve uyum iyiliğinin en önemli kriteri olan,  $X^2/df$  değeri, 2,75 olarak bulunmuş olup; bu değer kabul edilebilir uyumu işaret etmektedir. RMSEA değeri, kabul edilebilir uyum 0,08 iken 0,081 olarak hesaplanmıştır. Diğer uyum iyiliklerinin sonuçlarının kabul edilebilir düzeyde olması nedeniyle, doğrulayıcı faktör analizinin, açımlayıcı faktör analizi sonuçlarını desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 7.2, elde edilen 12 maddelik yönetici sessizliğinin sonuçları ölçeğini göstermektedir.

**Tablo 7.2.**Yönetici Sessizliğinin Sonuçları Ölçeği

<b>YÖNETİCİ SESSİZLİĞİNİN SONUÇLARI</b>
Personel, adaletli davranılmadığını düşünüyor.
Birimde huzursuz bir hava oluşuyor.
Duyarsızlık, kabul gören davranış haline geliyor.
Birimdeki aidiyet duygusunu olumsuz etkiliyor.
Birimde sağlıklı iletişim kurulamıyor.
İş yüküm artıyor.
Astların sorun çıkardıkları hususları takip etmek zorunda kalıyorum.
Tamamlanmayan işleri ben üstlenmek zorunda kalıyorum.
Birimde gruplaşma oluşuyor.
Personel arasında düşmanlık, çatışma yaratıyor.
Klasik memur zihniyeti yerleşiyor.
Tepki kategorileri: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Araştırmanın iki safhası sonucunda elde edilen bulgulardaki en farklı bulgu, yönetici sessizliğinin hangi konularda görüldüğüne ilişkindir. Keşifsel araştırma kapsamında yapılan içerik analizi sonrasında, “görev ihlali”, “devamsızlık ve işe gelmeme”, “akademik konular”, “çalışanlar arası çatışma/ilişkilerde problem” ve “sapkın davranış” temaları elde edilmiştir. “Görev ihlali”, katılımcıların %83’ü tarafından ifade edilen sessizlik konusu olmuştur. İşin eksik/yanlış yapılması, işi aksatma/yavaşlatma ve işten kaytarma/reddetme, görev ihlali temasının alt temaları olarak belirlenmiştir. En az vurgulanan tema ise “sapkın davranış” olmuştur. Alt temalar açısından ele alınacak olursa, mesai saatlerine uymama sessiz kalınan konularda öne çıkmaktadır. Ancak anketle toplanan verilerin açımlayıcı faktör analizine tabi tutulması sonrasında sadece 2 faktörlü yapı elde edilmiştir. İlk faktör sapkın davranış olarak adlandırılmış olup, varyansın % 39,841’ini açıklamaktadır. Ancak her ne kadar ‘sapkın davranış’ faktörü yapılan analizler sonucunda tutarlı görünse de, bu faktörü oluşturan “Tacizde

bulunması”, “Hırsızlık yapması”, “Öğrencilere yönelik uygun olmayan tekliflerde bulunması”, “Fiziksel şiddete başvurusu” ve “Alkollü işe gelmesi” maddelerinin ortalamalarının 1,21 ile 1,78 arasında değişiyor olması, bu konularda sessiz kalınmadığını göstermektedir. Her ne kadar keşifsel araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde bu konularda sessiz kalındığı belirtilse de, direkt sorulduğunda yanıt farklı olmuştur. Bu tarz davranışların hem hassas, dile getirmesi zor, hem de zor gözlemlenebilir olması, bu farklılığın nedenlerinden olabilir.

İkinci faktör ise, “İşi yavaşlatması”, “Mesai arkadaşlarıyla arasındaki çatışmayı işe yansıtması”, “Danışmanlık görevini aksatması”, “Yalan beyanda bulunması”, “Keyfi rapor alması” maddelerinden oluşmuştur. Bu maddeler keşifsel araştırma sonucu oluşturulan yapının içinden türetilmiş olsa da, ortak bir faktör adı altında birleştirilememiştir. Bu nedenle, diğer konular olarak adlandırılmıştır.

Ortaya çıkan faktörler, yapının onaylanması için doğrulayıcı faktör analizine sokulmuştur. Elde edilen  $X^2/df$  değeri 4,03 olup, kabul edilebilir uyumun en üst değeri olan 3'ten yüksektir. İkinci önemli uyum iyiliği olan RMSEA'nın kabul edilebilir uyum sınırı 0,08 iken, söz konusu yapı için bu değer, 0,107 olarak hesaplanmıştır. CFI'da kabul edilebilir sınırlar dışında olup, diğer kriterler kabul edilebilir uyumu işaret etmektedir. Bu nedenle, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yönetici sessizliğinin konularına ilişkin ölçek oluşturulamamıştır. Bu problemin sosyal beğenilirlik kavramından kaynaklandığı düşünülmektedir. Sosyal beğenilirlik (social desirability), katılımcıların anketleri, kendi düşünce ve tutumları yerine, kendisinden beklendiğini ya da toplum tarafından beğenildiğini düşündüğü şekilde yanıtlamaları olarak tanımlanmaktadır (Özen, 2000: 9-10). Yönetici sessizliğinin nedenleri ve sonuçları üzerinde yorum yapan ve sessizlik tutumunun varlığını kabul eden katılımcıların, sessizliğin ön şartı olan (Konu yoksa, sessiz kalacak durum da yok demektir.) davranışın ve konunun varlığının, tanımlayıcı araştırmada ortaya çıkmaması bu şekilde açıklanabilir. Bu nedenle, hangi konularda sessiz kalındığını anlamaya yönelik ölçeğin geliştirilmesi için yapılacak çalışmalarda, astların gözlemci olarak yorumda bulunmalarının daha doğru sonuç vereceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, yönetici sessizliğinin hangi konularda görüldüğüne yönelik çalışmanın tekrarlanması gerektiği açıktır.

Aynı sorun, yöneticilerin sessizlik tutumunu ölçmeğe yönelik geliştirilmesi hedeflenen ölçek için de geçerlidir. Tek faktörlü olarak karşımıza çıkan bu yapı her ne kadar % 50,817 oranında varyans açıklasa da, Cronbach Alfa değeri 0,513 olduğu için düşük oranda güvenilir ölçek olarak kabul edilmektedir. Bunun yanında, maddeler arası korelasyon değerleri de 0,225 - 0,294 arasında değişmektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını desteklemek için uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşan, yol diyagramında herhangi bir sorun görülmemiş, Ki-Kare ve RMSEA değeri 0 olarak bulunmuştur. Diğer kriterler ise, LISREL ile yapılan analiz kapsamında hesaplanamamış, ancak sistemin yorumu mükemmel uyum (perfect fit) olmuştur.



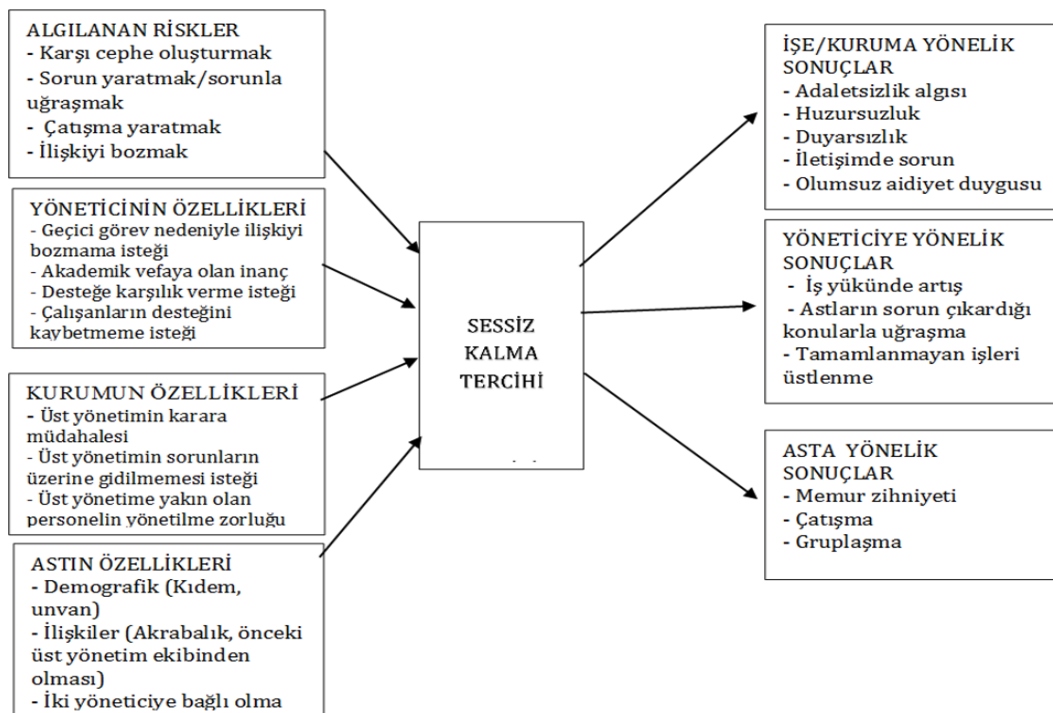
Ancak yine de bu yapının, sosyal beğenilirlik kavramından etkilenmiş olabileceği unutulmamalıdır. Çünkü, direkt olarak “şu konuda sessiz kalıyorum” ve “evet sessiz kalıyorum” demek, bu davranışa bir neden bulmaktan ve hatta sonuçlarını ifade etmekten çok daha zordur. Bu nedenle her ne kadar Tablo 7.3’te oluşturulan yönetici sessizliği tutumu ölçeği, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analiziyle desteklense de, bu husustaki ölçek çalışmasının tekrarlanması gerektiği düşünülmektedir.

**Tablo 7.3.** Yönetici Sessizliği Tutumu Ölçeği

YÖNETİCİ SESSİZLİĞİ TUTUMU
İş hayatında da doğru söyleyeni dokuz köyden kovarlar.
Yönetici yetkilerimi kullanamadığım durumlarla karşılaşıyorum.
Bazen soruna sessiz kalarak durumu ‘idare’ etmek gerekir.
Tepki kategorileri: 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Yönetici sessizliği üzerine hazırlanan bu tezin önemli bir diğer çıktısı da, yönetici sessizliği modeli geliştirilmesi denemesidir. Bu model, Şekil 7.1’de sunulmaktadır. Bu kapsamda yönetici sessizliği kavramı şu şekilde tanımlanmaktadır:

**Yönetici sessizliği; yöneticinin, astının örgütü ilgilendiren davranış ve performansı ile ilgili gerçek düşünce ve eleştirilerini astına açıkça söylememesi, yetkisini kullanması gerektiği durumlarda sessiz kalma davranışı sergilemesidir.**



**Şekil 7.1.** Yönetici Sessizliği Modeli Önerisi

Önerilen modelde görüldüğü üzere yönetici sessizliği, yöneticinin; kendisinin ve astının özellikleri ile kurumun dinamiklerinin etkisiyle, algılanan bazı risklerden kaçınmak amacıyla, astının örgütü ilgilendiren davranış ve performansı ile ilgili gerçek düşünce ve eleştirilerini astına açıkça söylememesi; yetkisini kullanması gerektiği durumlarda tercih ettiği; kuruma, kendisine ve astına yönelik olumsuz sonuçlar barındırabilen sessiz kalma davranışı olarak açıklanmaktadır.

Tez kapsamında yapılan araştırmada elde edilen en önemli bulgunun yönetici sessizliği sorununun varlığının tespiti olduğu belirtilmelidir. Keşifsel araştırmada, katılımcıların % 89,55'inin sorunun varlığını onaylaması, tanımlayıcı araştırma sonunda ise, her ne kadar, sessiz kalınan konularla ilgili doğrulanabilir bulguya ulaşılsa da, bu sorunu doğrular nitelikte ilişkilerin elde edilmesi, araştırmanın en önemli sonucu olarak ele alınmaktadır. Gerek ölçek maddelerinin gönderildiği hakemlerden, gerekse ankete katılan akademik yöneticilerden, çalışmanın devamının yürütülmesi kararında cesaret verici yorumlar alınmıştır. Belirtilen oranlardan görüleceği üzere, yönetici sessizliği iş yaşamında sıkça karşılaşılan, gözlemlenebilen bir sorundur. Bu da, yöneticilerin genellikle "yöneticilik" yapmak yerine "idare etme"yi tercih ettiğini göstermektedir.

Sessizliğin nedenlerinde öne çıkan etkenin algılanan risk olduğu düşünüldüğünde, ilişkiyi bozmamak, sorunla uğraşmamak endişesinin varlığı görülebilir. Bu da toplumsal kültürümüzle bağdaştırılabilir. Hofstede'nin yaptığı kültür boyutları sınıflandırmasında Türkler, toplulukçu olarak görülmektedir. Buna göre, Türk kültüründe "ben" değil, "biz" önemli olup, gruba aidiyet (aile veya örgüt) önem kazanmaktadır. Tartışmalardan kaçınılır. İlişkiler, görevi yerine getirmekten daha önemlidir. Kadınsı kültür özellikleri gösteren Türk toplumunda uyum önemlidir, çatışmaya girmek yerine anlaşmaya varılır (Hofstede, t.y.). Bu açıdan ele alınacak olursa, algılanan risklerin, sessizlik tercihindeki önemli nedenlerden biri olarak bulgulanmış olması şaşırtıcı görülmemektedir.

Bunun yanında yapılan birebir görüşmelerde, gelişme veya ilerleme yerine var olan durumunun devamının tercih edildiği vurgulanmıştır. Elde edilen bu sonuç, çok şaşırtıcı görülmemektedir. Zira, özellikle kamu kurumlarının yapısı içerisinde, kanun ve mevzuatların izin verdiği ölçüde hareket edilebildiği açıktır. Bu bağlamda, tez kapsamında oluşturulan model önerisi ve yönetici sessizliği ölçekleri daha da önem kazanmaktadır. Sorunu anlamaya, ölçmeye yönelik yürütülen bu çalışma sonunda, yönetici sessizliği sorununu önlemeye yönelik mekanizmaların ortaya çıkması ve hayata geçirilmesi gerekli görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan görüldüğü gibi, yöneticinin kişiliği, önemli etkenler arasında karşımıza çıkmaktadır. Özellikle kamuda, yöneticilerin elini kolunu bağlayan bazı kanunlar olduğu, yaptırımların da ödüllerin de az olduğu açıktır. Bu hususlardan hareketle yönetici sessizliğinin belki de daha büyük bir "sistem" sorunu olduğu düşünülebilir. Sistemsel sorunu çözmek içinse,

makro düzeyde düzenlemelerin yapılması gerekliliği ortadadır. Ancak yine de uygulanabilecek bazı çözümlerin mümkün olacağı düşünülmektedir. Bunların en başında da, motivasyonu yüksek, gönüllü ve yetkin yöneticilerin atanması gelmektedir. Liyakat ilkesinin gözetilmesiyle, olanı devam ettiren değil, iyileştiren; sessiz kalarak idare eden/ etmek zorunda olan değil, görevinin gerektirdiğini yapan kişiler gerçekten yöneticilik yapabilecektir. Üniversitelerde liyakat ilkesinin ne derecede uygulandığı, üzerinde durulması gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Üniversite örgütlerinde lider-üye etkileşimi kavramının ziyadesiyle olduğu yönetici atamalarında, bilgiden ziyade, uyumlu veya sorun çıkarmayan kişilerin tercih edildiği söylenebilir. Böylece, üniversitelerdeki politik yapının, liyakat ilkesinin uygulanabilirliğini etkilediği gerçeği teyit edilmektedir.

Özetle, bu tezin çıktıları şunlar olmuştur: Örgüt yazınına “yönetici sessizliği” kavramı önerilmiş ve kavram tanımlanmıştır. Yönetici sessizliği sorununun varlığı ortaya konmuştur. Yönetici sessizliğinin nedenleri ve sonuçları ölçekleri geliştirilmiştir. Yönetici sessizliği modeli önerilmiştir.

Tez çalışması, yönetici sessizliği sorununun irdelenmesi yolunda atılmış ilk adımdır. Bundan sonra yapılacak her çalışmanın, kavramın anlaşılmasına ve sorunun çözülmesine, ölçeğin iyileştirilerek, önleyici mekanizmalar geliştirilmesine katkıda bulunacağı açıktır.

## 7.2. Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

Yöneticinin kişilik özellikleri olarak, Beş Faktör Kişilik Modelindeki dışadönüklük ile baskınlık, sorumluluk ve uyumluluk kavramları üzerinde durulmuş, çekirdek öz-değerlendirme ile kendini uyarlama kişilik özellikleri incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, sessiz kalma tercihinde yöneticinin kişiliğinin önemli bir faktör olarak görüldüğü belirlenmiştir. Yönetici sessizliği ile kişilik ilişkisinin daha detaylı incelenmesi gerekli görülebilir.

Yöneticilerin sessiz kalma tercihinin kültürden kültüre değişeceği düşünülebilir. Çünkü toplum kültürü, iş yaşamındaki tutum, davranış ve ilişkileri de etkileyebilmektedir (Çakıcı, 2010: 80). Bu amaçla, sessizlik tercihinin kültürden kültüre farklılık gösterip göstermeyeceği araştırılabilir. Hofstede'nin çalışmalarında görüldüğü gibi dişilik özellikleri gösteren Türk toplumunda sessiz kalma davranışının, erkeksi toplumlara oranla daha fazla görülmesi beklenebilir. Bu konu, üzerinde çalışılmaya değer olarak görülmektedir.

Yönetici sessizliğinin astlar tarafından nasıl algılandığı da incelenmesi gereken farklı bir açı olarak karşımıza çıkmaktadır. Hangi konularda sessiz kalındığına dair ölçeğin geliştirilememesi nedeniyle, astlarla yapılacak çalışmanın öneminin arttığı düşünülmektedir.

Astların yönetici sessizliğine dair algılarının, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık gibi kavramları nasıl etkilediği de incelenebilir. Çalışmanın önemli sonuçlarından biri olan, yönetici sessizliğinin kurumsallaşmaya ve kurum kültürüne etkisi de araştırmaya değerdir.

Çalışmadaki bazı örneklerde de belirtildiği ve keşifsel ile tanımlayıcı araştırmanın sonuçları karşılaştırıldığında görüldüğü gibi, sessizlik davranışı kamu ve özel sektörde farklılık gösterebilir. Bu amaçla, araştırma iki farklı açıdan da ele alınarak kıyaslama yapılabilir.

Bu tez, yönetici sessizliğini astların negatif tutum ve davranışlarına karşı tepkisizlik olarak ele almıştır. Yöneticilerin astların pozitif tutum ve davranışlarına (başarı elde etmek, işini iyi yapma çabası içinde olmak, sorumluluk taşımak, görev bilinci yüksek olmak, kurumun gelişimine katkı sağlamak gibi) karşı sessiz kalması da irdelemeye değer bir konudur. Çalışanlar, yaptıkları iyi şeyler ve katkılar konusunda amirlerinden geri bildirim alma ihtiyacı içindedir. Ancak örgütlerde “Çok çalıştık, takdir eden mi oldu?”, “Çalışan da bir çalışmayan da!” veya “Meyve veren ağacı taşlarlar.” ifadeleri sıkça duyulmaktadır. Dolayısıyla, pozitif tutum ve davranışlara neden sessiz kalındığı da araştırılarak yöneticilerin bu konuya dikkati çekilebilir.

Kuşkusuz bu düşüncelerin ve ölçek geliştirme sürecinin, nitel ve nicel farklı veri toplama teknikleri kullanıldığı, hatta veri çeşitlemesine (data triangulation) gidildiği çalışmalarla desteklenmesi, araştırılması ve geliştirilmesi gereklidir. Bu sorun üzerinde yapılan çalışmalar arttıkça ve ilerledikçe öngörülemeyen bir çok farklı kavramın da dikkate alınması ihtiyacı doğacaktır.

## KAYNAKLAR

- [1] Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. J. Kuhl ve J. Beckman, (Eds). *Action Control From Cognition to Behavior* içinde (ss.11- 39). Berlin: Springer Verlag.
- [2] Ajzen, I. ve Sheikh, S. (2013). Action versus inaction: Anticipated affect in the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 155-162. doi: 10.1111/j.1559-1816.2012.00989.x
- [3] Ajzen, I. (2012). The theory of planned behavior. P.A.M. Lange, A.W. Kruglanski ve E.T. Higgins, (Eds). *Handbook of Theories Of Social Psychology vol. 1* içinde (ss. 438- 459). London, UK: Sage.
- [4] Ajzen, I. (t.y.), TPB Diagram, 14.03.2015 tarihinde <http://people.umass.edu/aizen/tpb.diag.html> adresinden alınmıştır.
- [5] Allinson, C.W., Armstrong, S.J. ve Hayes, J. (2001). The effects of cognitive style on leader-member exchange: A study of manager- subordinate dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 201-220.
- [6] Altıntaş, F.Ç. (2009). Kişiliğin algılanan örgütsel sabotaj davranışları üzerindeki etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27 (1), 95-111.
- [7] Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 336- 355.
- [8] Arbak, Y., Şanlı, A.Y. ve Çakar, U. (2004). İşyerinde sapkın davranış: Akademik personel üzerinde yerel bir tanım ve tipoloji çalışması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 5- 24.
- [9] Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(17), 95- 116.
- [10] Atalay, İ., (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- [11] Aysen, B. ve Çakıcı A., (2015). Yönetici sessizliği görmezden gelinebilir mi? *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İİBF Bildiri Kitabı* içinde (ss. 786-791). 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Muğla.
- [12] Baldrige, J.V. (1971). *Models of university governance: Bureaucratic, collegial and political*. (Report No. R-D-Memo-77) Stanford Univ., CA. School of Education. (ERIC documentation service: ED 060 825)
- [13] Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi, klasik ve neo-klasik yönetim ve örgüt teorileri*, Cilt 1. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- [14] Barnard, Chester I. (1947). *Functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.

- [15] Barrick, M.R. ve Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26. doi:10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x
- [16] Barrick, M. R., Parks, L., ve Mount, M. K. (2005). Self-monitoring as a moderator of the relationships between personality traits and performance. *Personnel Psychology*, 58(3), 745-767. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00716.x
- [17] Basım, H.N., Çetin, F. ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 254(63), 20-34.
- [18] Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks.
- [19] Bess, J. L. ve Dee, J.r. (2008). *Understanding college and university organization, theories for effective policy and practice, Volume I – II*. Stylus Publishing, 27 Kasım 2015 tarihinde EBSCOhost üzerinden alınmıştır.
- [20] Büken, N.Ö. (2006). Türkiye örneğinde akademik dünya ve akademik etik. *Hacettepe Tıp Dergisi*, 37, 164-170.
- [21] Burger, J.M. (2006). *Kişilik*. (Çev. İ. D. Erguvan Sarıoğlu). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- [22] Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.
- [23] Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (17. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- [24] Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- [25] Chell, E.,(1987). *The psychology of behaviour in organizations*. Londra: The Macmillan Press Ltd.
- [26] Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: psikolojik sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1- 16.
- [27] Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874:900. doi: 10.1177/0149206305279602
- [28] Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği*. Ankara: Detay Yayıncılık
- [29] Çakıcı, A. ve Aysen, B. (2014). Örgütlerde yönetici sessizliği mümkün müdür? Keşifsel bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 107- 125.
- [30] Çakıcı, A. ve Çakıcı A.C. (2007). İşgören sessizliği: Konuşmak mı zor sessiz kalmak mı? *Sakarya Üniversitesi İİBF Bildiri Kitabı* içinde (ss. 389- 400). 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya.
- [31] Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.

- [32] Daft R.L. (1998). *Organization theory and design (6<sup>th</sup> Ed.)*. Ohio: South Western College Publishing.
- [33] DeVries, D. L. (1975). The relationship of role expectations to faculty behavior. *Research in Higher Education*, 3(2), 111-129.
- [34] Dienesch, R.M. ve Liden R.C. (1986). Leader- member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- [35] Emerson, R.M., (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- [36] Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- [37] Erdem, A.R. (1997). İçerik kuramları ve eğitim yönetimine katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3, 68- 76.
- [38] Erkuş, A. (2009). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- [39] Erkuş, A. (2014). *Psikolojide ölçme ve ölçek geliştirme-1*. Ankara: Pegem Akademi.
- [40] Eroğlu, A.H., Adıgüzel, O. ve Öztürk U.C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 97-124.
- [41] Fayol, H. (2008). *Genel ve endüstriyel yönetim*. (Çev. M.A. Çalikoğlu). Ankara: Adres Yayınları.
- [42] French, J.R.P.Jr.; Raven, B. (1959). The bases of social power. C.D. Cartwright (Ed.), *Studies In Social Power* içinde (ss. 150-167). Ann Arbor: Research Center for Group Dynamics, Institute for Social Research, University of Michigan. 06 Ocak 2016 tarihinde [http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Power/French\\_&\\_Raven\\_Studies\\_Social\\_Power\\_ch9\\_pp150-167.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Power/French_&_Raven_Studies_Social_Power_ch9_pp150-167.pdf) adresinden alınmıştır.
- [43] Gazell, J. A. (1970). Authority-flow theory and the impact of Chester Barnard. *California Management Review*, 13(1), 68-74.
- [44] Gizir, S. (2002). Üniversite ve iletişim: Bir durum çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 30, 219-243.
- [45] Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt-içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 247-268.
- [46] Gizir, S. ve Şimşek H. (2005). Communication in academic context. *Higher Education*, 50(2), 197-221.
- [47] Gürbüz, (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2006, 3(2), 48-75.
- [48] Howard, D. J., & Kerin, R. A. (2014). Individual differences in the name similarity effect: The role of self-monitoring. *Journal Of Individual Differences*, 35(2), 111-118. doi:10.1027/1614-0001/a000133

- [49] Hofstede, G. (t.y.). What about Turkey? 7 Kasım 2016 tarihinde <https://geert-hofstede.com/turkey.html> adresinden alınmıştır.
- [50] Isaac, R.G., Zerbe, W.J. ve Pitt, D.C., (2001). Leadership and motivation: the effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 212- 226.
- [51] İra, N. (2004). Örgütsel kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi örneği). *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya*.
- [52] Judge T. A. and Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-394. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x
- [53] Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E. ve Thoresen, C.J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56, 303-331.
- [54] Kacmar, .M., Collins, B.J., Harris, K.J. ve Judge, T.A. (2009). Core self-evaluations and job performance: The role of the perceived work environment. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1572-1580.
- [55] Kahneman, D. Ve Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. *Management Science*, 6(1), 17-31.
- [56] Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- [57] Kaynar, N. (2008). *Kamu personel yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- [58] Kelley, H.H. (2000). The proper study of social psychology. *Social Psychology Quarterly*, 63(1), 3-15.
- [59] Kermally, S. (2005). *Gurus on People Management*. 30 Kasım 2015 tarihinde <http://connection.ebscohost.com/c/book-chapters/22386367/chapter-seven-victor-vroom-1932> adresinden alınmıştır.
- [60] Kilduff, M., & Day, D. V. (1994). Do chameleons get ahead? The effects of self-monitoring on managerial careers. *Academy Of Management Journal*, 37(4), 1047-1060. doi:10.2307/256612
- [61] Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*.(12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- [62] Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışı. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(1), 159:174.
- [63] Lawshe, C.H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Pysychology*, 28, 563-575.
- [64] Lebra, T.S. (1987). The cultural significance of silence in Japanese communication. *Multilingua - Journal of Cross-Cultural and Interlanguage Communication*, 6(4), 343-358. doi: [10.1515/mult.1987.6.4.343](https://doi.org/10.1515/mult.1987.6.4.343).
- [65] Lisa M. Saulsman, Andrew C. Page (2004). Corrigendum to “The five-factor model and personality disorder empirical literature: A meta-analytic review”, *Clinical Psychology Review*, 23, 1055-1085.



- [66] Lord, R.G., Hanges, O.J. ve Godfrey E.G. (2003). Integrating neutral networks into decision-making and motivational theory: Rethinking VIE theory, *Canadian Psychology/ Psychologie Canadienne*, 44(1), 21-38.
- [67] Madden, T.J., Ellen, P.S. ve Ajzen, I. (1992). A comparison of the theory of planned behavior and theory of reasoned action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(1), 3-9.
- [68] McClelland, D.C. ve Burnham D. H. (2003). Power is the great motivator. Best of HBR, January 2003, pp. 117-127.
- [69] McCrae, R. R., ve John, O. P. (1992). An introduction to the five- factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175- 215.
- [70] Milliken F. J., Morrison, E. W., ve Hewlin, P. F. (2003). An explanatory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- [71] Miner, John B. (2006). Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership. Armonk, NY, USA: M.E. Sharpe, Inc.,19 Kasım 2015 tarihinde ProQuest ebrary'dan alınmıştır.
- [72] Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706- 725.
- [73] Mucuk,İ. (2003). *Modern işletmecilik* (14.Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- [74] Mullins, L.J., (2010). *Management and organisational behavior*. Harlow: Pearson Education Limited.
- [75] Nie, D. ve Lamsa, A., ( 2015). The leader-member exchange theory in the Chinese context and the ethical challenge of Guanxi, *Journal of Business Ethics*, 128, 851-861.
- [76] Nimri,M., Bdair, A. ve Bitar, H.A. (2015). Applying the expectancy theory to explain the motivation of public sector employees in Jordan. *Middle East Journal of Business*, 10(3), 70-82.
- [77] Ögüt, A. ve Öztürk, Y.E. (2007).Yönetimin bilimleşme (Scientization) sürecine katkıları açısından Chester Irving Barnard ve Herbert Alexander Simon: Betimleyici ve ilişkilendirici bir çalışma . *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14, 29-46.
- [78] Özdamar, K. (2016). *Ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellemesi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- [79] Özen, Ş. (2000). *Türk yönetim/organizasyon yazınında yöntem sorunu: kongre bildirileri üzerine bir inceleme*. 22 Ağustos 2016 tarihinde [https://www.researchgate.net/publication/284177664\\_TURK\\_YONETIMORGANIZASYON\\_YAZININDA\\_YONTEM\\_SORUNU\\_KONGRE\\_BILDIRILERI\\_UZERINE\\_BIR\\_INCELEME](https://www.researchgate.net/publication/284177664_TURK_YONETIMORGANIZASYON_YAZININDA_YONTEM_SORUNU_KONGRE_BILDIRILERI_UZERINE_BIR_INCELEME) adresinden alınmıştır.
- [80] Pardee, R. L. (1990). *Motivation theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A literature review of selected theories dealing with job satisfaction and motivation*. (ERIC number: ED316767). U.S. Department of Education Educational Resources Information Center.

- [81] Perlow, L. ve Williams, S. (2003). Is silence killing your company?, *Harvard Business Review*, 24 Mart 2015 tarihinde <https://hbr.org/2003/05/is-silence-killing-your-company> adresinden alınmıştır.
- [82] Pfeffer, J., ve Salancik, G. R. (1974). Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 453-473.
- [83] Phillips, A.S. ve Bedeian A.G. (1994). Leader-follower exchange quality: the role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37(4), 990-1001.
- [84] Premeaux, S. F. (2001). *Breaking The silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana State University.
- [85] Premeaux, S. F. and 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: 1537-1562. doi: 10.1111/1467-6486.00390
- [86] Pusser, B. (2003). Beyond Baldrige: Extending the mode political model of higher education organization and governance. *Educational Policy*, 17(1), 121-140.
- [87] Robbins, S.P. ve Judge T.A. (2012). *Örgütsel davranış*. (14.Basımdan Çeviri). İ. Erdem (Ed.). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- [88] Sayın, A. ve Aslan, S. (2005). Duygudurum bozuklukları ile huy, karakter ve kişilik ilişkisi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 16(4), 276-283.
- [89] Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.
- [90] Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organization. *American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- [91] Smith, E. B. (1998). Chester Barnards's fourth door. *International Journal of Organizational Theory and Behaviour*, 1(1), 45-61.
- [92] Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526-537. doi:10.1037/h0037039
- [93] Şahin, D. (2009). Kişilik bozuklukları. *Klinik Gelişim*, 22(4),45-55.
- [94] Şencan, H. (2005) . *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- [95] Solmuş, T. (2005). *İnsan kaynakları profesyonelleri açısından seçim mülakatları ve mülakat yanlışlıkları*. 15 Nisan 2013, tarihinde <http://tariksolmus.org/site/makaleler/secimmulakat.pdf> adresinden alınmıştır.
- [96] Solmuş, T. (2007). İş yaşamı, kontrol odağı ve beş faktör kişilik modeli. T. Solmuş (Ed.). *Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (ss.375- 397). İstanbul: Beta Basım. A.Ş.

- [97] Tanrıoğen, A. ve Yücel, Z. (2007). İlköğretimokulu yöneticilerinin yetki kullanımında yaşadığı sorunlar. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 55-66
- [98] Taymur, İ. Ve Türkçapar, M.H. (2012). Kişilik: Tanımı, sınıflaması ve değerlendirmesi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 4(2), 154-177. doi: 10.5455/cap.20120410
- [99] Tezbaşaran, A.A. (2008). *Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu* (Üçüncü Sürüm). 1 Haziran 2014 tarihinde [https://www.academia.edu/1288035/Likert\\_Tipi\\_Olcek\\_Hazirlama\\_Kilavuzu](https://www.academia.edu/1288035/Likert_Tipi_Olcek_Hazirlama_Kilavuzu) adresinden alınmıştır.
- [100] Turan, S., Durceylan, B., & Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 181-202.
- [101] Türk Dil Kurumu 01 Aralık 2015 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden alınmıştır.
- [102] Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- [104] Van Eerde, W. ve Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work related criteria: a meta- analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586.
- [103] Weber, M. (2011). *Bürokrasi ve otorite*. (Çev. H. B. Akın). Ankara: Adres Yayınları
- [106] Yazıcı, E., Nartgün, Ş. S., ve Özhan, T. (2015). Political games in universities: A case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 2700-2712.
- [104] Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- [105] Yıldız, G. (2014). *Rekreasyon araştırmaları için temel bir değişkenin kavramsal ve operasyonel tanımlarıyla sunumu ve geleneksel ön kabullere yönelik eleştirel sınamalar*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- [106] Yurdugül, H. (t.y.) . *Davranış bilimlerinde ölçek geliştirme çalışmaları için bazı ayrıntılar*. 24 Mayıs 2014 tarihinde [http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/FA\\_OrneklemGenislikleri](http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/FA_OrneklemGenislikleri) adresinden alınmıştır.
- [107] Zhang, Z. ve Peterson, S.J., (2011). Advice networks in teams: The role of transformational leadership and members' core self- evaluations. *Journal of applied Psychology*, 96 (5), 1004-1017.
- [108] <http://www.mersin.edu.tr/akademikf/beden-egitimi-ve-spor-yuksekokulu/yonetim/organizasyon-semasi>. Erişim tarihi: 06 Ocak 2016
- [109] <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/dmk.html>. Erişim tarihi : 5 Ocak 2016
- [110] <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/10/20161029.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/10/20161029.htm>. Erişim tarihi: 9 Aralık 2016
- [111] <http://www.yok.gov.tr/web/denklikbirimi/2547-sayili-kanun>. Erişim tarihi: 2 Ocak 2016

## EK 1. YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

### Sayın Yönetici,

Bu görüşme, , yöneticilerin yaşayabileceğini düşündüğümüz “yönetici sessizliği” konusunda veri toplanması amacıyla yapılmaktadır. Bu kapsamda, tarafınıza, aşağıda belirtilen sorular sırasıyla yöneltilecektir. Vereceğiniz cevaplar, çalışmanın amacına ulaşması bakımından son derece önemli olup; üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.

İlginiz ve desteğiniz için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

**Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI**

Mersin Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

[aysehana@yahoo.com](mailto:aysehana@yahoo.com) 536 240 41 85

**Öğr. Gör. Berna AYSEN**

MEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme  
A.B.D

[bernaaysen@yahoo.com](mailto:bernaaysen@yahoo.com) 532 548 70 80

1. Astlarınıza, işyeri ile ilgili düşünce ve eleştirilerinizi sözle veya beden diliyle ifade etmeyip sessiz kalmayı tercih ettiğiniz oldu mu?
2. “Astlarınıza karşı sessiz kalmayı/açıkça konuşmama tercihinizi hangi hususlar etkilemektedir?”
3. En çok hangi konularda sessiz kalıyorsunuz veya kalındığını düşünüyorsunuz?
- 4.Yönetici sessizliğinin olası sonuçları sizce nelerdir?

**EK 2. HAKEMLERE YÖNELİK FORM MADDELERİNİN İÇERİK ANALİZİ İLE İLİŞKİSİ**

	YÖNETİCİLERİN SESSİZ KALMA NEDENLERİNE İLİŞKİN MADDELER	ANA TEMA	ALT TEMA
1	Birim dışından atanmış olma	Üstün özellikler	Bilgi ve deneyim açığı
2	Sorun çıkarmama isteği	Algılanan risk	Algılanan risk
3	İlişkileri bozma endişesi	Üstün özellikler	Kişilik
4	Personelin kıdemi	Astin özellikler	Demografik özellikler
5	Birim imajını bozma endişesi	Algılanan risk	Algılanan risk
6	Kırma endişesi	Üstün özellikler	Kişilik
7	Üzme endişesi	Üstün özellikler	Kişilik
8	Deneyim eksikliği	Üstün özellikler	Bilgi ve deneyim açığı
9	Karşı cephe oluşturmama isteği	Algılanan risk	Algılanan risk
10	Mevzuat konusunda bilgi eksikliği	Üstün özellikler	Algılanan risk
11	Yönetici ve akademisyen olarak yaşanan rol çatışması	Üstün özellikler	Rol çatışması
12	Birimde geçmişten gelen alışkanlıklar	Kurumun özellikler	Örgüt kültürü
13	Yöneticilik görevinin geçici olması	Üstün özellikler	Rol çatışması
14	Personelin yaşı	Astin özellikler	Demografik özellikler
15	Ödül yaptırım gücünün olmaması ( maddi ödül, taltif, izin v.b.)	İş güvencesi	İş güvencesi
16	Personelin sorun çıkarma potansiyeli	Astin özellikler	Kişilik
17	Personelin idari olması	Astin özellikler	Demografik özellikler
18	Personelle geçmişten gelen arkadaşlık ilişkisi	İlişkilerin niteliği	Kişisel ilişkiler
19	Personelin duygusal bir yapıya sahip olması	Astin özellikler	Kişilik
20	Bazı durumların görmezden gelinmesi gerektiğine dair inanç	Üstün özellikler	Bilgi ve deneyim açığı
21	Personelin psikolojik açıdan sorunlu olması	Astin özellikler	Kişilik
22	Çatışmama isteği	Algılanan risk	Algılanan risk
23	Mevcut personelle işi yürütme zorunluluğu	İş güvencesi	İş güvencesi
24	İş- işgören uyumsuzluğu	Astin özellikler	Diğer (liyakata göre atanmama)
25	Başarısız yönetici olarak algılanma endişesi	Algılanan risk	Algılanan risk
26	Personelin görevdeki yetersiz olması	Astin özellikler	Diğer (liyakata göre atanmama)
27	Personelin aynı zamanda meslektaşım olması	İlişkilerin niteliği	Kişisel ilişkiler
28	Ceza yaptırım gücünün olmaması ( işten çıkarma, rütbe düşürme, uzaklaştırma v.b.)	İş güvencesi	İş güvencesi
29	Personeli sahiplenme, koruma isteği	İlişkilerin niteliği	Lider- Üye etkileşimi
30	Kurum kültürü	Kurumun özellikler	Örgüt kültürü
31	Personelin cinsiyeti	Astin özellikler	Demografik özellikler
32	Personel seçiminde söz hakkına sahip olunmaması	İş güvencesi	İş güvencesi
33	Açıkça konuşmanın bir yarar getirmeyeceği inancı	Algılanan risk	Algılanan risk
34	Birimde genel kabul gören davranışlar	Kurumun özellikler	Örgüt kültürü
35	Birimde işlerin birbirine bağımlı olması( tıp, spor gibi ekip çalışması gerektiren alanlar)	Kurumun özellikler	İşin niteliği
36	Üst yönetimin konuyu örtbas etme isteği	Kurumun özellikler	Örgüt kültürü
37	Personelin, bulunulan konuma gelinmesinde destek vermiş olması	İlişkilerin niteliği	Lider- Üye etkileşimi
38	Üst yönetimin müdahalesi	Kurum özellikler	Örgüt kültürü
39	Personelle karşılıklı olan bağlılık	İlişkilerin niteliği	Lider- Üye etkileşimi
40	Personelin üst yönetime yakınlığı	İlişkilerin niteliği	Kişisel ilişkiler
41	Üst yönetimin desteğinin eksikliği	Kurumun özellikler	Örgüt kültürü
42	Personelin akademik olması	Astin özellikler	Demografik özellikler
43	Yöneticilik görevi bittikten sonra öğretim üyeliğine geri döneleceği gerçeği	Üstün özellikler	Rol çatışması
44	Personelin daha önceki ekipden olması	İlişkilerin niteliği	Lider- Üye etkileşimi
45	Öğrenci/danışman ilişkisi gibi akademik geçmişin varlığı	İlişkilerin niteliği	Kişisel ilişkiler
46	Destek kaybına uğrama endişesi	Algılanan risk	Algılanan risk
47	Personelin birden fazla yöneticiye bağlı olması	Kurumun özellikler	Örgüt yapısı
48	Personelin meslektaşlarla olan akrabalık ilişkisi	İlişkilerin niteliği	Kişisel ilişkiler
49	Personelin unvanı	Astin özellikler	Demografik özellikler
50	Yöneticinin kişiliği	Üstün özellikler	Kişilik
51	Personelin kişiliği	Astin özellikler	Kişilik

	YÖNETİCİLERİN SESSİZ KALDIĞI KONULARA İLİŞKİN MADDELER	ANA TEMA	ALT TEMA
	<b>Personelin;</b>		
1	Sürekli izin istemesi	Devamsızlık ve işe ge	Mesai saatlerine uymama
2	Öğrenci danışmanlık görevinin aksatması	Akademik konular	Danışmanlık görevinde aksama
3	Verilen işi reddetmesi	Görev ihlali	İşten kaytarma/reddetme
4	İş arkadaşlarıyla yaşadığı, işleri aksatan kişisel çatışmalar	Çalışanlar arası çatış	Çalışanlar arası çatışma
5	Yalan beyanda bulunması	Sapkın davranış	Sapkın davranış
6	Ders saatlerine uymaması	Akademik konular	Derse girmeme, eksik yapma
7	İşten kaytarması	Görev ihlali	İşten kaytarma/reddetme
8	Akademisyenlik dışındaki sorumluluklarını aksatması	Akademik konular	Diğer sorumlulukları aksatma
9	Alkollü işe gelmesi	Sapkın davranış	Sapkın davranış
10	Performans düşüklüğü	Görev ihlali	İşi aksatma/yavaşlatma
11	Mesai saatlerine uymaması	Devamsızlık ve işe ge	Mesai saatlerine uymama
12	Hırsızlık yapması	Sapkın davranış	Sapkın davranış
13	Aldığı öğrenci şikayetleri	Akademik konular	Öğrenci şikayetleri
14	İşi yavaşlatması	Görev ihlali	İşi aksatma/yavaşlatma
15	Üstlendiği idari görevleri aksatması	Akademik konular	Diğer sorumlulukları aksatma
16	Keyfi rapor alması	Görev ihlali	Keyfi rapor
17	Sanal kaytarma (internetten vakit geçirme v.b.)	Görev ihlali	Sanal kaytarma
18	İzinsiz işe gelmemesi	Devamsızlık ve işe ge	Mesai saatlerine uymama
19	İşleyiş ve süreçlerde aksama ve hataları	Görev ihlali	İşin eksik/yanlış yapılması
20	Kaba kuvvete başvurusu	Sapkın davranış	Sapkın davranış
21	İşi aksatması	Görev ihlali	İşi aksatma/yavaşlatma
22	Tacizde bulunması	Sapkın davranış	Sapkın davranış

	YÖNETİCİ SESSİZLİĞİNİN SONUÇLARINA İLİŞKİN MADDELER	ANA TEMA	ALT TEMA
1	Yapılmayan işleri üstlenme sonucu iş yüküm artar	Yöneticiye yönelik	İş yükünde artış
2	Kurumda verimde düşüş yaşanır	Kuruma yönelik	Verimde düşüş
3	Çalışan/sorun çıkarmayan personele daha fazla iş yüklenir.	Astlara yönelik	Çalışan astların üzerinde daha fazla yüklenme
4	Yanlış davranış ve yanlış uygulamalar tekrar eder.	Kuruma yönelik	Kurumsallaşamama
5	Personelin takip gerektirmesi sonucu iş yüküm artar	Yöneticiye yönelik	İş yükünde artış
6	Sessiz kaldığım personeli emekliliğe teşvik ederim.	Astlara yönelik	Görev değişikliği/ emeklilik
7	Kurumsallaşma gerçekleşmez.	Kuruma yönelik	Kurumsallaşamama
8	Kişiyi direkt değil ortaya söylerim.	Kuruma yönelik	İletişim sorunu
9	Stres yaşarım.	Yöneticiye yönelik	Stres
10	Diğer personelin motivasyonu düşer.	Astlara yönelik	Motivasyonda düşüş
11	Bıkkınlık hissederim.	Yöneticiye yönelik	Öğrenilmiş çaresizlik
12	Mutsuz olurum.	Yöneticiye yönelik	Stres
13	İş disiplini bozulur.	Kuruma yönelik	Güçlü örgüt kültürünün oluşamaması
14	Yazılı iletişimde artış yaşanır.	Kuruma yönelik	İletişim sorunu
15	Yıpranırım.	Yöneticiye yönelik	Öğrenilmiş çaresizlik
16	Açıkça konuşmama sonucu iletişimde aksama/ kopma yaşanır.	Kuruma yönelik	İletişim sorunu
17	Personelde kurum aidiyeti oluşmaz.	Kuruma yönelik	Güçlü örgüt kültürünün oluşamaması
18	Başarısız yönetici olarak algılanma kaygısı yaşarım.	Yöneticiye yönelik	Başarısız olarak algılanma kaygısı
19	Personelde adaletsizlik algısı oluşur.	Astlara yönelik	Adaletsizlik algısı
20	Olumsuz örgüt iklimi oluşur. (Edilgen yöneticiliğin popmpalanması gibi)	Kuruma yönelik	Güçlü örgüt kültürünün oluşamaması
21	Duyarsızlık ve umarsızlık kabul gören bir davranış haline gelir.	Astlara yönelik	Motivasyonda düşüş
22	Diğer personel bana karşı cephe oluşturur.	Yöneticiye yönelik	Bozulan imaj
23	Düşüncelerimi başkaları aracılığıyla iletirim.	Kuruma yönelik	İletişim sorunu
24	Endirekt iletişimde artış görülür.	Kuruma yönelik	İletişim sorunu
25	Kurumda/birimde huzursuzluk yaratır.	Astlara yönelik	Huzursuzluk
26	Diğer personel tarafından mobbinge uğrarım.	Yöneticiye yönelik	Mobbing
27	Güçlü kurum kültürünün oluşması engellenir.	Kuruma yönelik	Güçlü örgüt kültürünün oluşamaması
28	Sessiz kaldığım personelin görev yerini değiştiririm.	Astlara yönelik	Görev değişikliği/ emeklilik
29	Kurumun/birimin imajı bozulur.	Kuruma yönelik	Bozulan imaj
30	Ruhen rahatsızlık duyarım. (Sıkıntı yaşarım.)	Yöneticiye yönelik	Stres
31	Kurumda "memur zihniyeti" yerleşir.	Kuruma yönelik	Kurumsallaşamama

### EK 3. HAKEMLERE YÖNELİK FORM

**Sayın Hocam,**

Üniversitelerde yöneticilerin, astlarına karşı iş ve davranışlarıyla ilgili eleştiri ve düşüncelerini açıkça konuşamayıp, sessizliği tercih etmelerinde etkili olan nedenleri, hangi konularda sessiz kalındığını ve algılanan sonuçlarına ilişkin bir doktora tez çalışması yürütülmektedir. Aşağıda her üç konuda yapılan derinlemesine görüşmeler ve ilgili literatürün incelenmesi sonucunda tespit edilen maddeler bulunmaktadır. Sizden istirhamımız, maddelerin ilgili yapıyı ölçmede uygun olup olmadığına dair görüşünüzü belirtmenizdir. Maddelerin ifade edilmiş tarzına ilişkin önerilerinizi belirtebilir ve ayrıca ilave madde önerinizin bulunması durumunda, en altta bulunan satırları kullanabilirsiniz. Bu sürece olan katkılarınız, çalışmanın daha sağlıklı yürüyebilmesi açısından çok önemli olup; şükranla karşılanacaktır. Sizlere fikir vermesi açısından yönetim ve organizasyon alanında yapılan yönetici sessizliği tanımına aşağıda yer verilmektedir.

**Yönetici sessizliği:** Kısaca yöneticinin yetkisini kullanması gerektiği durumlarda, zaman zaman sessiz kalma davranışı sergilemesidir. Yöneticilerin, astların görev, sorumluluk ve davranışlarına ilişkin gerçek düşünce ve eleştirilerini **açıkça konuşmamayı** tercih etmesidir. Daha geniş bir açıdan iş yerinde yerine getirilmeyen sorumluluklar veya eksik, yanlış yapılan işler ile sapkın davranışlar söz konusu olduğunda, yöneticinin bunu, ilgili astına sözle veya beden diliyle ifade etmeme tercihi, yönetici sessizliği olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı ve Aysen; 2014:109).

İşbirliğiniz ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

**Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI**

Mersin Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

[aysehana@yahoo.com](mailto:aysehana@yahoo.com) 536 240 41 85

**Öğr. Gör. Berna AYSEN**

MEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D

[bernaaysen@yahoo.com](mailto:bernaaysen@yahoo.com) 532 548 70 80

**1)Aşağıda, üniversitelerde yöneticilerin** astlarına karşı açıkça konuşamayıp sessiz kalmayı tercih etmesine etki eden olası **NEDENLERE** dair maddeler bulunmaktadır. Lütfen maddelerin ilgili yapıyı ölçmede uygun olup olmadığını, bilgi ve kendi deneyimlerinize dayalı olarak belirtiniz.

**“Personel” kavramı, hem akademik hem de idari personeli kapsamaktadır.**

	<b>YÖNETİCİLERİN SESSİZ KALMA NEDENLERİ</b>	<b>Uygun</b>	<b>Uygun Değil</b>
1	Birim dışından atanmış olma		
2	Sorun çıkarmama isteği		
3	İlişkileri bozma endişesi		
4	Personelin kıdemi		
5	Birim imajını bozma endişesi		
6	Kırma endişesi		
7	Üzme endişesi		
8	Deneyim eksikliği		
9	Karşı cephe oluşturmama isteği		
10	Mevzuat konusunda bilgi eksikliği		
11	Yönetici ve akademisyen olarak yaşanan rol çatışması		

	<b>YÖNETİCİLERİN SESSİZ KALMA NEDENLERİ</b>	<b>Uygun</b>	<b>Uygun Değil</b>
12	Birimde geçmişten gelen alışkanlıklar		
13	Yöneticilik görevinin geçici olması		
14	Personelin yaşı		
15	Ödül yaptırım gücünün olmaması (maddi ödül, taltif, izin vb)		
16	Personelin sorun çıkarma potansiyeli		
17	Astın idari personel olması		
18	Personelle geçmişten gelen arkadaşlık ilişkisi		
19	Personelin duygusal bir yapıya sahip olması		
20	Bazı durumların görmezden gelinmesi gerektiğine dair inanç		
21	Personelin psikolojik açıdan sorunlu olması		
22	Çatışmama isteği		
23	Mevcut personelle işi yürütme zorunluluğu		
24	Personelin işe uygun olmaması		
25	Başarısız yönetici olarak algılanma endişesi		
26	Personelin görevde yetersiz olması		
27	Personelin aynı zamanda meslektaşım olması		
28	Ceza yaptırım gücünün olmaması (işten çıkarma, rütbe düşürme, uzaklaştırma vb)		
29	Personeli sahiplenme, koruma isteği		
30	Kurum kültürü		
31	Personelin cinsiyeti		
32	Personel seçiminde söz hakkına sahip olunmaması		
33	Açıkça konuşmanın bir yarar getirmeyeceği inancı		
34	Birimde genel kabul gören davranışlar		
35	Birimde işlerin birbirine bağımlı olması (tıp, spor vb ekip çalışması gerektiren alanlar)		
36	Üst yönetimin konuyu örtbas etme isteği		
37	Personelin, bulunulan konuma gelinmesinde destek vermiş olması		
38	Üst yönetimin müdahalesi		
39	Personelle karşılıklı olan bağlılık		
40	Personelin üst yönetime yakınlığı		
41	Üst yönetimin desteğinin eksikliği		
42	Astın akademik personel olması		
43	Yöneticilik görevi bittikten sonra öğretim üyeliğine geri döneceği gerçeği		
44	Personelin daha önceki yönetim ekibinden olması		
45	Öğrenci/danışman ilişkisi, ortak çalışma gibi akademik ilişkilerin varlığı		
46	Destek kaybına uğrama endişesi		
47	Personelin birden fazla yöneticiye bağlı olması		
48	Personelin meslektaşlarla olan akrabalık ilişkisi		
49	Personelin unvanı		
50	Yöneticinin kişiliği		
51	Personelin kişiliği		
52	Personelin üst yönetime yakınlığı		
53	Diğer- Belirtiniz.....		
54	Diğer- Belirtiniz.....		
55	Diğer- Belirtiniz.....		



2) Aşağıda, üniversitelerde yöneticilerin astlarına karşı açıkça konuşamayıp sessiz kalmayı tercih ettiği **KONULARA** dair maddeler bulunmaktadır. Lütfen maddelerin ilgili yapıyı ölçmede uygun olup olmadığını, bilgi ve kendi deneyimlerinize dayalı olarak belirtiniz

**“Personel” kavramı, hem akademik hem de idari personeli kapsamaktadır.**

	<b>YÖNETİCİLERİN SESSİZ KALDIKLARI KONULAR</b>	<b>Uygun</b>	<b>Uygun Değil</b>
	<b>Personelin;</b>		
1	Sürekli izin istemesi		
2	Öğrenci danışmanlık görevini aksatması		
3	Verilen işi reddetmesi		
4	İş arkadaşlarıyla yaşadığı, işleri aksatan kişisel çatışmalar		
5	Yalan beyanda bulunması		
6	Ders saatlerine uymaması		
7	İşten kaytarması		
8	Akademisyenlik dışındaki sorumluluklarını aksatması		
9	Alkollü işe gelmesi		
10	Performans düşüklüğü		
11	Mesai saatlerine uymaması		
12	Hırsızlık yapması		
13	Aldığı öğrenci şikayetleri		
14	İşi yavaşlatması		
15	Üstlendiği idari görevleri aksatması		
16	Keyfi rapor alması		
17	Sanal kaytarma (internette vakit geçirme vb)		
18	İzinsiz işe gelmemesi		
19	İşleyiş ve süreçlerde aksama ve hataları		
20	Kaba kuvvete başvurusu		
21	İşi aksatması		
22	Tacizde bulunması		
23	Diğer- Belirtiniz.....		
24	Diğer- Belirtiniz.....		
25	Diğer- Belirtiniz.....		

3) Aşağıda, üniversitelerde yöneticilerin astlarına karşı açıkça konuşamayıp sessiz kalmalarının olası **SONUÇLARINA** dair maddeler bulunmaktadır. Lütfen maddelerin ilgili yapıyı ölçmede uygun olup olmadığını, bilgi ve kendi deneyimlerinize dayalı olarak belirtiniz

**“Personel” kavramı, hem akademik hem de idari personeli kapsamaktadır.**

	<b>YÖNETİCİLERİN SESSİZLİĞİNİN SONUÇLARI</b>	<b>Uygun</b>	<b>Uygun Değil</b>
1	Yapılmayan işlerin üstlenilmesi sonucu, yöneticinin iş yükünün artması		
2	Kurum verimliliğinde düşüş yaşanması		
3	Çalışan/sorun çıkarmayan personele daha fazla iş yüklenmesi		
4	Yanlış davranış ve uygulamaların tekrar etmesi		
5	Personelin takip gerektirmesi sonucu, yöneticinin iş yükünün artması		
6	Kendisine karşı sessiz kalınan personelin emekliliğe teşvik edilmesi		
7	Kurumsallaşmanın gerçekleşmemesi		
8	Kişiyeye direkt değil, ortaya söylenmesi		
9	Yöneticinin stres yaşaması		
10	Diğer personelin motivasyonunun düşmesi		
11	Yöneticinin bıkkınlık hissetmesi		
12	Yöneticinin mutsuz olması		
13	İş disiplininin bozulması		
14	Yazılı iletişimde artış yaşanması		
15	Yöneticinin yıpranması		
16	Açıkça konuşmama sonucu, iletişimde aksama ve kopmaların yaşanması		
17	Personelde kurum aidiyetinin oluşmaması		
18	Başarısız yönetici olarak algılanma kaygısının yaşanması		
19	Personelde adaletsizlik algısının oluşması		
20	Edilgen yöneticiliğin pompalanması gibi, olumsuz örgüt iklimi oluşması		
21	Duyarsızlık ve umarsızlığın kabul gören bir davranış haline gelmesi		
22	Diğer personelin yöneticiye karşı cephe oluşturması		
23	Düşüncelerin başkaları aracılığıyla iletilmesi		
24	Endirekt iletişimde artış görülmesi		
25	Kurumda/birimde huzursuzluk yaratması		
26	Diğer personel tarafından mobbinge uğranması		
27	Güçlü kurum kültürü oluşumunu engellemesi.		
28	Kendisine karşı sessiz kalınan personelin görev yerinin değiştirmesi		
29	Kurumun/birimin imajının bozulması		
30	Yöneticinin ruhen rahatsızlık duyması (sıkıntı yaşaması)		
31	Kurumda "memur zihniyeti"nin yerleşmesi		
32	Diğer- Belirtiniz.....		
33	Diğer- Belirtiniz.....		
34	Diğer- Belirtiniz.....		

## EK 4. ANKET FORMU

**Sayın Hocam,**

Doktora tez çalışması kapsamında sunulmakta olan bu anket ile, yöneticilerin yaşayabileceğini düşündüğümüz “yönetici sessizliği” konusunda veri toplanması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, **yöneticilerin, kendisine bağlı çalışanların aykırı işyeri davranışları ile yerine getirmediği görev ve sorumluluklarına ilişkin gerçek düşünce ve eleştirilerini açıkça konuşmayıp sessiz kalmayı tercih etmelerini etkileyen nedenler** araştırılmaktadır. Aynı zamanda, **hangi konularda sessiz kalındığı ve olası yansımaları** da aynı çerçevede mercek altına alınmaktadır. Bu çalışmada elde edilen veriler gizli tutulacak olup; üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.

İşbirliğiniz ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

**Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI**  
Mersin Üniversitesi İİBF İşletme Anabilim Dalı  
[aysehancakici@mersin.edu.tr](mailto:aysehancakici@mersin.edu.tr)  
Dahili: 5290 Cep: 536 240 41 85

**Öğr. Gör. Berna AYSEN**  
Mersin Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı  
[bernaaysen@mersin.edu.tr](mailto:bernaaysen@mersin.edu.tr)  
Dahili: 4942 Cep:532 548 70 80

**Bu çalışmanın özetini edinmek isterseniz, lütfen e-posta adresinizi yazınız.**

.....@.....

**Üniversite adı:**

1.Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

2.Yaşınız: .....

3.Unvanınız: Prof. Dr. Doç. Dr. Yrd. Doç. Dr. Öğr. Gör. Okutman

4.İdari göreviniz: Rektör Yardımcısı Dekan Dekan Yardımcısı  
Müdür Müdür Yardımcısı Bölüm Başkanı

5.Toplam yöneticilik deneyiminiz: ..... yıl

6.Yöneticilerin astlarına karşı açıkça konuşamayıp **sessiz kalmayı** tercih etmesine etki eden olası **NEDENLERİN** neler olduğunu kendi deneyimlerinize dayalı olarak belirtiniz.**5:Kesinlikle katılıyorum**  
**4: Katılıyorum** **3: Kararsızım** **2: Katılmıyorum** **1: Kesinlikle katılmıyorum**

SESSİZLİĞİN NEDENLERİ	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
6.1.Birimde sorun çıksın istemem.					
6.2.Çalışanlarımla ilişkilerimi bozmak istemem.					
6.3.Birimde astlarının kıdemini gözeterek davranırım					
6.4. İş ortamında kol kırılır yen içinde kalır.					
6.5. Astlarımı kırmak istemem.					
6.6. Yaşadığım deneyimler astlara yaklaşımıma değiştirdi.					
6.7. Çalışanların bana karşı cephe almasını istemem.					
6.8. Bürokratik işleyiş ve mevzuata dair her şeyi bilirim.					
6.9. Yetki ve sorumluluğuma dair yeterli bilgiye sahibim.					
6.10. Aynı zamanda akademisyen olmak, yöneticilik rolümde beni zorluyor.					
6.11. Birimde çatışma yaratmak istemiyorum.					
6.12.Birimde yerleşmiş alışkanlık,gelenek ve davranışları değiştirmek çok zor.					
6.13. Birimde benden büyük olanların yaşlarını gözeterek davranırım.					
6.14. Astım işi doğru yapsa da ödül verme şansım yok.					
6.15. Sorunlu veya rahatsız olan astı uyarınca, sorun çıkarıyor.					
6.16. Yaklaşımım astın kadrosuna göre değişir.					
6.17. Astım aynı zamanda arkadaşım.					
6.18. Astın kapasitesi sınırlı, yapacak bir şey yok.					
6.19. Uyarılarım dikkate alınmazsa başarısız bir yönetici olarak algılanmak istemem.					
6.20.Uyarımı dinlemedikleri takdirde,başvuracağım caydırıcı ceza sistemi yok.					
6.21.Bazı durumlarda yanlış yapsa da personeli korumak, arka çıkmak gerekir.					
6.22. Astımın kadın veya erkek olması tercihim etkiler					
6.23. Açıkça konuşsam da bir işe yaramayacak.					
6.24. Üst yönetim bazı sorunların üzerine gitmemi istemiyor.					
6.25. Bana destek veren birine benim de destek vermem gerekir.					
6.26. Yönetici ben olsam da, üst yönetim karara müdahale edebiliyor.					
6.27. Üst yönetimle yakınlığı olan personeli yönetmek zor.					
6.28. Tüm yönetsel süreçlerde üst yönetimin tam desteğini alıyorum.					
6.29. Yöneticilik gibi geçici bir görev için birimdeki arkadaşlarımla aramı bozmak doğru olmaz.					
6.30.Personelin daha önceki üst yönetim ekibinden olması yaklaşımıma etkiler.					
6.31. Karşımdaki astım da olsa, akademik gelenekte vefa, davranışı etkiler.					
6.32.Bazı durumlarda sessiz kalmazsam, çalışanlarımla desteğini kaybederim.					
6.33. Astımın benimle birlikte başka bir yöneticiye daha bağlı olması müdahalemi etkiler.					
6.34.Astımın kurumdaki diğer çalışanların akrabası olması yaklaşımıma etkiler.					
6.35.Sonuçta, yöneticilik benim asıl uzmanlık alanım değil.					
6.36.Akademideki unvan, yaklaşımıma belirler.					

7.Aşağıda yer alan **KONULARA** yönelik sessiz kalma tercihinizin sıklık düzeyini belirtiniz.

**5: Her zaman; 4: Genellikle; 3: Bazen; 2: Nadiren; 1: Hiçbir zaman**

SESSİZLİĞİN KONULARI	Her zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç Bir Zaman
<b>Çalışanınızın (astınızın) ;</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
7.1.Sürekli izin istemesi.					
7.2.Danışmanlık görevini aksatması.					
7.3.Verdiğim işi/görevi yapmayı istememesi.					
7.4.Mesai arkadaşlarıyla arasındaki çatışmayı işe yansıtması.					
7.5.Yalan beyanda bulunması.					
7.6.Ders saatlerine uymaması.					
7.7. Akademisyenlik dışı sorumluluklarını aksatması.					
7.8. Alkollü işe gelmesi					
7.9. İstenen seviyede performans göstermemesi.					
7.10. Mesai saatlerine uymaması.					
7.11.Hakkında öğrenci şikayetlerinin olması.					
7.12. İş yavaşlatması.					
7.13. Keyfi rapor alması.					
7.14. İnternette fazla vakit geçirmesi.					
7.15. İzin almadığı halde işe gelmemesi.					
7.16. İşleyiş ve süreçlerde tekrarlayan hatalar yapması.					
7.17. Fiziksel şiddete başvurması.					
7.18. İşini aksatması/kaytarması					
7.19. Tacizde bulunması.					
7.20. Öğrencilere yönelik uygun olmayan tekliflerde bulunması.					
7.21. Kılık kıyafetinin,iş ortamına veya yönetmeliğe uygun olmaması.					
7.22. Hırsızlık yapması					

8.Deneyimlemiş olabileceğiniz çalışanlarınıza karşı **sessiz kalma** tercihi ile ilgili aşağıdaki **GÖRÜŞLERE** katılım düzeyinizi belirtiniz.

**5:Kesinlikle katılıyorum 4: Katılıyorum 3: Kararsızım 2: Katılmıyorum 1: Kesinlikle katılmıyorum**

SESSİZLİK İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
8.1.Belki anlar düşüncesiyle ortaya söylüyorum.					
8.2.Astım (çalışanım) işle ilgili ben ne dersem yapar.					
8.3.Direkt söylemek yerine, yazılı bildirmeyi tercih ediyorum.					
8.4.Söyleyeceklerimi, başkaları aracılığıyla iletiyorum.					
8.5.Çalışana işle ilgili gerçek görüş ve eleştirileri söylemek iyi sonuç verir.					
8.6.İş hayatında da doğru söyleyeni dokuz köyden kovarlar.					
8.7.Yönetici yetkilerimi kullanmadığım durumlarla karşılaşıyorum.					
8.8.Bazen soruna sessiz kalarak durumu 'idare' etmek gerekir.					
8.9.Bazı durumlarda beden dilimi dahi kullanmamayı tercih ediyorum.					
8.10.Bir yöneticinin sorunla ilgili aklından geçen her şeyi söylememesi gerekir.					

9.Yöneticilerin astlarına karşı sessiz kalma tercihinin olası SONUÇLARININ neler olduğunu belirtiniz.

**5:Kesinlikle katılıyorum 4: Katılıyorum 3: Kararsızım 2: Katılmıyorum 1: Kesinlikle katılmıyorum**

SESSİZLİĞİN SONUÇLARI	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
9.1.Tamamlanmayan işleri ben üstlenmek zorunda kalıyorum.					
9.2.Verimliliği olumsuz etkiliyor					
9.3.İşi çalışmayan dan alıp çalışana vermek zorunda kalıyorum.					
9.4. Yanlış davranış ve uygulamalar, diğer astlara kötü örnek oluyor.					
9.5. Astların sorun çıkardıkları hususları takip etmek zorunda kalıyorum.					
9.6. İş yüküm artıyor.					
9.7. Birimde kurumsallaşma istenen seviyeye erişemiyorum.					
9.8. Stres yaşıyorum.					
9.9. Yanlış davranışa sessiz kalınması, diğer personelin motivasyonunu düşürüyor.					
9.10. Yöneticilik yapmak bıkkınlık veriyor.					
9.11. İş disiplini bozuluyor.					
9.12. Birimde sağlıklı iletişim kurulamıyor.					
9.13. Yanlış davranışa sessiz kalınması, başarısız yönetici olarak algılanmama neden oluyor.					
9.14. Yöneticilik yapmak beni gereğinden fazla yıpratıyor.					
9.15. Personel, adaletli davranılmadığını düşünüyor.					
9.16. Birimde huzursuz bir hava oluşuyor.					
9.17. Duyarsızlık, kabul gören davranış haline geliyor.					
9.18.Diğer astlarım bana cephe alıyor.					
9.19. Yönetici olduğum halde astların mobbingine uğruyorum.					
9.20. Birimdeki aidiyet duygusunu olumsuz etkiliyor.					
9.21. Güçlü kurum kültürü oluşumunu engelliyor.					
9.22. Sorunlu astın görev yerini değiştirerek çözmeye çalışıyorum.					
9.23. Astımı emekliliğe teşvik ediyorum.					
9.24. Başkalarının gözünde birim imajı olumsuz etkileniyor					
9.25. Klasik memur zihniyeti yerleşiyor.					
9.26. Otoritem sarsılıyor.					
9.27. Birimde gruplaşma oluşuyor.					
9.28.Bazı astlarda, kayırmacılık algısı yaratıyor.					
9.29. Personel arasında düşmanlık, çatışma yaratıyor.					
9.30. Sonuçta işler yürüyor.					

**10.**İşyerinde yerine getirilmeyen sorumluluklar veya eksik, yanlış yapılan işler ile aykırı işyeri davranışları söz konusu olduğunda, ilgili astınıza düşünce ve eleştirilerinizi sözlü veya beden diliyle **ifade etmeyip sessiz kalmayı** tercih etme durumunu genel olarak ne sıklıkla yaşadınız?

Hiçbir zaman

Nadiren

Bazen

Genellikle

Her zaman

**Katkılarınız ve işbirliğiniz için teşekkür ederiz...**

## EK 5. YÖNETİCİ SESSİZLİĞİNİN NEDENLERİNE AİT MADDELERİN BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLERİ

	n	Ortalama	St. Sapma
1.Birimde sorun çıksın istemem.	265	3,52	1,206
2.Çalışanlarımla ilişkilerimi bozmak istemem.	265	3,40	1,144
3.Birimde astlarının kıdemini gözeterek davranırım.	265	3,27	1,237
4. İş ortamında kol kırılır yen içinde kalır.	265	2,80	1,136
5. Astlarımı kırmak istemem.	265	3,57	1,089
6.Yaşadığım deneyimler astlara yaklaşımımı değiştirdi.	265	3,46	1,069
7. Çalışanların bana karşı cephe almasını istemem.	265	3,20	1,229
8. Bürokratik işleyiş ve mevzuata dair her şeyi bilirim.	265	2,86	,975
9. Yetki ve sorumluluğuma dair yeterli bilgiye sahibim.	265	2,00	,746
10. Aynı zamanda akademisyen olmak, yöneticilik rolümde beni zorluyor.	265	3,52	1,246
11. Birimde çatışma yaratmak istemiyorum.	265	3,86	,970
12.Birimde yerleşmiş alışkanlık,gelenek ve davranışları değiştirmek çok zor.	265	3,61	1,065
13. Birimde benden büyük olanların yaşlarını gözeterek davranırım.	265	3,46	1,076
14. Astım işi doğru yapsa da ödül verme şansım yok.	265	3,01	1,155
15. Sorunlu veya rahatsız olan astı uyarınca, sorun çıkarıyor.	265	3,06	1,161
16. Yaklaşımım astın kadrosuna göre değişir.	265	2,20	1,059
17. Astım aynı zamanda arkadaşım.	265	3,34	1,133
18. Astın kapasitesi sınırlı, yapacak bir şey yok.	265	2,95	1,110
19. Uyarılarım dikkate alınmazsa başarısız bir yönetici olarak algılanmak istemem.	265	2,83	1,153
20.Uyarımı dinlemedikleri takdirde, başvuracağım caydırıcı ceza sistemi yok.	265	3,06	1,174
21.Bazı durumlarda yanlış yapsa da personeli korumak, arka çıkmak gerekir.	265	3,28	1,009
22. Astımın kadın veya erkek olması tercihim etkiler.	265	1,93	,998
23. Açıkça konuşsam da bir işe yaramayacak.	265	2,51	1,074
24. Üst yönetim bazı sorunların üzerine gitmemi istemiyor.	265	2,77	1,188
25. Bana destek veren birine benim de destek vermem gerekir.	265	3,28	1,072
26. Yönetici ben olsam da, üst yönetim karara müdahale edebiliyor.	265	3,38	1,165

	n	Ortalama	St. Sapma
27. Üst yönetimle yakınlığı olan personeli yönetmek zor.	265	3,51	1,158
28. Tüm yönetsel süreçlerde üst yönetimin tam desteğini alıyorum.	265	2,85	1,120
29. Yöneticilik gibi geçici bir görev için birimdeki arkadaşlarımla aramı bozmak doğru olmaz.	265	2,92	1,114
30. Personelin daha önceki üst yönetim ekibinden olması yaklaşımı etkiler.	265	2,25	,998
31. Karşımdaki astım da olsa, akademik gelenekte vefa, davranışı etkiler.	265	3,53	,961
32. Bazı durumlarda sessiz kalmazsam, çalışanlarımın desteğini kaybederim.	265	2,71	,955
33. Astımın benimle birlikte başka bir yöneticiye daha bağlı olması müdahalemi etkiler.	265	3,36	1,103
34. Astımın kurumdaki diğer çalışanların akrabası olması yaklaşımı etkiler.	265	2,32	1,033
35. Sonuçta, yöneticilik benim asıl uzmanlık alanım değil.	265	3,21	1,271
36. Akademideki unvan, yaklaşımı belirler.	265	2,74	1,116



## EK 6. YÖNETİCİ SESSİZLİĞİNİN KONULARINA AİT MADDELERİN BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLERİ

	n	Ortalama	St. Sapma
1.Sürekli izin istemesi.	265	2,57	,923
2.Danışmanlık görevini aksatması.	265	2,32	,976
3.Verdiğim işi/görevi yapmayı istememesi.	265	2,14	,986
4.Mesai arkadaşlarıyla arasındaki çatışmayı işe yansıtması.	265	2,29	1,077
5.Yalan beyanda bulunması.	265	1,78	1,059
6.Ders saatlerine uymaması.	265	2,17	1,061
7. Akademisyenlik dışı sorumluluklarını aksatması.	265	2,56	1,082
8. Alkollü işe gelmesi	265	1,32	,840
9. İstenen seviyede performans göstermemesi.	265	2,64	,927
10. Mesai saatlerine uymaması.	265	2,62	1,030
11.Hakkında öğrenci şikayetlerinin olması.	265	2,23	1,033
12. İş yavaşlatması.	265	2,20	1,006
13. Keyfi rapor alması.	265	2,16	1,104
14. İnternette fazla vakit geçirmesi.	265	2,62	1,142
15. İzin almadığı halde işe gelmemesi.	265	2,21	1,135
16. İşleyiş ve süreçlerde tekrarlayan hatalar yapması.	265	2,29	,963
17. Fiziksel şiddete başvurması.	265	1,21	,701
18. İşini aksatması/kaytarması	265	2,06	1,023
19. Tacizde bulunması.	265	1,29	,866
20. Öğrencilere yönelik uygun olmayan tekliflerde bulunması.	265	1,24	,779
21. Kılık kıyafetinin,iş ortamına veya yönetmeliğe uygun olmaması.	265	2,40	1,212
22. Hırsızlık yapması	265	1,21	,787

## EK 7. YÖNETİCİ SESSİZLİĞİNİN SONUÇLARINA AİT MADDELERİN BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLERİ

	n	Ortalama	St. Sapma
1.Tamamlanmayan işleri ben üstlenmek zorunda kalıyorum.	265	3,62	1,042
2.Verimliliği olumsuz etkiliyor	265	4,05	,742
3.İşi çalışmayanlardan alıp çalışana vermek zorunda kalıyorum.	265	3,38	1,092
4. Yanlış davranış ve uygulamalar, diğer astlara kötü örnek oluyor.	265	4,09	,819
5. Astların sorun çıkardıkları hususları takip etmek zorunda kalıyorum.	265	3,94	,793
6. İş yüküm artıyor.	265	4,03	,927
7. Birimde kurumsallaşma istenen seviyeye erişemiyor.	265	4,18	,778
8. Stres yaşıyorum.	265	3,92	,938
9. Yanlış davranışa sessiz kalınması, diğer personelin motivasyonunu düşürüyor.	265	4,27	,692
10. Yöneticilik yapmak bıkkınlık veriyor.	265	3,69	1,071
11. İş disiplini bozuluyor.	265	3,96	,878
12. Birimde sağlıklı iletişim kurulamıyor.	265	3,80	,931
13. Yanlış davranışa sessiz kalınması, başarısız yönetici olarak algılanmama neden oluyor.	265	3,52	,958
14. Yöneticilik yapmak beni gereğinden fazla yıpratıyor.	265	3,48	1,070
15. Personel, adaletli davranılmadığını düşünüyor.	265	3,30	1,100
16. Birimde huzursuz bir hava oluşuyor.	265	3,46	1,048
17. Duyarsızlık, kabul gören davranış haline geliyor.	265	3,59	1,023
18.Diğer astlarım bana cephe alıyor.	265	2,81	1,012
19. Yönetici olduğum halde astların mobbingine uğruyorum.	265	2,49	1,128
20. Birimdeki aidiyet duygusunu olumsuz etkiliyor.	264	3,57	1,026
21. Güçlü kurum kültürü oluşumunu engelliyor.	265	3,83	,923
22. Sorunlu astın görev yerini değiştirerek çözmeye çalışıyorum.	265	3,02	1,037
23. Astımı emekliliğe teşvik ediyorum.	265	2,26	1,031
24. Başkalarının gözünde birim imajı olumsuz etkileniyor	265	3,48	1,030
25. Klasik memur zihniyeti yerleşiyor.	265	3,69	,982
26. Otoritem sarsılıyor.	265	3,00	1,075
27. Birimde gruplaşma oluşuyor.	265	3,46	,949
28.Bazı astlarda, kayırmacılık algısı yaratıyor.	265	3,39	1,050
29. Personel arasında düşmanlık, çatışma yaratıyor.	265	3,31	1,035
30. Sonuçta işler yürüyor.	265	3,17	1,114

## EK 8. YÖNETİCİ SESSİZLİĞİ TUTUMUNA AİT MADDELERİN BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLERİ

	n	Ortalama	St. Sapma
1.Belki anlar düşüncesiyle ortaya söylüyorum.	265	3,40	1,062
2.Astım (çalışanım) işle ilgili ben ne dersem yapar.	265	2,73	,957
3.Direkt söylemek yerine, yazılı bildirmeyi tercih ediyorum.	265	2,76	1,048
4.Söyleyeceklerimi, başkaları aracılığıyla iletiyorum.	265	2,00	,927
5.Çalışana işle ilgili gerçek görüş ve eleştirileri söylemek iyi sonuç verir.	265	3,83	,947
6.İş hayatında da doğru söyleyeni dokuz köyden kovarlar.	265	3,01	1,155
7.Yönetici yetkilerimi kullanamadığım durumlarla karşılaşıyorum.	265	3,39	1,017
8.Bazen soruna sessiz kalarak durumu 'idare' etmek gerekir.	265	3,17	1,046
9.Bazı durumlarda beden dilimi dahi kullanmamayı tercih ediyorum.	265	2,97	1,064
10. İşyerinde yerine getirilmeyen sorumluluklar veya eksik, yanlış yapılan işler ile aykırı işyeri davranışları söz konusu olduğunda, ilgili astınıza düşünce ve eleştirilerinizi sözle veya beden diliyle <b>ifade etmeyip sessiz kalmayı</b> tercih etme durumunu genel olarak ne sıklıkla yaşadınız?	265	2,46	,773

## ÖZGEÇMİŞ

### Öğr. Gör. Berna AYSEN

Doğum Tarihi : 25.09.1970  
Doğum Yeri : İzmir  
E- posta : bernaaysen@mersin.edu.tr; bernaaysen@yahoo.com

### EĞİTİM:

Bütünleşik Doktora 02.2011- Mersin Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı,  
Yönetim ve Organizasyon

Lisans 09.1988 - 06.1993 Orta Doğu Teknik Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme (3,42/4,00)

Lise 09.1981- 06.1988 İzmir Bornova Anadolu Lisesi  
Yabancı Dil- Almanca

### İŞ DENEYİMİ:

01.2015- Mersin Üniversitesi  
Mersin Teknoloji Transfer Ofisi  
Girişimcilik ve Şirketleşme Koordinatörü

11.2009- 01.2015 Mersin Üniversitesi  
Dış İlişkiler Şube Müdürlüğü

11.1995-11.2009 Berdan Tekstil San.Tic.A.Ş./Mersin  
İhracat Pazarlama Şefi/Mersin

08.1993-09.1995 Citibank N.A./ İzmir  
İthalat Yurtdışı Operasyon Uzmanı

### YABANCI DİL:

İngilizce : İleri düzey  
Almanca : İleri düzey

### SINAV BİLGİLERİ:

TOEFL (Test Of English as a Foreign Language) (600)

ALES ( Sayısal: 96, Eşit Ağırlıklı: 95)

ÜDS (Sosyal Bilimler :92,5)

### YAYINLAR:

Taner, B. ve Aysen, B. (2013). The role of resonant leadership in organizations. *European Scientific Journal*, 9(19), 594-601.

Çakıcı, A. ve Aysen, B. (2014) Örgütlerde yönetici sessizliği mümkün müdür? Keşifsel bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:7 Sayı:1, 107-125.

Aysen,B. ve Çakıcı, A. (2015). Örgütlerde yönetici sessizliği görmezden gelinebilir mi? *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İİBF Bildiriler Kitabı* içinde (ss. 786-791). 23. Ulusal Yönetim Kongresi, Bodrum, Muğla.

Aysen, B. ve Hatungil T. (2016). Yönetim Organizasyon. Z. Alakoc Burma (Ed.). *Genel Beceri ve Lositik Mesleki Eğitimi* içinde (ss. 219-236). Mersin.