

**YÖNETİCİ İLETİŞİM YETERLİLİĞİ VE İLETİŞİM KAYGISININ ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK İLE İLİŞKİSİ**

**Doktora Tezi
Emel KARADAĞ
Eskişehir 2023**

**YÖNETİCİ İLETİŞİM YETERLİLİĞİ VE İLETİŞİM KAYGISININ ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK İLE İLİŞKİSİ**

Emel KARADAĞ

DOKTORA TEZİ

İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı

Prof. Dr. Erhan EROĞLU

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Aralık 2023**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Emel KARADAĞ'ın "Yönetici İletişim Yeterliliği ve İletişim Kaygısının Örgütsel Sessizlik İle İlişkisi" başlıklı tezi 18/12/2023 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca, İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim/Anasanat dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı Adı Soyadı İmza
Üye (Tez Danışmanı)	: Prof.Dr. Erhan EROĞLU
Üye	: Prof. Dr. Figen ÜNAL ÇOLAK
Üye	: Doç.Dr. Hakan AYAZ
Üye	: Doç. Dr. Ülkü İlgi ELDEM ANAR
Üye	: Dr. Öğr. Üy. Gülden ÖZKAN

.....
Enstitü Müdürü

ÖZET

YÖNETİCİ İLETİŞİM YETERLİLİĞİ VE İLETİŞİM KAYGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLİŞKİSİ

Emel KARADAĞ

İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Aralık 2023

Prof. Dr. Erhan EROĞLU

Bu çalışmanın amacı, yönetici iletişim yeterliliği ve iletişim kaygısının örgütsel sessizlik ile ilişkisinin incelenmesi, var olan durumun ortaya konulması ve yönetici iletişim yeterliliği, iletişim kaygısı ve örgütsel sessizlik arasında ilişki olup olmadığının değerlendirilmesidir.

Çalışmanın literatür bölümünde iletişim yeterliliği, iletişim kaygısı ve örgütsel sessizlik kavramları teoriler, sınıflandırmalar, boyutları, etkileri ve taşıdıkları önem gibi konularla ele alınarak açıklanmış ve değerlendirilmiştir.

Çalışma nicel bir çalışma olup, var olan durumu uygulanacak bir anket ile ortaya koymaya ve değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olduğundan ilişkisel tarama çalışmasıdır. Araştırmanın örneklemini Bursa Uludağ Üniversitesi'nde (2021-2022 eğitim öğretim döneminde) görev yapmakta olan tüm akademik personel ile idari personel oluşturmaktadır. Çalışmada 769 katılımcıdan veri elde edilmiş, elde edilen verilerin analizi YEM (Yapısal Eşitlik Modeli) çerçevesinde AMOS 28 ve SPSS28 programları ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada elde edilen veriler ile yapılan analizler neticesinde yöneticilerin iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Anahtar Sözcükler: İletişim, İletişim yeterliliği, İletişim kaygısı, Örgütsel sessizlik.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN EXECUTIVE COMMUNICATION COMPETENCY AND COMMUNICATION ANXIETY WITH ORGANIZATIONAL SILENCE

Emel KARADAG

Department of Communication Design and Management

Anadolu University, Postgraduate Education Institute, December 2023

Professor Dr. Erhan EROGLU

The purpose of this study is to examine the relationship between managerial communication competence and communication anxiety and organizational silence, to reveal the current situation and to evaluate whether there is a relationship between managerial communication competence, communication anxiety and organizational silence.

In the literature section of the study, the concepts of communication competence, communication anxiety and organizational silence were explained and evaluated with topics such as theories, classifications, dimensions, effects and importance.

The study is a quantitative study and is a relational screening study as it aims to reveal the current situation with a survey and to determine the relationship between variables. The sample of the research consists of all academic staff and administrative staff working at Bursa Uludağ University (2021-2022 academic year). In the study, data was obtained from 769 participants, and the analysis of the obtained data was carried out with AMOS 28 and SPSS28 programs within the framework of SEM (Structural Equation Model). As a result of the analyzes made with the data obtained in the study, it was concluded that there was a negative significant relationship between the communication competence of managers and organizational silence. No significant relationship could be detected between communication anxiety and organizational silence.

Key Words: Communication, Communication competence, Communication anxiety, Organizational silence.

TEŞEKKÜR

Lisans eğitimimden bu yana yanımda olan ve beni cesaretlendiren, “Yönetici İletişim Yeterliliği ve İletişim Kaygısının Örgütsel Sessizlik İle İlişkisi” adlı doktora tez çalışmam boyunca da yardım ve desteklerini her daim hissettiğim çok kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Erhan EROĞLU’na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam sırasında tecrübe, görüş ve önerilerini esirgemeyen değerli meslektaşım Doç. Dr. Fatih GÜRSES’e teşekkürlerimi sunarım.

Sadece mesleğimde ve akademik alanda değil hayatımın her anında, hedeflediklerime doğru ilerlerken, aldığım her kararda yanımda olan ve beni destekleyen değerli eşim Hakan KARADAĞ’a, varlıkları ile beni güçlü tutan oğullarım Safa KARADAĞ ve Emir KARADAĞ’a, ve kıymetli aileme teşekkürlerimi sunarım.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

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

Emel KARADAĞ

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İLETİŞİM YETERLİLİĞİ.....	6
1.1. İletişim Kavramının Tanımı ve Özellikleri	6
1.2. İletişim Sürecinin Öğeleri	8
1.3. İletişim Türleri	11
1.4. İletişim Yeterliliği	21
1.5. İletişim Yeterliliği İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	23
1.5.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	23
1.5.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	25

II. BÖLÜM

2. İLETİŞİM KAYGISI	28
2.1. Kaygı Kavramı	28
2.2. İletişim Kaygısı	30
2.3. İletişim Kaygısını Açıklayan Teori ve Nedenler	32
2.4. İletişim Kaygısının Sınıflandırılması	35
2.5. İletişim Kaygısının Etkileri	38
2.6. İletişim Kaygısı İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	39
2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	39
2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	42

III. BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	45
3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı	45
3.2. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tarihsel Gelişimi	49
3.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri	54
3.3.1. Fayda Maliyet Analizi Yaklaşımı	54
3.3.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi / Beklenti Kuramı	54
3.3.3. Sessizlik Sarmalı	55
3.3.4. Kendini Uyarılma Teorisi	56
3.3.5. Bilişsel Çelişki Kuramı	57
3.3.6. Planlı Davranış Teorisi	57
3.3.7. Abiline Paradoksu	58
3.4. Örgütsel Sessizlik Türleri	58
3.4.1. Kabullenici Sessizlik	58
3.4.2. Korumacı Sessizlik	59
3.4.3. Savunmacı Sessizlik	60
3.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	60
3.5.1. Bireysel Düzeyde Nedenler	61
3.5.2. Örgütsel Düzeyde Nedenler	63
3.5.3. Yönetmel Düzeyde Nedenler	65
3.6. Örgütsel Sessizliğin Etkileri	66
3.7. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	68
3.7.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	68
3.7.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	72

IV. BÖLÜM

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	75
4.1. Araştırmanın Problemi	75
4.2. Araştırmanın Amacı	78
4.3. Araştırmanın Önemi	79
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	80

4.5.Tanımlar	80
4.6.Araştırmanın Tasarımı ve Uygulanması	81
4.7.Verilerin Analiz Yöntemi	82
4.8.Bulgular ve Yorumlanması	84
4.8.1. Geçerlilik Analizi	84
4.8.2. Güvenilirlik Analizi	87
4.8.3. Betimsel Bulgular	90
4.8.4. Hipotez Testi	123
SONUÇ	129
KAYNAKÇA	134
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLolar DİZİNİ

Tablo 4.1. Uyum İyiliği Ölçütlerinde Kabul ya da Reddedilmesi Beklenen İndeksler..	83
Tablo 4.2. Çalışmada Kullanılan Uyum İyiliği Referans Değerleri	83
Tablo 4.3. İlk Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri	84
Tablo 4.4. İlk Faktör Analizinden Sonra Ölçekten Çıkarılan Maddeler	85
Tablo 4.5. İkinci Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri	86
Tablo 4.6. İkinci Faktör Analizinden Sonra Ölçekten Çıkarılan Maddeler	86
Tablo 4.7. Üçüncü Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri	86
Tablo 4.8. Faktör Bazlı Güvenilirlik Analizi Cronbach Alpha Değerleri	87
Tablo 4.9. Skewness ve Kurtosis Değerleri	87
Tablo 4.10. İletişim Yeterliliği Madde Bazlı Betimsel Sonuçlar	90
Tablo 4.11. İletişim Yeterliliği Faktörlerinin Ortalama Değerleri	92
Tablo 4.12. İletişim Kaygısı Madde Bazlı Betimsel Sonuçlar	92
Tablo 4.13. İletişim Kaygısı Faktörlerinin Ortalama Değerleri	94
Tablo 4.14. Örgütsel Sessizlik Madde Bazlı Betimsel Sonuçlar	94
Tablo 4.15. Örgütsel Sessizlik Faktörlerinin Ortalama Değerleri	95
Tablo 4.16. İletişim Yeterliliği, İletişim Kaygısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	96
Tablo 4.17. İletişim Yeterliliği Boyutları İle İletişim Kaygısı Boyutları Arasındaki İlişki	96
Tablo 4.18. İletişim Yeterliliği Boyutları İle Örgütsel Sessizlik Boyutları Arasındaki İlişki	97
Tablo 4.19. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular	98
Tablo 4.20. Cinsiyet İle İletişim Yeterliliği, İletişim Kaygısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	100
Tablo 4.21. Personel Grubu İle İletişim Yeterliliği, İletişim Kaygısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	100
Tablo 4.22. Yaş ile İletişim Yeterliliği, İletişim Kaygısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	101
Tablo 4.23. Yaş İle İletişim Yeterliliği TUKEY Testi	101

Tablo 4.24. Yaş İle İletişim Yeterliliği Betimsel Bulgular	102
Tablo 4.25. Eğitim Durumu İle İletişim Yeterliliği, İletişim Kaygısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	103
Tablo 4.26. Eğitim Durumu İle İletişim Yeterliliği TUKEY Testi	103
Tablo 4.27. Eğitim Durumu İle İletişim Yeterliliği Betimsel Bulgular	104
Tablo 4.28. Eğitim Durumu İle İletişim Kaygısı TUKEY Testi	105
Tablo 4.29. Eğitim Durumu İle İletişim Kaygısı Betimsel Bulgular	106
Tablo 4.30. Eğitim Durumu İle Örgütsel Sessizlik TUKEY Testi	106
Tablo 4.31. Eğitim Durumu İle Örgütsel Sessizlik Betimsel Bulgular	107
Tablo 4.32. Akademik Unvan İle İletişim Yeterliliği, İletişim Kaygısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	108
Tablo 4.33. Akademik Unvan İle İletişim Yeterliliği TUKEY Testi	108
Tablo 4.34. Akademik Unvan İle İletişim Yeterliliği Betimsel Bulgular	109
Tablo 4.35. Akademik Unvan İle İletişim Kaygısı TUKEY Testi	110
Tablo 4.36. Akademik Unvan İle İletişim Kaygısı Betimsel Bulgular	110
Tablo 4.37. Akademik Unvan İle Örgütsel Sessizlik TUKEY Testi	111
Tablo 4.38. Akademik Unvan İle Örgütsel Sessizlik Betimsel Bulgular	112
Tablo 4.39. İdari Personel Grubu İle İletişim Yeterliliği, İletişim Kaygısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	112
Tablo 4.40. İdari Personel Grubu İle İletişim Yeterliliği TUKEY Testi	113
Tablo 4.41. İdari Personel Grubu İle İletişim Yeterliliği Betimsel Bulgular	114
Tablo 4.42. İdari Personel Grubu İle İletişim Kaygısı TUKEY Testi	114
Tablo 4.43. İdari Personel Grubu İle İletişim Kaygısı Betimsel Bulgular	115
Tablo 4.44. İdari Personel İle Örgütsel Sessizlik TUKEY Testi	115
Tablo 4.45. İdari Personel Grubu İle Örgütsel Sessizlik Betimsel Bulgular	116
Tablo 4.46. Kurumda Çalışma Süresi İle İletişim Yeterliliği, İletişim Kaygısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	116
Tablo 4.47. Kurumda Çalışma Süresi İle İletişim Kaygısı TUKEY Testi	117
Tablo 4.48. Kurumda Çalışma Süresi İle İletişim Kaygısı Betimsel Bulgular	118
Tablo 4.49. Kurumda Çalışma Süresi İle Örgütsel Sessizlik TUKEY Testi	119
Tablo 4.50. Kurumda Çalışma Süresi İle Örgütsel Sessizlik Betimsel Bulgular ...	120

Tablo 4.51. Çalışılan Birim İle İletişim Yeterliliği, İletişim Kaygısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	120
Tablo 4.52. Çalışılan Birim İle İletişim Yeterliliği TUKEY Testi	121
Tablo 4.53. Çalışılan Birim İle İletişim Yeterliliği Betimsel Bulgular	122
Tabo 4.54. Çalışılan Birim İle Örgütsel Sessizlik TUKEY Testi	123
Tablo 4.55. Çalışmanın Hipotezleri	124
Tablo 4.56. Hipotez Test Sonuçları	125

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 4.1. Çalışmanın Modeli 88
Şekil 4.2. Moderatör Etkiye Sahip Değişkenler İle Birlikte Çalışma Modeli 89

KISALTMALAR DİZİNİ

AEK	Anlama Empati Kurma
BİK	Bireylerarası İletişim Kaygısı
DES	Destekleme
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GENİK	Genel İletişim Kaygısı
GİK	Grup İletişim Kaygısı
KABUS	Kabullenici Sessizlik
KORUS	Korumacı Sessizlik
SAVUS	Savunmacı Sessizlik
SR	Sosyal Rahatlık
TİK	Toplantı İletişim Kaygısı
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

İnsan ilişkilerinin temelinde yer alan iletişimin ne olduğu ile ilgili akla gelen ilk şey insanlar arasındaki paylaşım, konuşma, bilgi aktarma ve bunlar için kullanılan çeşitli iletişim araçları akla gelmektedir. Zira Türk Dil Kurumu da iletişimi “duygu, düşünce ya da bilgilerin her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” olarak tanımlamıştır. Bir başka tanımlamayı ise “telefon, telgraf, televizyon, radyo vb. araçlardan yararlanarak yürütülen bilgi alışverişi, bildirişim, haberleşme, muharebe, komünikasyon” şeklinde yapmıştır (TDK, 2022). Ancak iletişimle ilgili bugüne kadar pek çok farklı alanda yapılan çalışmalar iletişimin anlamının salt bilgi, duygu ve düşünce aktarımı olmadığını kanıtlamıştır.

İletişim konuşmadır, kişilerin birbirini anlamasıdır, kişinin kendini anlatmasıdır, bireysel keşfetmedir, değişim ve dönüştürmedir, çevre ile bağlantı kurulmasıdır, araç ve tekniklerdir, bellektir, uyarana verilen tepkidir, diğerlerini etkilemedir, güçtür vb. (Zılhoğlu, 2003, s:4-5). İnsan var olduğu günden bu yana yaşam süreci boyunca diğerleri ile iletişim kurabilmek ve varlığını gösterebilmek için gerekli araç ve sistemleri oluşturma çabası göstermiştir. Bu çabalar iletişim tarihini, iletişim araçlarının gelişmesini ve değişimini, gelişme değişimler günümüze kadar farklı kültürel ve toplumsal yapıları oluşturmuştur. Tarihi gelişim süreci içerisinde iletişim ile ilgili pek çok şey değişmiştir ancak iletişimin temel amacı olarak ifade edebileceğimiz anlaşmak aynı kalmıştır. Temel amacı anlaşmak olan iletişim kendini anlatarak ve karşısındakini anlayarak başlamaktadır.

Toplumsal yapının temel parçası olarak birey, gündelik yaşamı içinde pek çok farklı iletişim ortamında diğerleri ile etkileşime girmektedir. Aile, sosyal çevre, arkadaş grupları, eğitim ortamları, kurumlar vb. yanında bireylerin üyesi oldukları örgütler de bu iletişim ortamlarındandır ve çoğunlukla bu ortamlarda etkileşimler yüz yüze gerçekleşmektedir. Kaynak ve alıcının birey olduğu, aynı zaman ve mekanın paylaşıldığı, genellikle bir iletişim aracının kullanılmadığı, geribildirim anında alındığı yüz yüze iletişim iletişimin en önemli türüdür.

Örgüt, iki ya da daha fazla bireyin bir amaç etrafında bir araya geldikleri, üyelerin aralarındaki iş birliği ve koordinasyonla önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için iş süreçlerinin gerçekleştirildiği, çevreden aldığı girdiler ile yine çevreye çıktı üreten dinamik, canlı, açık, toplumsal bir yapıdır. Bir örgütün yapısını iş görenler ve yöneticiler oluşturmaktadır. Elbette ki bu yapı içerisinde tanımda belirtilen kavramların da

bağlamında, iletişim ve iletişim sürecinin önemli hale gelmektedir. Örgütsel iletişim örgütün var olmasını, başarılı olmasını ve sürekliliğini sağlayan, hem iç hem dış çevre ile etkileşimlerinin tamamıdır. Bir örgütte toplantılar, iş görüşmeleri, ekip çalışmaları, sunumlar vb. iş gören ve yöneticilerin bir araya gelip, üyelerin karşılıklı iletişim kurdukları ortamlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ortamlarda duygu, düşünce, bilgi, fikir aktarımı yapılırken ve karşılıklı paylaşım sağlanırken birey kendi iletişim becerileri yanında karşısındakinin iletişim beceri ve yeterliliğini de değerlendirmekte ve kişiler hakkında karar vermektedir. Bu değerlendirme ve karar verme sürecinde dinleme, konuşma, konuşma yapmaya cesaretlendirme, fikirleri duymaya açık olma, ön yargılı olmama, destekleme vb. iletişim yeterlilikleri dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda düşünüldüğünde özellikle örgütlerdeki iletişim ortamlarında iş görenlerden fikir ve geribildirim almak ve onlara bilgi ve emir vermek isteyen yöneticilerin iletişim beceri ve yeterliliği, örgütün de devamlılığı ve başarısı bakımından önemli konumda olan çalışanların kendilerini ifade etme davranışlarını etkileyebilmektedir.

Yöneticilerin iletişim beceri ve yeterliliğinin olumsuz olması ya da böyle algılanması durumunda çalışanlar iletişimde bulunmak, düşüncelerini ifade etmek ya da örgütsel iletişim ortamlarında bulunmaktan çekinmektedir. Bu durum iletişim kaygısına neden olmaktadır. İletişim kaygısı (Communication Apprehension) McCroskey tarafından bir bireyin başka kişi ya da kişilerle gerçek ya da beklenen iletişimle ilişkili korku ya da endişe düzeyi olarak tanımlanmıştır (McCroskey, 2012, s:136).

İletişim kaygısı bir sorun olarak 1940'lı yıllarda kendini göstermeye başlamıştır. ABD'de yükseköğretim hakkının yüksek sosyo-ekonomik statüdeki ailelerin geleceğin lideri olarak görülen beyaz erkek çocuklarına ayrıcalık olarak verilmektedir. Lider olabilecek bu erkek öğrencilerin topluluk karşısında konuşma ve iletişim kurma becerileri geliştirilmiştir. 1960'lara gelindiğinde ise yeni eğitim politikası ile birlikte yükseköğretim hakkı Kore gazilerine, düşük sosyo-ekonomik statüdeki beyaz erkek ve kadınlara da verilmiştir. Ancak hala bu kesim lider olabilme hakkı ve özelliği taşımadığı için toplum karşısında konuşma yapma, kendini ifade etme, fark edilme ihtiyacı duymamıştır. Bireylerin bu nedenlerle bireylerarası iletişimden uzak durma davranışları bir eksiklik ya da sorun olarak ortaya çıktığında iletişim kaygısı kavramı da iletişim bilimi içinde çalışılmaya başlanmıştır (Erdoğan, 2018, s:2).

İletişim kaygısı 1970'lerde çalışılmaya başlanmış ve ilk olarak McCroskey tarafından sözlü iletişim ile ilgili geniş tabanlı bir kaygı olarak kavramsallaştırılmış,

1977’de yine McCroskey tarafından bir bireyin başka kişi ya da kişilerle gerçek ya da beklenen iletişimle ilişkili korku ya da endişe düzeyi olarak tanımlanmıştır (McCroskey, 2012, s:136). İletişim kaygısı ile ilgili ilk çalışmalar daha çok öğrenci ve öğretmenlerin iletişim kaygıları üzerine olmuş ancak daha sonra başka disiplinlere, toplumlara, kültürlere, çalışma alanlarına yayılmıştır.

İletişim kaygısı sözlü, yazılı, genelleştirilmiş, kişi, grup, durumsal, patolojik, traitlike vb. sınıflandırılmıştır (Menderes, 2019, s:23). İletişim kaygısı bireyin yaşantısını oluşturan çevrelerden, günlük yaşamında etkileşimde bulunduğu farklı ortamlardaki iletişim tecrübelerinin sonuçlarından kaynaklanmaktadır: aileden, okuldan, öğretmenlerinden, iş çevresinden, arkadaş ortamlarından vb. (Köseler, 2006, s: 33). İletişim kaygısının nedenleri davranışçı, bilişsel, genetik ve nörobiyolojik yaklaşımlar ile açıklanmaya çalışılmıştır (Erdoğan, 2018, s:3).

İletişim kaygısı bireyi zihinsel, duygusal ve davranışsal olarak etkilemekte ve bireyin yaşam çevreleri içinde davranışlarını belirleyen olumsuz bir rahatsızlık durumudur. Bu durumda birey iletişim ortamlarından kaçınma, diğerleri ile göz teması kurmama, daha az konuşma, fikirlerini dile getirmeme, sessiz kalma gibi davranışlar sergilemektedir (Erdoğan, 2018, s:25). İletişim kaygısının bir etkisi olarak görülebilecek sessizlik durumu bireyin sadece aile, sosyal, eğitim çevresinde değil çalıştığı iş ortamlarında da ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda düşünüldüğünde iletişim kaygısı yaşayan bireyin örgütsel düzeyde sessizlik davranışı gösterebileceği değerlendirilebilir.

Örgütsel sessizlik (Organizational Silence) kavramı ilk kez 2000 yılında Morrison ve Milliken tarafından kullanılmış ve örgütsel düzeyde gelişme ve değişime engel oluşturan bir olgu olarak tanımlanmıştır. McGowan ise örgütsel sessizliği örgüt üyelerinin bilinçli ve kasıtlı olarak hem örgütsel hem bireysel düzeyde yaşadıkları sıkıntıları, önemli olay ya da durumları, fikirlerini diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmalarıdır şeklinde tanımlamıştır (Kurnaz, 2018, s:48). Pinder ve Harlos’a göre örgütsel sessizlik, örgütsel düzeyde değişime etki edebilecek etkileşimlerden üyelerin uzak durmalarıdır. Zheng’e göre ise üyelerin kendi fikirlerini aktarmaktan kaçınmalarıdır (Özüpek, 2019, s:9).

Örgütsel sessizlik bilişsel çelişki, sağır kulak sendromu, fayda-maliyet analizi, beklenti teorisi, sessizlik sarmalı, kendini uyarılma vb. teoriler ile kavramsallaştırılmaya çalışılmıştır (Çalık, 2016, s:51). Yapılan çalışmalar örgütsel sessizliğin örgütsel, bireysel

ve yönetsel nedenlerden kaynaklandığı (Tatar, 2019, s:20) ve kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına olmak üzere 3 boyutu bulunduğunu göstermektedir (Gürsel, 2018, s:39).

Örgütsel sessizlik hem bireysel hem örgütsel düzeyde bir takım olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Kendini mutsuz hissetme, aciz görme, bağıllık oluşturamama, güvensizlik duyma gibi bireysel sonuçların yanında, örgütlerin devamlılığı ve başarısı için önem arz eden geribildirim alamama, hataları görememe, eksikleri belirleyememe, örgütsel değişim ve gelişime engel olma, performans düşüklüğü, örgütün varlığını tehlikeye sokma vb. örgütsel düzeyde ciddi olumsuz sonuçlara da neden olmaktadır (Altun, 2019, s:19).

Yukarıda belirtilenler bağlamında iletişim yeterliliği (Communication Competence), iletişim kaygısı (Communication Apprehension) ve örgütsel sessizlik (Organizational Silence) kavramlarının hem bireysel hem örgütsel düzeyde önem verilmesi ve çalışılması gereken kavramlar olduğu açıktır. Bugüne kadar yapılan çalışmalar ışığında literatür analizi yapıldığında, örgütsel sessizlik, iletişim kaygısı ve iletişim yeterliliği konularının ayrı ayrı incelendiği ve çalışıldığı görülmüştür. Ancak literatürde üç konunun bir arada çalışıldığına rastlanılmamıştır. Bu durum bilimsel araştırmaların temel özelliklerinden biri olan yeni olma özelliğini karşılamaktadır. Çalışma ile örgütsel sessizlik, iletişim kaygısı ve iletişim yeterliliği konuları bir arada ele alınarak, literatürdeki boşluk doldurulmaya çalışılacak, aynı zamanda tek tek her biri ayrı önem arz eden konuların birbiri ile ilişkileri ortaya konularak örgütsel iletişim alanında bir bakış açısı geliştirilmiş olunacaktır.

Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmaların çoğunlukla örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağıllık, iş tatmini, liderlik tarzları, örgütsel adalet vb. konularla bağdaştırılarak çalışıldığı görülmektedir. Ancak örgütsel sessizliğin bireylerin iletişimde bulunmaya yönelik kaygı duymalarının sonucunda ortaya çıkabileceği düşünülmemiştir.

Yurt dışı çalışmalarına bakıldığında örgütsel sessizlik konusu ile ilgili çalışmaların yoğunlukla 2000'li yıllarda başladığı, iletişim yeterliliği ile ilgili çalışmaların etkili iletişim becerileri kapsamında kavram boyutu ile 1972 yılından itibaren çalışıldığı ve iletişim kaygısı konusunun ise 1980 yıllarından itibaren, özellikle sözel iletişim kaygısına yönelik çalışılmaya başlandığı görülmüştür.

Yurt içi çalışmalarına bakıldığında 2007 yılından itibaren örgütsel sessizlik konusu yoğun olarak çalışılmış, örgütsel adalet, iş tatmini, liderlik tarzları, örgütsel

vatandaşlık vb. konular ile bağdaştırılmıştır. İletişim yeterliliği konusu ile ilgili literatürde kavramsal olarak birkaç çalışma ile iletişim yeterliliği ölçeği geliştirme ya da uyarlama çalışmalarının olduğu görülmüştür. İletişim kaygısı çalışmaları ise daha çok öğrenciler açısından ve günümüzün de gerektirdiği doğrultuda internet, sosyal medya kullanımı ve kültür açısından ele alınmıştır.

Tüm bunlar bağlamında yönetici iletişim yeterliliği ve iletişim kaygısının örgütsel sessizlik ile ilişkisi adlı bu çalışmanın ele aldığı değişkenler bağlamında bilgi eksikliklerinin giderilmesi, boşlukların doldurulması, farkındalık oluşturulması, yaşanan sorunların görülmesi bu çalışmanın problemini oluşturmaktadır.

Çalışma yukarıda belirtilenler doğrultusunda 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde iletişim kavramı, iletişim süreci ve iletişim türleri ele alınmış, ardından bireylerarası iletişim, grup iletişimi ve örgütsel iletişim kavramları açıklanmış, daha sonra iletişim yeterliliği ve iletişim yeterliliğinin önemi kapsamlı şekilde anlatılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde iletişim kaygısı kavramı, iletişim kaygısının nedenleri ve iletişim kaygısını açıklayan teoriler, iletişim kaygısının sınıflandırılması ve iletişim kaygısının etkileri üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, örgütsel sessizlik kavramı tanımlanmış, örgütsel sessizlik ile ilişkilendirilen teoriler ele alınmış, örgütsel sessizliğin nedenleri, boyutları ve sonuçları açıklanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın problemi, araştırma soruları, sınırlılıklar, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler, istatistiki bulgulara yer verilmiştir. Literatür ve çalışmada elde edilen bulgular ışığında konuyla ilgili genel değerlendirmeler yapılmıştır.

I. BÖLÜM

İLETİŞİM YETERLİLİĞİ

1. İLETİŞİM YETERLİLİĞİ

1.1. İletişim Kavramının Tanımı ve Özellikleri

İnsan, doğası gereği sosyal bir varlıktır ve bir arada yaşadığı diğerleri ile gündelik yaşamı içinde psikolojik, sosyolojik, bireysel ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için etkileşimlerde bulunmak zorundadır. İnsanın diğerleriyle etkileşimde bulunması iletişim olgusuna karşılık gelmektedir. Basitçe ve temel düzeyde duygu, düşünce ve bilginin karşı tarafa aktarılması, iletilmesi olarak tanımlanan iletişim, aslında içinde pek çok değişken barındıran karmaşık ve çözümlenmesi gereken bir kavramdır. Bununla birlikte iletişimin insana dair pek çok bilim dalıyla, antropoloji, tarih, sosyoloji, psikoloji, felsefe, sanat, kültür bilimi, dil bilimi, edebiyat, yönetim bilimi, sosyal psikoloji vb., ilgili olması ve bu bilim dallarının içinde çeşitli alanlarda çalışılması sonucu binlerce tanım yapılmıştır. Bugüne kadar yapılan binlerce tanım doğrultusunda iletişim tanımlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür;

- “Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon.” “Telefon, telgraf, televizyon, radyo vb. araçlardan yararlanarak yürütülen bilgi alışverişi, bildirişim, haberleşme, muharebe, komünikasyon.” (tdk.gov.tr / 21.03.2022).
- “İnsana özgü, insanın gelişmelere göre değişim gösterdiği varlık gösterme biçimidir.” (Oskay, 1999, s:7).
- “İletişim, birbirlerine çevrelerindeki değişimlere ve bu değişimlere ilişkin bilgileri ileten, benzer tecrübe ve duyguları paylaşan insanların sosyal yaşamları içinde tutum, kanı, düşünce ve duygularını aktarmalarıdır” (Doğan, 2018, s:4).
- “İletişim, yüz yüze konuşmaktır, televizyondur, haber yaymadır, mesajlar aracılığı ile sosyal etkileşim sağlamaktır” (Fiske, 1996, s:15).
- “Aynı ya da farklı zaman ve mekan boyutlarında, anlamları üzerinde mutabakata varılmış simgeler aracılığı ile bilgi, duygu, düşüncelerin aktarılması, iletilmesi, paylaşılması ve alışverişinin sağlanmasıdır” (Zıllıoğlu, 2003, s:7). “İletişim bireyin değişen ve farklılaşan gereksinimlerini karşılamak için çevreyi ve çevreden gelen uyaranları anlamlandırmasıdır” (Zıllıoğlu, 2003, s:15).

- “İletişim, bireylerin bilgi üretip, bu bilgiyi birbirlerine aktardıkları ve bu bilgileri analiz etmeye, anlamlandırmaya, yorumlamaya çalıştıkları bir süreçtir” (Dökmen, 2015, s:349).
- “İletişim duygu, düşünce, fikir, bilginin bir bireyden diğer bireye, bazı araçlar kullanılarak, bireyde değişiklik meydana getirmek amacı ile aktarılması sürecidir” (Küçük, 2012, s:4).

İletişim tanımlarını sayıca artan bir şekilde sıralamak mümkündür ancak genel bir ifade ile iletişim bireyin diğerleri ile değişim, anlaşma ve etkileme amacıyla, paylaşmak istediği her türlü duygu, düşünce, fikir, bilgi, kanı, tutumlarını yüz yüze ya da bir araç kullanarak diğerlerine aktardığı dinamik bir süreçtir şeklinde özetlenebilir. Tanımlardan da çıkarılabileceği gibi iletişimin temel amacı anlaşmak, paylaşmak, bilgi edinmek, bilgi yaymak, karşılıklı etkileşim, gelişim ve değişimleri takip etmek ve uyum sağlamak, günlük her yaşam çevresinde gereksinimlerini karşılamak olduğu ve bununla birlikte iletişimin bir süreç ve bu süreç içerisinde de bir takım öğeler içerdiği görülmektedir.

Arık, iletişimin temel özelliklerini sıralarken kişinin hem kendisi hem iki ya da daha fazla kişi ile iletişim içinde olduğunu, iletişimin amacı ve devamlılığı olan karmaşık bir süreç ve davranış biçimi olduğunu, sürece katılanlar arasındaki ilişkiler ve özelliklere göre sınıflandırıldığını belirtmektedir (Arık, 2015, s:4).

Bir bireyin kendisi ile iletişim kurması kendini tanıması, değerlendirmesi, kendinin farkına varması, kimlik oluşturması, bireysel olarak var olması ve varlığının devamlılığını sağlaması aynı zamanda planlar yapması, hayal kurması, düşünmesi eylemlerinin tümü olarak ifade edilmektedir.

Bir bireyin iki ya da daha fazla kişi iletişim halinde olması ise bireylerarası iletişim olarak ifade edilmekte ve kişinin bireysel varlığına dayanan bununla birlikte psikolojik, sosyolojik, çevresel ihtiyaçlarını da karşılamaya yönelik güdülerinden kaynaklanmaktadır.

İletişim süreci değişim ve anlaşma amacı taşımaktadır. İletişim süreci sonunda, katılan bireylerin duygu, düşünce, bilgi ve tutumlarında az ya da çok mutlaka bir değişim meydana gelmektedir. Bununla birlikte iletişime geçmekte sorun çözmek, uzlaşmak, ikna etmek, yönlendirmek, etkilemek, anlatmak ve anlamak da birer amaç olarak kendini göstermektedir.

İletişim devamlılığı olan ve karmaşık bir süreçtir. İletişime aile, sosyal, iş, eğitim gibi yaşantının tüm çevrelerinde ihtiyaç duyulmaktadır. Diğerleri ile etkileşime geçilen tüm

bu çevrelerde birey hem kişilik ve karakter özelliklerini ve hem de içinde yetiştiği toplumun kültür, değer yargıları, düşünce ve davranış sisteminin özelliklerini sürece yansıtmaktadır. Bununla birlikte iletişimin birlikte ele alınarak değerlendirilmesi gereken fiziksel, kültürel, toplumsal, sosyolojik, psikolojik bağlamları da bulunmaktadır.

1.2. İletişim Sürecinin Öğeleri

İletişim süreci kaynak, kodlama, ileti, kanal, alıcı, kod açımı, geribildirim ve gürültü olmak üzere sekiz öğeden oluşmaktadır. Her bir öğe nitelikleri ile iletişim sürecinin sağlıklı ve istenen amaç doğrultusunda başarılı olmasında önem arz etmektedir.

Kaynak: İletişimi başlatan, aktaracak bilgi, duygu, düşünce, fikri olan ve bunları gönderilmeye hazır bir mesaj haline getirerek ya da başkaları tarafından hazırlanmış mesajı diğer kişi / kişiler, grup / gruplar, kurum / kurumlara gönderen öğedir. Kaynağın, iletişimi başlatan temel öğe olması nedeniyle bir hedefi ve bu hedef doğrultusunda iletişimden beklentisi olduğunu göstermektedir. Kaynak belirlediği istedik hedefe ulaşmak için iletişim sürecini başarılı bir şekilde başlatmalı ve sürdürmelidir. Bu bağlamda kaynağın etkili bir iletişim için bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir (Doğan, 2016, s:13), (Kılınç, 2018, s:5).

Kaynağın sahip olması gereken temel özellikler arasında kişilik ve karakter gelmektedir. Kişilik ve karakter bireyin kendine özgü, kalıplaşmış, kolay kolay değişmeyen sabit özellikleridir. Örneğin; tiziz olmak, disiplinli olmak, sabah geç kalkmak, hırslı olmak, kıskanç olmak, sinirli olmak vb. Kişilik ve karakter kalıtım, kültür, aile, sosyal ve eğitim çevresi inanç vb. tarafından etkilenmektedir. Kaynak iletişim sürecinde iletisini hazırlarken ve sunarken sahip olduğu kişilik ve karakter özelliklerinin de iletiye ve sürece yansıtacağını unutmamalıdır (Doğan, 2016, s:13).

Bununla birlikte kaynağın sahip olması gereken bir diğer özellik bilgi düzeyidir. Aktarmak istediği bilgi, duygu ve düşünceye dair yeterli ve alıcıyı tatmin edecek düzeyde bilgi birikimine sahip olmalıdır. Konu ile ilgili detaylar, örneklendirmeler, diğer konular ile ilişkilendirme yapabilme, alıcıdan gelen soruları tatmin edici düzeyde yanıtlayabilme becerisinin olması gerekmektedir (Yüksel, 2002).

Kaynağın güvenilir ve inanılır olma özelliği iletişim süreci açısından oldukça önemlidir. Kaynağın güvenilirliği ve inanılabilirliği konu ile ilgili bilgi birikiminden, uzmanlığından, bilgiyi aktarış biçiminden, konuşma, diksiyon, kelime seçimi, beden dili, ses tonu vb. iletişim becerilerini kullanabilme yeterliliğinden, saygınlığından, geçmiş tecrübe ve deneyimlerinden, statü, meslek ve eğitim düzeyinden vb. kaynaklanmaktadır.

Kaynağa inanan ve güvenen alıcının, gönderilen iletileri kabul etmesi daha kolay olmaktadır (Yüksel, 2002).

Kaynağın sahip olması gereken bir diğer özellik ise aktarmak istediği bilgi, duygu ve düşünceyi alıcının bir takım özelliklerine göre kodlayabilmesidir. Kaynak mümkün olduğu kadar, alıcı hakkında demografik (yaş, meslek, sosyo-ekonomik statü, medeni durum, cinsiyet, eğitim düzeyi vb.) ve sosyo-psikolojik (tutum, inanç ve değerleri öğrenme biçimleri vb.) özelliklere dair bilgiye ulaşmak durumundadır. Bununla birlikte başarılı bir iletişim süreci için kaynağın iletilisini alıcı tarafından anlaşılacak ses, sembol, işaret, simge vb. ile kodlaması gerekmektedir.

İleti: Kaynağın alıcıya aktarmak istediği bilgi, duygu, düşünce, fikir vb. her şey iletidir. İletin içeriği kaynağın amacı doğrultusunda yapılandırılmaktadır. İleti bir amaç doğrultusunda hazırlanmalı, içeriği anlamlı ve tutarlı olacak şekilde düzenlenmeli, alıcı özelliklerine göre (demografik ve sosyo-psikolojik özellikler) kodlanmalıdır (Kılınç, 2018, s:6).

Kodlama ve Kod Açımı: Kaynağın alıcıya göndermek istediği iletiyi alıcının anlayabileceği ve yorumlayabileceği şekilde aktarmaya uygun hale getirdiği öge iletişim sürecinde kodlama olarak adlandırılmaktadır. Kaynak kodlama eylemini gerçekleştirirken, zihninde oluşturduğu iletiyi alıcıyla üzerinde anlam olarak uzlaşmış bir takım simge ve sembollere dönüştürmektedir. Kod açımı ise, alıcının kaynak tarafından kendisine kodlanarak aktarılan iletiyi anlamlandırması, yorumlaması ve değerlendirmesidir (Kılınç, 2018, s:7).

Kaynak kodlama ve alıcı kod açımı yaparken kendi üslup, dil, kelime dağarcığı, kültür yapısı, değer ve inançları, statüleri, kişilik ve karakter yapıları, tecrübe ve deneyimleri vb. birbirinden farklılık gösterebilecek niteliklerini de sürece dahil etmektedir. Bu bağlamda referans çerçevesi ve algıda seçicilik kavramlarından bahsetmek gerekmektedir. Sağlıklı ve başarılı bir iletişim süreci için kaynak ve alıcının ortak referans çerçevesinde buluşması gerekmektedir. Yüksel'e göre referans çerçevesi bireyin gerçeği, olgu, olay ve durumları algılama ve değerlendirme biçimidir. İnsanın toplumsal ve kültürel çevresi ile etkileşimleri ve yaşantısı sonucu sahip olduğu tecrübe ve deneyimlerdir. Referans çerçevesini kişinin tutumları, inançları, yargıları gibi uzun süreli ve değişmeyen özgürlük, cinsellik, güven, güç vb. denem alanı ve iletişimin gerçekleştiği ortamdaki ışık, gürültü, kaynak ile alıcı arasındaki mesafe, alıcının beklentisi, kaynak ve alıcının psikolojik durumu, rol ve statüleri vb. dış çevre etkenleri belirlemektedir (Yüksel,

2002). Kaynak iletisini kodlarken ve alıcı aldığı iletinin kod açımını yaparken kendi referans çerçevelerinden bağımsız değildir.

Kanal: İletişim sürecinde kaynak ile alıcı arasında ileti alışverişi yapılmasını sağlayan her türlü ortam ve araçtır. Kanal kimi zaman konuşma, ses, yazı, kimi zaman televizyon, radyo, kitap, kimi zaman radyo ve televizyon sinyallerini taşıyan kablo, kimi zaman telefon, bilgisayar, sosyal medya ağları olabilmektedir. Başarılı ve sağlıklı bir iletişim süreci için iletinin aktarılmasında en uygun kanalın tercih edilmesi gerekmektedir (Zıllıoğlu, 2003, s:117).

Alıcı: Kaynağın iletisini göndererek etkileşimde bulunmak ve aynı zamanda bilgisinde, davranışlarında, tutumlarında, duygu ve düşüncelerinde değişim yaratmak istediği kişi / kişiler, grup / gruplar, kurum / kurumlar, kitleler vb. ögedir. Alıcı özellikleri başarılı bir iletişim kaynak tarafından belirlenmelidir. Alıcının da kaynak gibi iletişim sürecinden bir beklentisi ve bir hedefi vardır. İhtiyaç ve beklentilerinin karşılandığı, ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaştığı bir iletişim sürecinden alıcı doyum elde etmektedir. Bu noktada kaynağın daha önce de belirtildiği gibi iletisini alıcı özelliklerine göre yapılandırması ve alıcının anlayabileceği şekilde iletişim becerilerini de işe koşarak aktarması gerekmektedir. Alıcının kod açımı eylemini gerçekleştirirken tıpkı referans çerçevesinde olduğu gibi etkilendiği bir kavram da algıda seçiciliktir. Algıda seçicilik bireyin kendi tutum ve beklentilerine uyan mesajları alması, diğerlerini görmezden gelmesi ya da yanlış anlamasıdır (Yüksel, 2002).

Geribildirim: Geribildirim, iletişim sürecini tek yönlü olmaktan çıkarıp çift yönlü bir döngü haline getiren, alıcının kaynaktan gelen uyarana ve iletiye verdiği her türlü tepki ve cevaptır. Alkışlama, onaylama, reddetme, gülme, ağlama, sorulara verilen yanıtlar, davranış biçimi, duruş, jest ve mimikler, söz söyleme vb. farklı şekillerde geribildirim verilebilmektedir. Kaynak alıcıdan gelen geribildirim ile mesajlarının alıcı tarafından ne düzeyde ve nasıl anlaşıldığını, yorumlandığını, kod açımının yapıldığını gözlemleyebilmektedir. Yüz yüze aracısız iletişim ortamlarında geribildirim anında gerçekleşirken, çoğunlukla bir iletişim aracının kullanıldığı ve aynı mekan ve zamanın paylaşılmadığı durumlarda geribildirim gecikmeli gerçekleşmektedir. Geribildirim iletişim sürecinin etkileşimli, karşılıklı gerçekleşmesini ve iletişimin sürekliliğini sağlamaktadır (Doğan, 2016, s:17).

Gürültü: İletişim sürecinin tüm öğelerini etkileyen, iletişim sürecinin ya bozulmasına ya da engellenmesine neden olan, içeriden ve dışarıdan kaynaklanan her

türlü faktördür. Gürültü kişinin psikolojik durumundan (önyargılar vb.), fizyolojik yapısından (konuşma bozukluğu vb.), sosyo-kültürel yapıdan (bazı toplumlarda kadın ve çocukların söz hakkının kısıtlı olması vb.) kaynaklanabileceği gibi iletişimin fiziksel bağlamından, iletişim araçlarındaki teknik aksaklıklardan vb. da kaynaklanabilmektedir. Sağlıklı ve başarılı bir iletişim süreci için gürültü ögesinin iletişimi bozucu güçlü bir faktör olduğunun bilincinde olunması gerekmektedir (Kılınç, 2018, s:8), (Doğan, 2016, s:16).

1.3. İletişim Türleri

Zıllıoğlu iletişimi ilişkiler ve özelliklerine göre beş grupta sınıflandırmıştır;

1. Toplumsal ilişkiler sistemi olarak iletişim: kişilerarası iletişim, grup iletişimi, örgütsel iletişim ve toplumsal iletişim.
2. Grup ilişkilerinin yapısına göre iletişim: biçimsel olmayan / yatay iletişim ve biçimsel / dikey iletişim.
3. Kullanılan kanallara ve araçlara göre iletişim: görsel iletişim, işitsel iletişim, görsel işitsel iletişim, dokunma ile iletişim, telekomünikasyon, kitle iletişimi, doğal araçlar ile iletişim ve yapay araçlar ile iletişim.
4. Kullanılan kodlara göre iletişim: sözlü iletişim, sözsüz iletişim ve yazılı iletişim.
5. Zaman ve mekan boyutlarına göre iletişim: yüz yüze iletişim ve uzaktan iletişim (Zıllıoğlu, 2003, s:19-21).

Dökmen ise psikoloji kapsamında iletişimi dört grupta sınıflandırmakta ve aynı zamanda her birinin birer çatışma türü olduğunu da belirtmektedir;

1. Kişi içi iletişim
2. Kişilerarası iletişim
3. Örgüt içi iletişim
4. Kitle iletişim (Dökmen, 2015, s:39).

Bu araştırma kapsamında yukarıda sıralanan iletişim türlerinden araştırma konusu ile ilgili olarak kişilerarası iletişim, grup iletişimi, örgütsel iletişim türleri açıklanacaktır.

Bireylerarası İletişim (Kişilerarası İletişim)

Türk Dil Kurumu'nda birey isim olarak "kendine özgü nitelikleri yitirmeden bölünemeyen tek varlık, fert", ruh bilimi açısından "insan topluluklarını oluşturan, insanların benzer yanlarını kendinde taşımakla birlikte, kendine özgü ayırıcı özellikleri de bulunan tek can, fert" ve toplum bilimi açısından "toplumları oluşturan ve düşünsel, duygusal iradeyle ilgili nitelikleri toplum içinde belirlenen insanların her biri, fert"

şeklinde tanımlanmaktadır (tdk.gov.tr / 28.03.2022). Tanımdan yola çıkarak bir bireyin kendine özgü özellikler taşıdığı hem bireysel kimliği olduğunu hem de içinde bulunduğu toplum içinde çevresiyle düşünsel, duygusal, davranışsal etkileşimleri neticesinde kazandığı sosyal bir kimliği olduğunu söylemek mümkündür. Birey tüm bu etkileşimleri iletişim ile sağlamakta ve tüm iletişim tecrübeleri neticesinde bir iletişim davranışı tarzı oluşturmaktadır.

Bireylerarası iletişim çoğunlukla bir araç kullanmadan, yüz yüze, anında geri bildirim alınabilen bir iletişim türüdür. Gündelik yaşantı içindeki tüm çevrelerde (aile, iş, sosyal, eğitim vb.) bireylerarası iletişim gerçekleşmektedir. Tellan'a göre bireylerarası iletişim sürecinde kişi kendisinin ve aynı zamanda kendisi dışındakilerin de farkına ve bilincine varmakta, algılamakta, değerlendirmekte ve kendini diğerleri ile birlikte tanımlamaya, onlara dahil etmeye karar vermektedir (Tellan, 2015, s:2). Bireylerarası iletişim kişinin etkileşim içinde bulunduğu çevresi ile uyumunu ifade etmekte ve bu bağlamda örgütsel iletişim, iletişim yeterliliklerini değerlendirme, örgütsel sessizlik ve iletişim kaygısı kavramları için de önem arz etmektedir.

Bireylerarası iletişim çalışmaları 1930 yılında Eltan Mayo'nun yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimi araştırdığı Hawthorne araştırmaları ile yoğunluk kazanmıştır. Daha sonra bireylerarası iletişimde konuşma dili ve önemi üzerinde durulmuş ve bireylerin toplumsal etkileşimleri sırasında kendilerini nasıl ifade ettikleri ve anlam ürettikleri üzerindeki çalışmalar ile 1930 dönemi devam etmiştir. 1940'da bireylerarası iletişim etkili iletişim beceri ve yeterlilikleri üzerine odaklanmıştır. 1950 ve 1980 arası dönemde kişilerin bireylerarası iletişim etkileşimleri ile kendilerini gerçekleştirmeleri ve roller üzerinde durulmuştur. 1980'den sonra toplumsal yaklaşımlar ile ele alınmaya başlayan bireylerarası iletişim, 1990'lardan günümüze değin "Yenilenme Çağı" olarak ifade edilen bir şekilde kavramsal açıdan sorgulanmaya başlanmıştır. 2000'ler döneminde ise bireylerarası iletişim süreçlerine yeni iletişim teknolojileri dahil olmuş, günlük hayat içinde egemen olmaya başlamış ve kişilerarası etkileşimlere birey bu araçlar ile katılmaya başlamıştır (Eren, 2018, s:18-22).

Bireylerarası iletişim, diğerleri ile etkileşimlerde hem iletileri alma hem de ileti gönderme, mesajları yorumlama ve karar vermeyi ifade eden iletişim türüdür. Bu iletişim sürecinde diğer kişileri tanımak ve onlara güvenmek, diğer kişileri net ve kesin olarak anlamak ve onları etkilemek, yönlendirmek söz konusudur. Bireylerarası iletişim duygu, düşünce, bilgi ve fikirlerin söylenebilmesini içermektedir. Bununla birlikte diğerlerinin

duygu, düşünce ve fikirlerini anlama, sorunlara yönelik yardım etme, çözüm yolları önerme ve destekleyici olma gibi etkileşimleri de içermektedir (http-1).

Bireylerarası iletişim de tıpkı iletişim sürecinin sahip olduğu gibi karmaşık ve durağan olmayan, dinamik, geribildirim anında alınmasından kaynaklanan bir şekilde her an her uyaran ve tepkinin gerçekleşebileceği, bireysel, sosyal bir takım becerilerin ve toplumsal, kültürel, kişisel, ekonomik vb. unsurların etki ettiği niteliklere sahip bir süreçtir. Bireylerarası iletişimde birey tüm bu nitelikleri de barındırarak etkileşimde bulunduğu ortamlarda kendini anlatma, diğerlerini anlama, ihtiyaç ve beklentilerini karşılama, görüş ve düşüncelerini ifade etme, öğrenme ve öğretme, etkileme ve yönlendirme, bir davranış biçimi ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu bağlamda bireylerarası iletişim sürecinin aynı zamanda bireysel iletişim yeterliliklerini göz önüne serdiğini ve geliştirdiğini aynı zamanda etkileşim halinde bulunan diğerlerinin de iletişim yeterliliklerini değerlendirerek bu noktada bir sonuca varılmasını sağladığı düşünülmelidir.

Grup İletişimi

Grup, belirli bir amaca ulaşmak isteyen iki ya da daha fazla bireyin ve bu bireyler arasındaki karşılıklı etkileşimlerin oluşturduğu topluluktur (Kirel, 2013, s:37). Bir insan topluluğun grup olarak nitelenebilmesi için birbirleri ile etkileşimlerinin olması, birbirlerinin psikolojik olarak farkında olmaları, kendilerini bir bütün olarak algılamaları ve bir amaca ulaşma motivasyonu ile bir araya gelmiş olmaları gerekmektedir. Gruplar kişilerin davranış biçimlerinde belirleyici etken olduğu ve grup içerisinde yüz yüze iletişimin gerçekleşmesi nedeniyle oldukça önemlidir (http-2).

Bireyler bir aileye üye olmak gibi doğuştan gelen bir şekilde bir gruba kendiliğinden, istem dışı dahil olabildiği gibi, kendi isteği ile de bir gruba dahil olabilmektedir. Bireylerin bir gruba katılmak istemelerinin altında yatan temel neden tek başına gerçekleştirmesinin mümkün olmadığı fiziksel, psikolojik, sosyolojik ihtiyaçlarını grup ile birlikte karşılayabilecek olmasıdır (Dal, 2012, s:96).

Bu bağlamda bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik güdülenmelerini açıklayan temel ihtiyaç kuramlarından söz edilmelidir. Temel ihtiyaç kuramları arasında yapı taşı olarak kabul edilen Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, bireylerin gruplara katılma motivasyonu da açıklamaktadır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi birbirini izleyen, tatmini sağlandıktan sonra diğerine geçer şekilde 5 kademedен oluşmaktadır (http-3);

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: ihtiyaçlar piramidinin en alt kademesinde yer alan, kişinin yaşamını devam ettirebilmesi için karşılması gereken ve sürekliliği olan ihtiyaçlardır. Örneğin; yeme, içme, barınma, cinsellik, dinlenme, uyku vb. Maslow'a göre bu kademedeki ihtiyaçlar karşılanmadığında hiyerarşinin diğer basamaklarına geçilememekte ya da tam doyum elde edilememektedir.
2. Güvenlik İhtiyacı: İhtiyaçlar piramidinde 2. Kademede yer alan güvenlik ihtiyacı, bireyin korunmasını, baskı ve tehdit altında hissetmemesi, diğerleri ile dayanışma ve yardımlaşma içinde olması durumunu ifade etmektedir.
3. Aitlik İhtiyacı: Sosyal çevrenin bir üyesi olan bireyin çevreye, topluma, kültüre uyumunu da sağlayan ve bireyin bir topluma ait olma, diğerleri tarafından sevilme ve diğerlerini sevmeye, bir gruba, bir kültüre ait olma gibi ihtiyaçlarını ifade eden kademedir.
4. Saygınlık İhtiyacı: Saygınlık ihtiyacı hem bireyin kendisine saygı duyduğu hem de diğerleri tarafından saygın olarak görüldüğü ve nitelendirildiği kademeyi ifade etmektedir. Bireyin kendine güvenmesi, başarılı olması, kendini geliştirmesi, diğerleri tarafından takdir edilmesi, prestij ve itibar sahibi olması tatmin edilmesi gereken saygınlık ihtiyaçları arasında yer almaktadır.
5. Kendini Gerçekleştirme: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki en tepe basamaktır. Özellikle kişisel beceri ve uzmanlıklar kullanılarak bireyin ürettiği, ortaya koyduğu ürün ve eserler ile kendini ifade ettiği ve gösterdiği ihtiyaçlar kademesidir. Bir sporcunun altın madalya kazanması, bir akademisyenin makale yayınlaması, bir ressamın sergi açması vb. kendini gerçekleştirme ihtiyacına örnek teşkil etmektedir.

Bireyler ait olma ihtiyacının karşılanması ve tatmini için bir grubun üyesi olmaya ve o grup içerisinde varlık göstermeye güdülenmiştir. Örgütler de bireylerin oluşturduğu bir gruptur ve çalışanlar bu grup içerisine dahil olarak örgüt amaçlarını yerine getirmenin yanı sıra ihtiyaçlar hiyerarşisinde ait olma ihtiyacını da yerine getirmektedir.

Gruplar üye sayıları, üyelerin amaçları, nitelikleri, ilişki biçimleri bakımından farklılaşmaktadır. Buna göre gruplar aile, iş grupları, referans grupları, iş grupları, birincil gruplar, ikincil gruplar, küçük-orta-büyük ölçekte gruplar, eğitim grupları, biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar, çalışma grupları, arkadaş grupları vb. olarak sınıflandırılmaktadır. Bireyler belirli amaçları gerçekleştirme doğrultusunda bu gruplara içsel (kendinden gelen, kendi isteği ile) ya da dışsal (dışarıdan gelen zorunluluk ile) bir

motivasyon ile katılmaktadır (Özkalp ve Kirel 2013, s:204). Örgütlerde örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak üzere bir araya gelen bireylerin oluşturduğu gruplar ise biçimsel gruplardır. Biçimsel gruplar önceden belirlenmiş örgüt kurallarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel yapının devamı grubun işleyişi, grup üyelerinin faaliyetleri, üyelerin iletişim biçimleri, etkileşimleri, yöneticinin nitelikleri vb. faktörlere bağlı olarak gelişmektedir. Özellikle bireylerarası iletişim ve etkileşim sisteminin bilgi aktarma, bilgi alma, fikir, duygu ve düşünceleri ifade etme, sorun ve problemleri dile getirme gibi örgütler için hayati önem taşıyan iletişim ilişkisi etrafında oluşturulmuş olması son derece önemlidir (Erdoğan, 1991, s:316-318).

Örgüt içinde oluşan grupların üyeleri arasındaki işbirliği, koordinasyon ve bilgi akışını sağlamak amacı ve işlevi ile grup içinde oluşan çeşitli iletişim ağları modelleri görülmektedir. bu iletişim ağları “Dairesel Model, Y Model, Zincir Modeli, Merkezi Model ve Serbest İletişim Modelidir” (Geçikli, 2020, s:101). Dairesel iletişim modelinde iletişimi başlatan ve yöneten bir lider yoktur. Aynı hiyerarşik düzeyde çalışanlar arasında başarılı bir iletişim gerçekleşmesi işlevine sahiptir. Y modelinde çalışanlar arasında bilgi akışını sağlayan bir lider bulunmaktadır. Bu nedenle Y modeli daha çok yöneticiler tarafından tercih edilmektedir. Zincir iletişim modeline ise hiyerarşinin esnek olmadığı, katı örgüt yapısına sahip olan kurumlarda daha çok rastlanmaktadır. Hiyerarşinin katılığından dolayı bilgi akışı kademeler arasında dolaşırken bozulmakta ve zaman kayıplarına neden olmaktadır. Merkezi iletişim modelinde iletişim merkezinde bir lider bulunmakta ve bilgi bu liderden çalışanlara aktarılmaktadır. Serbest iletişim modelinde iletişimi başlatan ve yöneten bir lider yoktur. Tüm üyeler birbiri ile özgür ve demokratik bir şekilde iletişim kurabilmektedir (Ünlü, 2020, s:79).

İletişim bilgi, duygu, düşünce, fikir, talimatların vb. bir bireyden diğerine aktarılmasıdır ve aynı zamanda bir örgütte örgüt yapısı içinde üyelerin etkileşimini sağlayan temel araçtır. Örgüt belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere birden fazla kişi ya da gruptan oluşan bir sistemdir. Dolayısıyla örgütlerde iletişim diğer iletişim biçimleri ile birlikte grup içi iletişimi de kapsamaktadır (Geylan, 2020, s:145). Grup üyelerinin bilgi, deneyim, çözüm önerileri, fikir, yönlendirme, değerlendirme, karar almaya katılım, değişim ve gelişmeleri öğrenme, öğretme, kabul etme vb. tüm etkileşimleri iletişim ile sağlanmaktadır. Bu noktada yöneticilerin iletişim bağlamındaki tavır, tutum ve davranışları da hem grup üyelerinin iletişim biçimlerinde hem de örgütün amacına ulaşması üzerinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütsel İletişim

Örgüt, “belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere iki ya da daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri yolu ile ortaya çıkan iş birliği sistemidir” (Çelik, 2021, s:74). Bir başka tanımlama ise Ünlü tarafından “bir grup insanın farklı iş bölümü içerisinde, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi ile kontrol edilirken ortak bir amacı gerçekleştirmek amacıyla oluşturdukları realist ve planlı bir yapıdır” şeklinde tanımlanmıştır (Ünlü, 2019, s:89). Genel olarak “iki ya da daha fazla insanın ortak bir amacı gerçekleştirmek için davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapıdır” şeklinde tanımlanan örgütlerde temel kavramlar “ortak amaç” ve “biçimsel yapıdır”. Örgütlerin biçimsel yapısı önceden belirlenmiş görevler, iş tanımları, yasa, yönetmelik, tüzüklere vb. bağlı olarak belirlenen kurallar, amaç, prosedür ve politikalar, ödül, ücret ve disiplin düzenlemelerinden kaynaklanmaktadır. Biçimsel olmayan yapısı ise tamamen örgüt üyelerinin birbiri ile olan etkileşimlerinden doğmaktadır. Örgütlerin temel özellikleri ise şöyle sıralanmıştır (http-5);

- Örgütler birden fazla insandan ve bunlar arasındaki etkileşimden oluşur. Birbirleriyle etkileşim ve iletişim içinde olmayan insanların bir örgüt oluşturmaları mümkün değildir.
- Her örgütün bir amacı vardır. Bu amaç bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri bir amaçtır. Örgüt üyelerinin davranışları, bu amacın gerçekleştirilmesine yöneliktir.
- Her örgütün önceden belirlenmiş biçimsel ve üyeler arası etkileşim sonucu oluşan biçimsel olmayan bir yapısı vardır. Bu yapılar bireylerin örgütteki davranışlarını ve iletişim ilişkilerini biçimlendirmektedir.
- Örgütler çevreleriyle etkileşim içinde olan açık sistemlerdir. Çevre ile bilgi alışverişi içinde olmayan bir örgütten söz edilemez.
- Açık sistemler olarak örgütler birbirleri ile ilişkili alt sistemlerden oluşmaktadır.

Örgütlerin temel özelliklerine de bakıldığında görüldüğü gibi iletişim örgütlerde temel yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Toplumsal yapı içinde açık (çevre ile etkileşimli) sistemler olarak örgütlerin var olması ve amaçlarını yerine getirebilmesi için iletişim ve bu bağlamda örgütsel iletişim son derece önemli hale gelmektedir.

Örgütsel iletişim “örgütün işleyişini ve amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamak için örgütü oluşturan bölümler, kişiler ve örgüt ile çevre arasında devamlı anlam, bilgi, fikir ve görüş alışverişi sağlayan toplumsal bir süreçtir (Benligiray, 2020, s:22). Bir diğer tanımda ise örgütsel iletişim “çevresel belirsizliğin üstesinden gelmek için birbirleriyle bağlantılı ilişkiler ağı içindeki mesajların yaratılması ve değiş tokuş sürecidir” şeklinde tanımlanmıştır (Oğuz, 2016, s:105). Örgütsel iletişim “bir örgütün birimleri, bölümleri

arasında bilgi, duygu ve anlayış paylaşımını, bu süreçte kullanılan her türlü araç-gereç ve yöntemi içermektedir” ve en temel biçimde “bir örgütün hem iç hem dış çevresi ile kurduğu etkileşim” olarak tanımlanmaktadır (Filizöz, 2021, s:150).

Örgütlerde iletişimin amaçlarını şöyle sıralamak mümkündür (http-5);

- Örgütlerde iş birliği ve koordinasyonu sağlamak,
- Örgüt amaçlarının üyelere paylaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak,
- Örgüt üyelerine görevlerinin ve görevler ile ilgili hedeflerinin ne olduğunu bildirmek,
- Faaliyet sonuçları hakkında ilgililere bilgi ve böylece kontrol imkanı sağlamak,
- Sorunların çözülmesi ve kararların verilmesi için gerekli bilgileri sağlamak,
- Duygu ve düşüncelerin ifade edilmesine olanak sağlamak.

Örgütsel iletişimin amaçlarına bakıldığında bir örgütte iletişimin ortak amaçlar etrafında çalışanları bir araya getirmek ve sürekli bilgi akışını sağlamak açısından önem verilmesi gereken bir kavram olduğu görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel iletişimin fonksiyonlarına değinmek gerekmektedir. Demirtaş çalışmasında örgütsel iletişimin fonksiyonlarını “bilgi sağlama, örgüt üyelerini motive etme, bireysel ve örgütsel çabaları koordine etme ve kontrol etme, emretme ve öğretme, etkileme ve ikna etme, duygu ve hisleri ifade etme, ast-üst ilişkilerini düzenleme, değişen ve gelişen sosyal ve teknolojik çevreye uyumu kolaylaştırma” şeklinde sıralamıştır (Demirtaş, 2010, s:414). İletişimin örgütlerde belli başlı temel fonksiyonlarına bakıldığında “bilgi verme, emretme ve öğretme, ikna etme ve birleştirme” olduğu görülmektedir. Örgütlerde çalışanların ve grupların iş faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için öncelikle bilgiye ihtiyaçları vardır. Bu bilgi kimin, neyi, ne zaman, nerede, nasıl yapması gerektiğine yönelik emir ve talimatları içermektedir. Bilgilendirme işlevi ile birlikte çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda davranış ve tutumlarının şekillendirilmesi, uygun olmayan davranış ve tutumların değiştirilmesi yönünde ikna edilmeleri gerekmektedir. Emretme ve öğretme işlevi ile örgütte emir komuta sisteminin işlenmesi, üst ast ilişkilerinin biçimlendirilmesi, ayrıca tüm çalışanların hem kendilerini hem de örgütü geliştirmeleri ve değişime ayak uydurmalarını sağlamak amacıyla iş faaliyetleri ile ilgili öğrenme süreçleri sağlanmaktadır. Birleştirme işlevi ise örgüt içinde tüm çalışanların ve bölümlerin birbiri ile iş birliği ve koordinasyon halinde çalışmalarını sağlamaktadır. Örgütlerde başarı, verimlilik ve kalite sağlıklı bir iletişim sisteminin oluşturulmasına bağlıdır. Bu bağlamda özellikle yöneticilerin, örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sistemi kurmaları ve çalışanları iletişim kurmaya, duygu ve düşüncelerini ifade etmeye teşvik etmeleri gereklidir (http-5).

Örgütsel iletişim sistemi her ne kadar sağlıklı işler şekilde kurulmuş olsa da zaman zaman bilginin doğru zamanda doğru kanallar ile aktarılmasını ya da örgüt üyelerinin iletişimden kaçınmalarına neden olabilecek iletişim engelleri ile karşılaşmaktadır. Örgütsel iletişim engellerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Kişisel engeller
- Semantik (anlambilimsel) engeller
- Algıda seçicilik
- Aşırı bilgi yükü
- Kanalların karışıklığı
- Örgüt iklimi
- Çevre koşulları
- Örgüt yapısından kaynaklanan zorluklar
- Fiziksel engeller
- Ekonomik ve zamansal engeller (http-5).

Bir başka kaynakta ise bireylerden kaynaklanan ve örgüt yapısından kaynaklanan sorunlar olarak iki sınıf altında örgütsel iletişim engelleri sıralanmıştır. Bu sıralamaya göre (Eskiyörük, 2020, s:236);

Bireylerden kaynaklanan engeller;

- Kişisel farklılıklar
- Semantik bariyer
- Algıda seçicilik
- Filtreleme
- Savunmacılık
- Mesaj alıcısının motivasyon ve ilgi eksikliği
- Dinleme yetersizliği
- Dil faktörü
- İfade açıklığının bulunmaması
- Geribildirim hiç ya da yetersiz olması
- Yanlış zamanlama
- Cinsiyet farklılıkları
- Kültürel farklılıklar
- Statünün etkisi

- Sessizlik

Örgüt yapısından kaynaklanan engeller;

- Ast ve üst arasındaki fiziksel uzaklık
- Ast-üst ilişkilerinde resmi hava oluşturulması
- Zaman darlığı ya da baskısı
- Resmi iletişim kanalları
- Otorite yapısı
- İşte uzmanlaşma
- Biçimsel olmayan kanallardan bozulmuş ve yanlış mesajların aktarılması
- Çevre koşulları
- Örgüt ortamı
- Fazla mesaj yükü
- Hiyerarşi kademelerinin fazlalığı ve kanalların işlememesi
- Aşırı merkezîyetçilik
- Güvensizlik (Eskiyörük, 2020, s:236).

Geribildirim olmaması ya da yetersiz olması önemli ölçüde örgütsel iletişimi engellemektedir. Geribildirim bilginin doğru şekilde iletilip iletilmediğini ve aynı zamanda alıcı tarafından mesajın doğru yorumlanıp yorumlanmadığının kontrolünü de sağlamaktadır. Örgütsel iletişim engellerinden bir diğeri statü farklılıklarıdır. Örgütlerde hiyerarşik yapı biçimsel yapıyı oluşturmaktadır ve mutlaka olmak zorundadır ancak hiyerarşik kademelerin fazlalığından kaynaklanan yetki farklılıkları iletişim kanallarının işlemlerini zorlaştırabilmektedir. İletişim sürecinde alıcının iletilen mesajı almaya yönelik tutumu da örgütsel iletişimin belirleyicisidir. Alıcının iletişime açık ve istekli olması, ilgi göstermesi gerekmektedir. Alıcı ve kaynağın kişisel amaçları, duyguları, alışkanlıkları, kişilik özellikleri, iletişim beceri ve yeterliliği, algılama biçimleri örgütsel iletişimi yönlendirmektedir. Bununla birlikte çalışanların bilgi aktarmak, problemleri dile getirmek, fikir ve düşüncelerini paylaşmak için kendilerini rahat hissedecekleri bir örgüt ortamının olmaması iletişimden kaçınmaya neden olmaktadır. Örgüt ortamından kaynaklanan bu örgütsel iletişim engeli aynı zamanda bir başka iletişim engeli olan sessizliğe neden olmaktadır. Örgütsel sessizlik olarak karşımıza çıkan bu engel çalışanların örgüt ile ilgili düşüncelerini iletmekten endişe duymalarını, isteksiz davranmalarını ifade etmektedir. Bağlantılı olarak bir başka örgütsel iletişim engeli

dinleme yetersizliğidir. Dinleme iletişimin en temel unsurlarından biridir ve bir iletişim yeterliliğidir. İletilmek istenen mesaja yönelik sabırlı davranmayarak peşin hükümler vererek dinlemek, duyguları göz ardı etmek, kaynağa önyargılı yaklaşmak, söylenenleri filtreden geçirmek vb. etkin dinlemeyi engellemektedir. Dinleme yetersizliği ile karşılaşan birey kendisinin değersiz olduğunu hissederek iletişim kurmaktan kaçınma davranışı gösterebilmektedir (http-5), (Eskiyörük, 2020, s:236-241), (Filizöz, 2021, s:154).

Örgütsel iletişimin etkili ve sağlıklı bir şekilde işleyebilmesini ve örgütsel iletişim engellerinin üstesinden gelinmesini sağlayacak bir takım iyileştirme ve geliştirme yöntemleri kullanmak mümkündür. “Sonucun izlenmesi, haber akışının yönetilmesi, tekrar yapılması, kullanılan dilin sadeleştirilmesi, iletişim kanallarının artırılması, iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin kullanılması, empati kurulması, güven verici örgüt ikliminin oluşturulması, zamanlamaya dikkat edilmesi, örgütsel iletişimin denetlenmesi, güvenilir ilişkiler kurulması, etkin ve katılımcı bir dinleyici olma, katılımcı tekniklerin kullanılması, sözsüz iletişim kodlarından yararlanma, yöneticilerin duyarlılıklarının artırılması, bilgi akışının ölçülmesi, daha çok görsel materyaller kullanılması” iletişimi iyileştirme ve geliştirme yöntemlerinden bazılarıdır (Eskiyörük, 2020, s:252). Ayrıca “etkin iletişim kanallarının oluşturulması, açık ve şeffaf yönetim anlayışının geliştirilmesi, katılımcı yönetim anlayışı, iç hedef grupların bilgilendirilmesi, çalışanların eğitilmesi” örgütte etkili iletişimin sağlanmasını kolaylaştıracak yöntemlerdir (Filizöz, 2021, s:155). Örgütsel iletişim sisteminin oluşturulmasında kaynak olan yöneticilerin aynı zamanda iletişimin sağlıklı işlemesinden de sorumlu olarak iletişimi iyileştirici, iletişimsel sorunları çözmeye yönelik davranış ve tutumlarda bulunması gereklidir.

Çalışanları iletişim kurlmaları yönünde destekleme, örgütsel düzeyde karar almaya yönelik çalışanların düşüncelerini sorma ve konuşan (iletişim kuran) çalışanları empati kurarak anlamaya yönelik dinleme davranışı gösterme yöneticilerin iletişime yönelik sorumluluklarından biridir. Bu bağlamda yöneticilerin iletişimin değer ve önemini farkında olmaları, örgütsel ve yönetsel başarının bir parçası olduğunu kabul etmeleri, hem çalışanlar hem birimler arasında iletişim kurmayı teşvik etmeleri ve bu doğrultuda kendi iletişim yeterliliklerinin de önemini göz ardı etmemeleri gerekmektedir (Eskiyörük, 2020, s:253).

1.4. İletişim Yeterliliği

Etkili iletişim gündelik hayatın önemli bir parçası olmakla beraber kişinin iş hayatını ve çevresini oluşturan profesyonel ortamlarda da oldukça önemli hale gelmiştir. Mesleki çerçevede ve iş ortamında başarılı olabilmek için bireylerin kendi iletişim becerilerini geliştirmeleri esastır. Yabancılarla tanışma, arkadaş ortamlarında sohbet etme, toplantılarda düşüncelerini dile getirme, fikir, görüş ve bakış açılarını net ve açık bir şekilde aktarabilme, bununla birlikte kendi iletişim becerilerini kullanarak etkileşimde bulunulan diğerlerini anlama, dinleme, empati kurma, paylaşımı destekleme, iletişime katılmaya yönlendirme vb. davranışlar iletişimin sağlıklı ve başarılı olmasını, etkili iletişimin gerçekleşmesini sağlamaktadır (Adeyemi vd. 2023, s:53). İletişimin etkili olup olmadığı önceden belirlenen amacının gerçekleşip gerçekleşmediği ile ilgilidir. Etkili iletişimin önündeki engellerden biri de iletişim sürecindeki tarafların iletişim yeterliliği düzeylerinin düşük olmasıdır (Gökdağ, 2008, s:127).

İletişim yeterliliği kavramı ilk kez Dell Hymes (1969) tarafından kullanılmış ve tanımlanmıştır. İletişim yeterliliği ile ilgili ilk teorik çalışmaları yapan Hymes kavramı sözlü iletişim davranışlarından ziyade dil bilgisi kuralları ve dili kullanma yetisi çerçevesinde tanımlamaya çalışmıştır (Hymes, 1972, s:281). Hymes'e göre dil yeterliliği iletişimsel yeterliliğin bir unsurudur (Ahmed, 2023, s:15).

Hymes'in teorik çalışmaları ve tanımlamasından sonra 1977 ve sonrası dönemde iletişim yeterliliği üzerinde kapsamlı çalışmalar yapılmıştır. Bu dönemde literatüre katkı sağlayan araştırmacılardan biri Wiemann olmuştur. Wiemann iletişim yeterliliğini "bir bireyin bir iletişim durumunda kendi bireysel hedeflerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için mevcut iletişim davranışları ve becerileri arasından doğru seçimi yapabilme yeteneği" olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda Wiemann iletişim yeterliliğinin "destekleme, sosyal rahatlık, empati, davranışsal esneklik ve etkileşim yönetimi" olmak üzere beş temel becerinin bileşimi olduğunu belirtmiştir. Bu beş bileşene daha sonra araştırmacılar Rubin ve Martin tarafından "kendini açma, atılganlık, değişimcilik, ifade gücü, yakınlık ve çevresel kontrol" becerileri de eklenmiştir. İletişim yeterliliğini etkileşimde bulunan kişinin sahip olduğu bu ve benzeri bir dizi beceri olarak ele almak gerekmektedir. İletişim yeterliliğine sahip bireyin iyi bir şekilde mesaj gönderebilmesi, dinleyebilmesi ve geribildirimde bulunabilmesi beklenmektedir (Üstüner ve Kış, 2014, s:4).

Salleh 2008 yılında bir iletişim yeterliliğinin tanımlamak ve unsurlarını ortaya çıkarmak için kavramsal bir çalışma gerçekleştirmiş ve iletişim yeterliliğinin bazı tanımlamalarını sıralamıştır (Sallah, 2008, s:305);

- Kişinin farklı sosyal kısıtlamalara uyum sağlama yeteneğinin bir fonksiyonudur.
- Bireyin kendisini çevreleyen çevreye etkili bir şekilde uyum sağlama yeteneğidir.
- Bireyin uygun bilgi birikimini ve belirli bir durumda iletişimsel davranış gösterme yeteneğidir.
- Bir iletişim durumunu gözlemleyerek bu duruma uygun ya da uygun olmayan iletişim davranışları belirleme yeteneğidir.
- Belirli bir durumda uygun iletişim kalıplarının bilgisine sahip olma ve bu bilgiyi kullanabilme becerisidir.
- Etkili ve uygun görülen iletişim davranışlarıdır.

İletişim yeterliliği uygun ve etkili iletişim içeren bilgi, beceri ve motivasyon olarak da tanımlanmaktadır (Lee vd. 2022, s:3). 2003 yılında Valkonen iletişim yeterliliğini etkin ve uygun bireylerarası iletişim, sosyal etkileşime girme, üst-bilişsel iletişim becerilerini kullanma ve etkileşimde bulunanların hem etkili hem de uygun olarak algılayacağı şekilde davranmak için gerekli olan iletişim becerilerinin bilgisine sahip olma olarak tanımlamıştır. Üst-bilişsel iletişim becerileri iletişimi planlamayı, algılamayı, değerlendirmeyi, kontrol ve analiz etmeyi gerektirmektedir. Bununla birlikte iletişim yeterliliği etkileşimde bulunan bireylerin birbirlerinin iletişim davranışları hakkında gözlemde bulunarak değerlendirmede bulunduğu ve bu iletişim davranışlarının ne kadar etkili ve uygun olarak algılandığı temeline dayanmaktadır (Kokkonen ve Almonkari, 2015, s:40). Purhonen ise iletişim yeterliliğini profesyonel hayata yönelik yönetim ve örgütsel düzeyde tanımlamış ve “çeşitliliğin yönetimi, bilgi paylaşımı, ayarlama ve uyum sağlama becerisi, bütünleştirici müzakere, ilişkileri yaratma ve yönetme” olarak ifade etmiştir (Kokkonen ve Koponen, 2020, s:12).

İletişim yeterliliği bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere 3 boyut çerçevesinde ele alınmaktadır. Bilişsel boyut etkili ve uygun iletişime ilişkin bilgi ve anlayışı ifade etmektedir. Farklı iletişim durumlarında etkileşimde bulunan bireylerin iletişimin içeriğini, doğasını, kurallarını, normlarını bilmesi ve anlaması anlamını taşımaktadır. Aynı zamanda üst bilişsel iletişim becerisi olarak bireyin kendi bilişsel ve duygusal süreçlerine ilişkin olarak iletişim davranışlarını değerlendirme becerisidir. Duygusal boyut kişinin diğerleri ile iletişim ve etkileşime girmeye ve sürdürmeye yönelik duygu ve tutumudur. Bireyin, bireylerarası iletişime girme motivasyonu ile ilgili boyuttur. Bu

noktada motivasyon başarılı bir iletişim için önemli adımdır çünkü birey etkileşime katılmaya istekli olmadığında etkili iletişim de gerçekleşmemektedir. Davranışsal boyut ise bireyin belirli bir bağlamda uygun ve etkili sözlü ve sözsüz iletişim davranışlarını gözlemlenebilir şekilde göstermesini ifade etmektedir (Kakkonen ve Koponen, 2020, s:13).

Salleh iletişim yeterliliğinin çeşitli bilim alanlarında ele alındığını ve tanımlandığını belirtmiştir ve bu tanımları incelediğinde “bilgi, beceri, uyum ve uygunluk” vb. ortak özellikleri olduğunu belirtmiştir. Salleh iletişim yeterliliği ile ilgili teorik çalışmasından da hareketle iletişim yeterliliğini kişinin iletişim durumu ve bağlamıyla ilgili bilgiyi kullanma becerilerini göstererek bir iletişim durumuna uyum sağlama olarak tanımlamaktadır (Salleh, 2008, s:309). Bireyler arasında bilgiyi hem sözlü hem sözsüz yöntemler ile aktarabilme yeteneği olarak tanımlayabileceğimiz iletişim yeterliliği bireylerin iletişim ortamlarında bireyler arası ilişkileri yönetme becerisi olarak özetlenebilir. Bu bağlamda iletişim yeterliliği spesifik bir çok beceri alanını içermektedir. Temel iletişim yeterliliği olarak adlandırılan bu beceri alanları “kendini açma, empati, sosyal rahatlık, girişkenlik, etkileşim yönetimi, anlama, dinleme, sözsüz iletişim becerilerini kullanma, açıklık, güven, açık fikirli olma, saygı” vb. beceri alanlarıdır. Bu beceri alanları ile diğerleri ile etkili iletişim kurabilme iletişim yeterliliği olarak ifade edilmektedir (Cholappallil vd. 2023, s:2023).

1.5. İletişim Yeterliliği İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

1.5.1. Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar

Üstüner ve Kış (2014) örgüt yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri ile örgütsel çatışma düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri ve iletişim yeterliliğinin örgütsel çatışmayı ne ölçüde yordadığını araştırdıkları çalışmalarında Türkiye'nin sekiz farklı ilinde 217 maarif müfettişinden konu ile ilgili veri toplamışlardır. Araştırma bulgularına göre yöneticilerin çoğunlukla destekleme, empati ve sosyal rahatlık bileşenlerini içeren iletişim yeterlilikleri gösterdiği ve iletişim yeterliliği ile örgütsel çatışma arasında negatif ve orta düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte iletişim yeterliliğinin örgütsel çatışmayı anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Küçüksüleymanoğlu ve Çetinkaya (2014) meslek ve kültür dersi veren öğretmenlerin iletişim yeterlilik algı düzeylerinin farklı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Küçüksüleymanoğlu çalışmasında nitel ve nicel araştırma yöntemlerini birlikte kullanarak 80 öğretmenden

veri toplamıştır. Veriler analiz edildiğinde öğretmenlerin iletişim yeterlilik algı düzeylerinin yeterli olduğu ve mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin iletişim yeterlilik algı düzeylerinin farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca cinsiyet, mezun olunan fakülte, branş, mesleki hizmet içi eğitimlere katılma sıklığı, mesleki örgütlere üye olma durumu, iletişim konulu hizmet içi eğitim etkinliklerine katılma durumu değişkenlerine göre öğretmenlerin iletişim yeterlilik algı düzeylerinin farklılaşmadığı görülmüştür.

Tunç (2015) okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin öğretmenlerin stres düzeyleri üzerindeki etkilerinin incelendiği yüksek lisans tezi çalışmasında veri toplamak amacıyla 300 öğrenciye anket uygulamıştır. Çalışma bulgularına göre okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri ile öğretmenlerin stres düzeyi arasındaki ilişkide iki sürekli değişken olarak tanımlanan değişkenler arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte okul yöneticileri iletişim yeterlilikleri ile öğretmen branş ve mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Stres düzeyi ile demografik değişkenler arasında anlamlılık görülmemektedir.

Uzun (2017) araştırmasında okul müdürlerinin iletişim yeterliliği ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve okul yöneticilerine çatışmaları yönetme ve çözme konusunda yol gösterici kanıtlar sunabilmeyi amaçlamıştır. İlköğretim okullarında görev yapmakta olan 245 öğretmene ulaşarak veri toplayarak çalışmasını uygulamıştır. Araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin iletişim yeterlilikleri ile çatışma yönetimi stilleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin iletişim yeterlilikleri çatışma yönetim tarzlarını yordamaktadır.

Karademir (2018) dönüşümsel liderliğin ve etkileşimsel liderliğin kurumsal bağlılık boyutlarına etkisinde iletişim yeterliliği ve iletişim memnuniyeti değişkenlerinin aracılık rolünü ölçmek amacıyla bir doktora tezi çalışması yapmıştır. Çalışma doğrultusunda özel sektörde çalışmakta olan 312 çalışandan veri toplamıştır. Araştırma sonucuna göre iletişim yeterliliği ve onunla ilişkili olan iletişim memnuniyetinin dönüşümsel liderlik için belirleyici bir özellik olduğu, etkileşimsel liderliğin ise iletişim yeterliliği ve iletişim memnuniyeti ile herhangi bir etki düzeyinin olmadığı görülmüştür.

Sevinç ve Sağlam (2018) ilköğretim okulları yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki durumunu belirlemek üzere 297 öğretmenin katılımcı olduğu bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bulgular iletişim yeterliliği bileşenlerinden anlama-empati kurma

ve sosyal rahatlık iletişim yeterliliğinin arttıkça, öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeylerinin de arttığı sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Şener (2019) yüksek lisans tezi olarak gerçekleştirdiği çalışmasında öğrencilerin girişimcilik özellikleri ile iletişim yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. 402 öğrenciden elde ettiği verileri analiz ettiği çalışmasının bulgularında girişimcilik ile iletişim yeterliliği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Demir (2020) din görevlilerinin iletişim yeterliliklerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesini amaçladığı çalışmasında 1153 din görevlisinden veri toplamıştır. Veriler analiz edildiğinde din görevlilerinin genel olarak iletişim yeterliliklerinin yeterli düzeyde olduğu, medeni durum dışındaki demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, mezuniyet durumu vb.) ile iletişim yeterlilikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür.

Sarıkaya ve Akçam (2021) çalışmasında hemşirelik son sınıf öğrencilerinin iletişim becerileri ve sürekli kaygı durumları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmaya katılmayı kabul eden öğrenciler ile yüz yüze görüşme yöntemiyle veri toplamıştır. Araştırma sonucuna göre öğrencilerin iletişim yeterlilikleri ile sürekli kaygı durumlarının orta seviyede olduğu, öğrencilerin iletişim yeterliliği arttıkça sürekli kaygı düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

1.5.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Salleh (2008) iletişim yeterliliğinin insan-makine etkileşimi, pazarlama kurumsal bağlamlar, kültürlerarası ilişkiler vb. pek çok bilim alanlarında incelendiğini ancak literatürde hala tanımsal anlamda bir fikir birliğine sahip olunamadığını belirterek iletişim yeterliliğine yönelik bir literatür çalışması yapmıştır. Salleh bu çalışmasında iletişim yeterliliğini tanımlamaya, iletişim yeterliliğinin altında yatan unsurları belirlemeye ve bu unsurlara ilişkin bilgiler vermeye çalışmıştır.

Yong (2010) Malezya'daki özel bir üniversitede öğrenim gören İngilizce ve iletişim öğrencilerinin atılganlıkları ve akademik ertelemeleri ile iletişim yeterliliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 171 öğrencinin katılımı ile veriler toplanmıştır. Çalışma bulguları cinsiyet ve yaş değişkenine bağlı olarak öğrencilerin atılganlık, akademik erteleme ve iletişim yeterlilikleri arasında farklılık olduğunu göstermiştir.

Bjekic vd. (2012) yöneticilerin iletişim yeterlilik düzeylerini belirlemek ve özellikle etkileşime katılım ve çatışmaları çözme stilleri üzerine odaklanarak iletişim yeterliliği ile bu nitelikler arasındaki ilişkileri anlamak amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Araştırmaya

60 orta düzey yönetici katılmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler analiz edildiğinde yöneticilerin orta düzeyde iletişim yeterliliği gösterdikleri ve etkileşime katılım ile iletişim yeterliliği arasında orta düzeyde ve çatışma stilleri ile düşük düzeyde uygunluk olduğu görülmüştür.

Zlatic vd. (2014) çalışmalarında öğretmenlerin iletişim yeterliliğinin geliştirilmesi gerekliliğinden yola çıkarak, öğretmen iletişim eğitiminin etkilerini sistematik olarak araştırmaya çalışmışlardır. Bu araştırma için öğretmen ve öğretmen adaylarının iletişim yeterliliklerini 2006'dan 2011 yılına kadar araştırmışlardır. İncelenen gruplar arasında bazı Sosyo-iletişim becerilerinde farklılıklar olduğu görülmüştür. İletişim eğitiminin ise öğretmenlerin iletişim yeterlilik düzeylerini arttırdığı sonucuna varılmıştır.

Zotov ve Zotova (2019) bilgi ve iletişim yeterliliği üzerine bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışmalarında işlevsel ve yönetsel sorunların başarılı bir şekilde çözümlenebilmesi için bilgi yeterliliği ve iletişim yeterliliği kavramlarının önemini ve ilişkisini ortaya koymaya çalışmışlardır. Çalışma sonunda bilgi yeterliliği ve iletişim yeterliliğinin tanımlamaları yapılmıştır. İletişim yeterliliğinin işlevsel ve yönetsel düzeyde sorunların çözümünde etkili bir belirleyici olduğu ve iletişim yeterliliğinin mesleğinde uzman olarak algılanmanın bir parçası olduğu sonucuna varılmıştır.

Mikkelson, Sloan ve Tietsort (2021) yöneticilerin iletişim yeterliliğine ilişkin çalışanların algıları ve yöneticinin güvenilirliği ile ilişkiler adlı çalışmalarında yöneticilerin iletişim yeterliliği ve çalışanların yöneticilerine olan güvenlerine ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla çeşitli endüstrilerde çalışan katılımcılardan veri toplamışlardır. Araştırmanın bulgularına göre etkili ve uygun iletişim yani iletişim yeterliliği ile güvenilirlik algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yüksek düzeyde iletişim yeterliliğinin yüksek güvenilirlik sonuçları ürettiği görülmüştür.

Sheldon ve Ware (2022) iletişim yeterliliği ile sosyal medya kullanımı arasındaki ilişkiyi anlamak üzere yaşları 18 ile 73 arasında değişen 189 yetişkin ile sosyal medya kullanımlarını ve kendi algıladıkları iletişim yeterliliklerini derecelendiren bir anket çalışması yapmışlardır. Bulgulara göre kendilerini düşük iletişim yeterliliği becerilerine sahip olarak algılayan katılımcılar arasında sosyal medya platformlarının sosyal telafi amacıyla kullanıldığı görülmüştür. Bununla beraber sonuçlar arasında nesil açısından yaşlı bireylerin iletişim ortamlarında iletişim yeterliliklerini kullanma konusunda daha yetkin oldukları da yer almıştır.

Jodoi (2023) Japonya bağlamında parlamento tartışmalarına katılım, iletişim yeterliliği, iletişim kaygısı ve tartışmacılık ve iletişim isteği arasındaki ilişkiler başlıklı araştırmasında iletişim yeterliliği, iletişim kaygısı, iletişim isteği kavramlarını birbiri ile ve tartışmaya katılım davranışı ile ilişkilendirerek incelemeye çalışmıştır. Araştırma bulgularına göre iletişim yeterliliği dışındaki tüm değişkenler ile parlamento tartışmalarına katılım arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

II. BÖLÜM

İLETİŞİM KAYGISI

2. İLETİŞİM KAYGISI

2.1.Kaygı Kavramı

İnsan olmanın getirdiği temel duygulardan biri olan kaygı, özellikle belirsizliğe ve gelecekte kötü bir sonuç olacağına yönelik hissedilen endişe durumudur (Menderes, 2019, s:15). Türk Dil Kurumu'nda kaygı “üzücü veya kötü bir şey olacak korkusundan dolayı tedirgin edici duygu, düşünce, tasa, küşüm, endişe, gam” olarak ifade edilmekle birlikte “genellikle kötü bir şey olacakmış düşüncesi ile ortaya çıkan ve sebebi bilinmeyen gerginlik” olarak tanımlanmaktadır (tdk.gov.tr, 05.08.2023, 19:01).

Kaygı ilk olarak Freud tarafından egonun bir işlevi olarak kullanılmış ve psikoloji literatüründe yer almaya başlamıştır. Freud kaygıyı kişilik ve karakterin oluşmasında etkili olan ve aynı zamanda kişinin varlığını da koruyan ve savunan bir kavram olarak görmüştür. Bu durum nedeniyle kaygı bireyde strese neden olan olumsuz bir duygu olmakla birlikte, bireyi geleceğin belirsizliğine ya da tehlikelerine karşı da tetikte tutan bir duygudur (Değerli, 2020, s:26).

Spielberg tarafından kaygı “otomatik sinir sisteminin uyarılmasıyla ilişkili öznel gerginlik endişesi, sinirlilik” olarak tanımlanmıştır. Atkinson ise kaygıyı “psikolojik bir yapı, yaygın olarak görülen bir endişe durum, bir nesneyle ancak dolaylı olarak ilişkilendirilen belirsiz bir korku” olarak tanımlamıştır. Kaygı belirsiz bir korku biçimidir (Tom vd. 2013, s:666).

Kaygı sıklıkla korku kavramı ile birlikte kullanılmakta ya da karıştırılmaktadır. Ancak kaygı ile korku arasındaki temel fark nesnedir. Korkunun çoğu zaman bilinen, fark edilen, görülen bir nesnesi vardır. Kaygı ise bilinmeyen, belirsizliğe sahip olan bir tehlike karşısında ortaya çıkan duygu durumudur (Türk, 2020, s:28). Cüceloğlu kaygı ve korkuyu zaman, şiddet ve kaynak olmak üzere 3 nitelik üzerinden birbirinden ayırmıştır. Zaman anlamında kaygı daha uzun, korku ise kısa sürmektedir. Şiddet bakımından korku daha şiddetliyken, kaygı daha az şiddetlidir. Kaynak bakımından ise korkunun kaynağı belli iken kaygının kaynağı belli değildir (Menderes, 2019, s:16).

Köknel'e göre kaygı aşağıdaki özellikleri taşımaktadır (Değerli, 2020, s:27);

- Hoş olmayan, elem veren duygulanım durumu,
- Geleceğe yönelik endişeli beklenti,
- Bu durumların kişisel algılanması, anlaşılması, duyumsanması,

- Bedensel gerginlik,
- Ruhsal tedirginlik ve panik.

Kaygının nedenleri Cüceloğlu tarafından “desteğin çekilmesi, olumsuz bir sonucu beklemek, iç çelişki, belirsizlik” olarak ifade edilmiştir. Köknel’e göre “daha önce bilinmeyen durumla karşılaşılması, belirli bir nesnenin yarattığı korku, herhangi bir şeyi kurgulamak, saplantılı düşünceler, doğal afet ve felaketler, ruh hastalıkları” kaygıya neden olmaktadır (Değerli, 2020, s:31-32).

Kaygı temelde “durumsal” ve “sürekli” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Türk, 2020, s:28). Durumsal kaygı, kişinin karşı karşıya geldiği anlık stres durumundan dolayı yaşadığı endişe, gerginlik ve huzursuzluk durumudur. Stresli durum ortadan kalktığında kaygı düzeyi de azalmaktadır. Sürekli kaygı ise bireyin karşı karşıya kaldığı olay nesne ya da durumları stresli olarak algılama eğilimi ve buna bağlı olarak yaşantısının genelinde kaygı duygusunun var olması durumudur. Sürekli kaygı daha subjektif bir durumdur (Çakmak, 2014, s:48-49).

Kaygı, yayılan bir huzursuzluk ve endişe ile karakterize edilmektedir. Genel kaygısı yüksek olan bir kişi haklı bir nedeni olsun ya da olmasın neredeyse her zaman huzursuz ve endişelidir. Bu kişinin çoğu zaman huzursuz olması aynı zamanda sabırsız ve gergin olmasını da beraberinde getirmektedir (Berger, vd., 1984, s: 141). Kaygının davranışsal ve bilişsel olarak yansımaları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Menderes, 2019, s:20-22);

- Titreme, terleme, sürekli çatık kaş
- Düzensiz nefes alıp verme, nefes darlığı
- Mide bulantısı ve ağrısı
- Kendini sürekli hareketli, huzursuz hissetme
- Adrenalin ve kan şekerinin artması
- Kalp çarpıntısı
- Kabızlık ya da ishal
- Göz bebeklerinin büyümesi
- Geleceğe dair kuruntular
- Çizgili kaslarda gerginlik
- Başa çıkma mekanizmalarının azalması
- Bel ağrısı, sürekli baş ağrısı, baş dönmesi
- Avuçların soğuk olması
- Üzüntü, kederlenme, çabuk sinirlenme, uyumsuzluk, uykusuzluk
- Yargılanma ve sonucu bilememe

- Sıkıntı ve korku
- Kolayca çöküntüye girme
- Kendini yetersiz bulma, acizlik, başarısızlık duygusu, karar vermede zorluk
- Düşünceleri toplamada ve odaklanmada zorluk
- Diğer bireylerle ilişkide aşırı duyarlılık.

Tüm bu ortaya çıkan bilişsel ve davranışsal yansımalarından dolayı bireylerin kaygıyı anlamaları, doğru yorumlamaları ve kaygıyı denetleyebilmeleri son derece önemlidir. Şüphesiz farkına varılması, yönetilmesi ve denetlenmesi gereken kaygı türlerinden biri de iletişim kaygısıdır.

2.2. İletişim Kaygısı

1960'ların sonlarından beri insan iletişimi alanında en çok araştırılan yapılardan biri iletişim kaygısı olmuştur. İletişim kaygısı / endişesi 1968 yılında "sahne korkusu, konuşma korkusu, topluluk önünde konuşma kaygısı" şeklinde ele alınan bir kavramdır ancak 1970 yılına gelindiğinde McCroskey tarafından yapılan araştırma ve çalışmalar ile "iletişim kaygısı" terimi literatüre girmiştir (McCroskey, 2009, s:180).

McCroskey, ilk kavramsallaştırmaya çalıştığı dönemde (1970) iletişim kaygısını "sözlü iletişim ile ilgili geniş tabanlı bir kaygı" olarak görmüştür. Takip eden yıllardaki çalışmalarında ise iletişim kaygısını "bireyin başka bir kişi ya da kişilerle, gerçek ya da olası iletişimiyle ilişkili korku ya da kaygı düzeyi" olarak tanımlamıştır (McCroskey, 1984, s:14). McCroskey'nin iletişim kaygısı tanımındaki kritik kelime olası / öngörülen / beklenendir ve gelecekteki bir iletişimsel karşılaşmayla ilişkin kaygının, gerçek etkileşimin kendisi kadar güçlü olabileceğini vurgulamaktadır. İletişim kaygısı, yüksek miktarda yaşandığında etkisiz iletişime neden olan içsel olarak yaşanan rahatsızlık duygusudur. İletişim kaygısı bireylerin nasıl iletişim kurduklarını değil, iletişim hakkında nasıl hissettiklerini tanımlamaktadır. Yüksek düzeyde bir iletişim kaygısı bireyin bir konu hakkında konuşmasının önünde aktif bir engel oluşturmaktadır (Honeycutt, 2009, s:229). Genel olarak yüksek iletişim kaygısı bireyin hayatında olumsuz bir unsurdur. Sadece rahatsızlığa neden olmakla kalmaz aynı zamanda etkisiz ve verimsiz iletişim tecrübeleri yaşanmasına neden olur (Berger, vd., 1984, s:139).

McCroskey'nin tanımlamasından sonra 1975 yıllarında Daly ve arkadaşları tarafından "yazma kaygısı testi" oluşturulmuş ve iletişim kaygısı genel başlığı altında yazma kaygısı araştırılmıştır. 1978 yılında ise Andersen ve Garrison "şarkı söyleme kaygısı testi" geliştirmişlerdir. Bu tarihsel gelişime bakıldığında sonuç olarak iletişim

kaygısı son 10 yıl içerisinde konuşma, yazma, şarkı söyleme, kişisel bir özellik, sessizlik vb. perspektifler etrafında çalışılan bir kavram haline gelmiştir (McCroskey, 1984, s:14).

Phillips iletişim kaygısını bir suskunluk sendromu olarak tanımlamaktadır ve bireyin sözlü iletişime katılma konusundaki kaygısını kendi kazanç / faydası açısından bakarak gösterdiğini belirtmiştir. Birey iletişime geçtiğinde bu etkileşim durumundan bir fayda sağlamayacaksa ya da etkileşimde öngörülen bir kazanç yoksa suskunluğu tercih etmektedir (McCroskey, 1976, s:40).

İletişim kaygısı tanımı Horowitz tarafından genişletilmiştir. Horowitz 2002 yılında iletişim kaygısını “bir bireyin, bir grup veya bir kişiyle gerçek ya da beklenen iletişiminden kaynaklanan, sözlü iletişimini, sosyal becerilerini ve benlik saygısını derinden etkileyebilecek kaygı ve korku” olarak tanımlamaktadır (Petry, 2016, s:4). İletişim kaygısı sessizlik, utangaçlık, sosyal-iletişimsel kaygı, iletişimden kaçınma vb. çeşitli farklı terimler kullanılarak da anılmıştır. Kullanılan bu terimler birbirinden farklı olmakla birlikte ortak noktaları bireylerin başkaları ile iletişimden korkmaları durumudur. Bir birey kişilerarası, küçük grup ya da toplum içinde iletişim kaygısı yaşayabilir (Winiecki ve Ayres, 1999, s:431).

Bir yapı olarak iletişim kaygısı McCroskey'nin 1982 yılında geliştirdiği “Kişisel İletişim Kaygısı Raporu” (PRCA-24) ölçeği ile ölçülmektedir. Ölçek iletişim kaygısının var olduğu 4 farklı boyutu ölçmektedir. Bu boyutlar; bireylerarası iletişim kaygısı, toplantı iletişim kaygısı, grup iletişim kaygısı ve genel iletişim kaygısıdır. Bireylerarası iletişim kaygısı “birebir etkileşimde başka bir kişiyle gerçek ya da beklenen iletişimle ilişkili korku veya kaygı düzeyidir.” Temelde eğer bir kişi başka bir kişi ile etkileşime girmeyi düşünürken ya da başka bir kişiyle gerçek bir etkileşimi sırasında kaygı yaşıyorsa bireylerarası iletişim kaygısına sahip demektir (Wrench, 2008, s:405). Bireylerarası iletişim kaygısı iletişime geçilen kişi ile olan önceki deneyimlerden ve geçmişten kaynaklanmaktadır (Bevan, 2009, s:149). Toplantı iletişim kaygısı ve grup iletişim kaygısı boyutları “bir toplantı ya da sınıf ortamında ve ya küçük bir grupta başka kişi ya da kişilerle gerçek ya da beklenen iletişime ilişkin korku veya kaygı düzeyini ifade etmektedir.” Bu iki iletişim kaygısı her biri bağlamsal olarak bir toplantıya veya küçük grup durumuna dayanmaktadır. Genel iletişim kaygısı ise “resmi bir konuşma durumu sırasında başka bir kişi ya da kişilerle gerçek ya da beklenen iletişimle ilişkili korku ya da kaygı düzeyidir.” Tüm iletişim kaygısı boyutları birbiri ile oldukça ilişkilidir (Wrench, 2008, s:405.)

2.3. İletişim Kaygısını Açıklayan Teori ve Nedenler

Literatür incelendiğinde iletişim kaygısı sosyal kaygı içerisinde bir tür olarak yer almaktadır. Bu bağlamda bir çok çalışma ve araştırmada bilişsel, davranışçı ve biyolojik yaklaşımlara dayandırılarak açıklandığı görülmektedir (Leary, 1995, s:8), (Gencer, 2018, s:26), (Erdoğan, 2018, s:3).

Biliş “bilinç akışını oluşturan sözel ya da imgesel parçalara verilen addır”. Bilişsel yaklaşıma göre bireylerin olay, durum, olgu, nesne, kişi ve çevreleriyle etkileşimlerini algılama şekilleri sosyal kaygının oluşmasına ya da var olan sosyal kaygının artmasında son derece etkili bir faktördür. Birey çevreden gelen etkilere cevap verirken özellikle tehditlere karşı kendini hazırlamakta ve benzer durumlarla karşılaştığında geçmişteki hazır “bilişsel yapılardan” yararlanmaktadır. Çevresini algılamakten problemlili, sorunlu, tehdit içeren ya da belirsiz vb. negatif sonuçlara varan birey, sosyal kaygı geliştirmekte ve bu da davranışına yansımaktadır. Genellikle sosyal kaygı yaşayan bireyin davranış biçimleri iletişimden ve arkadaşlık kurmaktan kaçınma şeklinde görülmektedir (Çakır, 2010, s:31).

Bilişsel yaklaşım bireyin algılama sürecini doğru yönetemediğine ve buna bağlı olarak düşüncelerinde doğru kaniya ulaşamadığına vurgu yapmaktadır. Beck ve Emery’e göre algılama sürecinde elde edilen tecrübeler, yapılan yanlışlar ve nihayetinde varılan sonucun da hatalı olması, kişinin kendini güvende hissetmemesine, bu güvensizlik ortamı da beraberinde kaygı yaşamasına neden olmaktadır (Öztürk, 2014, s:21). Bununla birlikte Beck’e göre bilişsel yaklaşım açısından sosyal kaygının oluşmasının bir nedeni de bireyin diğerleri tarafından nasıl değerlendirileceğine yönelik yanlış inançlarıdır. Bir birey diğerleri tarafından kabul edilmek, değerli görülmek ihtiyacındadır ve bu ihtiyacın pozitif anlamda doyurulmaması ya da bu olasılığın var olması bireyde kaygıya neden olmaktadır (Gencer, 2018, s:26).

İletişim kaygısını açıklayan ve birçok araştırmacının çalışmalarında temel aldıkları bir diğer yaklaşım ise davranışçı yaklaşımdır. McCroskey, Phillips, Beaty vb. araştırmacılar iletişim kaygısını davranışçı yaklaşım ile almışlardır, çünkü iletişim kaygısının “iletişim etkileşimleri sonucunda varılan negatif yargılar ile öğrenildiğini” düşünmektedirler. Birey, belirli bir iletişim bağlamında gerçekleşen iletişim etkileşiminin sonucunda ödül ile karşılaşmış, olumlu beklentisi karşılanmış ise benzer bağlam ve durumlarda iletişim kurmaya yönelik kaygı yaşamaması beklenemez. Ancak arzu edilen

olumlu sonuca varılmamış ve hatta birey ceza ile karşılaşmışsa benzer bağlam ve durumda iletişim kurmaktan kaçınma davranışı gösterecektir (Erdoğan, 2018, s:4).

Davranışçı yaklaşıma göre birey kendi deneyimlerinden yola çıkarak öğrenmenin yanında başkalarının iletişim etkileşimlerini gözlemleyerek de kaygıyı tecrübe etmektedir. Diğerlerinin iletişim tecrübelerine yönelik kaygıyı değerlendirerek yanlış sonuçlara varması, bireyin kendisinin de benzer bağlam ve ortamlarda aynı olumsuz neticeyi elde edeceğinden duyduğu kaygı ile iletişimden kaçınmasına neden olmaktadır (Öztürk, 2014, s:20).

Biyolojik yaklaşım da iletişim kaygısını açıklayan bir yaklaşımdır. Biyolojik yaklaşıma göre iletişim kaygısı genettir ve aile ile özellikle karakteristik kişilik özellikleri kaygıya yönelik genetik bir yapı bireye aktarılmaktadır (Öztürk, 2014, s:17). Beaty, McCroskey, Heisel iletişim kaygısını “iletişim biyolojisi teorisi” ile açıklamaya çalışmışlardır. Araştırmacılara göre iletişim kaygısı öğrenilen bir niteliktedir ve tecrübeler, kültür, eğitim, sosyal çevre bu kaygı üzerinde etkilidir. Ancak sürekli iletişim süreçlerine yönelik kaygılı olmak genetik kodların bir sonucudur. Esasen kişi genetik kodlar ile doğmakta ve bu kodlar ile çevresini, olgu, olay ve durumları algılamakta ve değerlendirmektedir. Özellikle kişilik yapıları (utangaç olma, dışa dönük olma, içe dönük olma vb.) iletişim kaygısının oluşmasında ya da artmasında etkili olmaktadır (Erdoğan, 2018, s:15).

Literatür incelendiğinde ilk dönem araştırmalarında iletişim kaygısının nedeni olarak “öğrenme” gösterilmiştir. İletişim kaygısının öğrenme ile gerçekleştiği ve bu öğrenme sürecinde sosyal çevre, diğer bireyler ve tecrübe faktörlerinin etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Daha sonraki çalışmalarda ise öğrenmeye insan beyni ve onun kimyası da dahil edilmiştir. Trait-like iletişim kaygısı ile ilgili mevcut araştırmalar olgunun nedenini kalıtım ve çevre ile beraber açıklamaktadır (Petry, 2016, s:15). Kalıtım ile ilgili bu noktada iletişim kaygısı geninin varlığından söz edilemese de sosyal biyoloji alanında çalışmalar yapan araştırmacılar iletişim kaygısının bir nedeni olarak kalıtımı işaret etmektedir. Araştırmacılar bebeklerde önemli sosyal özelliklerin doğumdan bir süre sonra ölçülebildiğini ve bebeklerin bu özellikleri açısından birbirlerinden keskin şekilde farklılaştığını tespit etmişlerdir. Bu özelliklerden bir tanesi de sosyallik olarak tanımlanan başka insanlara ulaşma, diğerleri ile iletişime geçmeye yönelik olumlu tepki verme vb. davranışlardır. Biyolojik olarak tamamen aynı olan tek yumurta ikizleri ve aynı olmayan çift yumurta ikizleri ile yapılan araştırmalarda, tek yumurta ikizlerinin sosyallik

bakımından çift yumurta ikizlerine göre daha benzer olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Buna göre kişilerin belirli kişilik eğilimleri ile doğdukları, farklı yatkınlık ve eğilimler ile doğan bireylerin aynı çevre koşullarında farklı tepkiler verebildikleri söylenebilir (McCroskey, 1984, s:23).

Kalıtım ile birlikte iletişim kaygısının nedenlerinden biri de çevre faktörüdür. Davranışçı yaklaşımla ilişkilendirilir şekilde bireyin çevresinde olup bitenler sonraki yaşamlarına aktarılmaktadır ve böylece çevrenin bireyin yatkınlık ve eğilimlerinde önemli etkisi görülmektedir. Bireyin özellikle çocukluk döneminde iletişim kurması desteklenirse yaşamı süresince daha fazla iletişim kurma eğilimi göstermektedir. Benzer şekilde modelleme teorisi de iletişim kaygısını açıklamaktadır. Teoriye göre birey çocukluk döneminde çevresindeki kişi ve kişileri (anne, baba, öğretmen vb.) model alarak öğrenmekte ve taklit ederek davranışsal bir tutum oluşturmaktadır. Bireyin gözlemlediği çevresindeki bu kişiler tarafından davranışı pekiştirildiğinde ve desteklendiğinde, birey oluşturduğu davranışsal tutumuna devam etmekte, desteklenmediğinde ise davranışını değiştirmektedir (McCroskey, 1984, s:24-25).

Buss iletişim kaygısının artmasına ya da ortaya çıkmasına yol açabilecek bazı durumları “yenilik, formalite, ast-üst ilişkileri, statü, dikkat çekicilik, yabancılık, farklılık, diğerlerine gösterilen ilgi derecesi” vb. şeklinde sıralamaktadır. Örneğin; yeni bir durumda bireyin nasıl davranması gerektiğine yönelik bir belirsizlik vardır. Bu belirsizlik durumu bireyin güvende hissetmemesine ve konuşma yapmaktan, iletişim kurmaktan çekinmesine neden olmaktadır. Bir başka örneklendirme ise statü üzerinden yapılabilir. Daha yüksek statüye sahip olan kişi tarafından o bağlamda sergilenmesi gereken davranış kalıpları belirlenmektedir. Özellikle ast-üst iletişim durumlarında bu değerlendirme daha çok görülmektedir. Bir diğer durum ise yabancılıktır. Genel olarak tanışıklık ve aşinalık derecesi arttıkça, iletişim kaygısı derecesi azalmaktadır. Bir çok insan tanıdığı insanlarla iletişim kurarken, tanımadığı insanlarla iletişim kurarken olduğundan daha rahat hissetmektedir. Daily ve Hailey’e göre ise iletişim kaygısının bir nedeni de bireyin değerlendirilmeye yönelik endişesidir. Örneğin; birey, topluluk önünde konuşma yapacağına ya da bir grup içinde fikir ve düşüncelerini ifade etmesi gerektiğinde, diğer bireyler tarafından kendisinin nasıl değerlendirileceğine yönelik endişesi ve korkusu iletişim kurmaktan kaçınmasına neden olmaktadır (McCroskey, 1984, s:26).

Öğrenilmiş çaresizlik teorisi iletişim kaygısının dayandırıldığı ve iletişim kaygısının nedenlerini anlamaya yönelik yararlanılan yaklaşımlardan biridir. öğrenilmiş çaresizlik teorisi hem karakteristik özellikleri hem de bireyin karşı karşıya kalabileceği durumsal bağlamları hesaba katmaktadır. Mc Croskey'e göre insanlar diğer insanlara ve durumlara ilişkin bir takım beklentiler geliştirmektedir. İletişim davranışları bu beklentilere göre şekillenmektedir. Uygun beklentiler geliştirildiğinde kaygı oluşmazken, uygun olmayan beklentiler kaygıya neden olmaktadır. Bireyin iletişim davranışları pekiştirilmeye devam ettiği süre boyunca olumlu beklentiler gelişmeye devam etmektedir. Bazı iletişim davranışları ceza ile sonuçlandığında ya da hiç ödül getirmediğinde ise birey iletişim davranışını azaltma yoluna gitmekte ve olumsuz beklentiler oluşturmaktadır. Böylece iletişimden kaçınma ya da iletişim kurmaya yönelik bilişsel seçimler yapmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik ise ödül ve ceza ile karşılaşma durumlarında tutarsızlık olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu tutarsızlık bireyin farklı sonuçlar üreten çevre ve bağlamlar arasında bilişsel bir ayırım yapamamasından kaynaklanmaktadır. Örneğin; bir toplantı ortamında çalışanın konuşması pekiştirilirken, bir başka güz cezalandırılırsa konuşma yağmaya yönelik çaresizlik geliştirebilir. Çaresizlik öğrenildiğinde buna güçlü kaygı duyguları da eşlik etmektedir. Bu bağlamda öğrenilmiş çaresizlik ve öğrenilmiş olumsuz beklentiler iletişim kaygısının temel bileşenlerinden bir olarak görüşmektedir. Burada değinilmesi gereken bir kavram da öğrenilmiş tepkiselliktir. Öğrenilmiş tepkisellikte birey, değişen ya da tutarsız durumlardaki farklılıkları ayırt edebilmekte, farklı durumlara yönelik iletişim davranışları için olumlu beklentiler geliştirebilmektedir. Bu durum bireyin iletişime karşı duyarlılığını göstermektedir. Öğrenilmiş tepki verme korku ve kaygıyla ilişkili değildir ve bu nedenle iletişim kaygısına zıt bir durumdur (McCroskey, 1984, s:29-30).

2.4. İletişim Kaygısının Sınıflandırılması

İletişim kaygısı çalışmalarının ilk yıllarında özellik ve durumsal iletişim kaygısı olarak genel bir model ortaya konmuştur. Özellik iletişim kaygısı, bireyin içinde bulunduğu iletişim bağlamlarında düşük, orta ve yüksek düzeyde kaygı / korku yönelimlerini ifade etmektedir. Durumsal iletişim kaygısı ise bir durumda kaygı ve korku yaşandığı ancak diğer iletişim bağlamlarında bu kaygının olmadığı anlamına gelmektedir. Örneğin; bir kişi bir işe başvururken iletişim beklentisiyle korku ve kaygı yaşayabilir ancak diğer kişilerarası iletişim durumlarında kaygı yaşamayabilir (McCroskey, 2009, s:186). Bu ayırım Berger ve diğerlerinin çalışmalarında ise genelleştirilmiş ve durumsal

iletişim kaygısı olarak ifade edilmiştir. Genelleştirilmiş iletişim kaygısı ile durumsal iletişim kaygısı arasında bir ayrım yapılması gerektiğini belirten Berger ve arkadaşları genelleştirilmiş iletişim kaygısının kişilik tipi bir özellik olduğunu belirtmişlerdir. Genelleştirilmiş iletişim kaygısı, iletişim durumlarında durumun doğası ne olursa olsun kaygılı yanıt verme eğilimindedir. Duruma özgü iletişim kaygısı ise belirli bir iletişim karşılaşmasını çevreleyen koşullara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Berger, 1984, s:139).

Bu genel ayrımla birlikte iletişim kaygısını daha iyi açıklamak ve değerlendirebilmek için iletişim kaygısı;

1. Trait-like (özellik / sürekli) iletişim kaygısı
2. Genelleştirilmiş iletişim kaygısı
3. Kişi-grup iletişim kaygısı
4. Durumsal iletişim kaygısı olmak üzere 4 başlık altında sınıflandırılmıştır (Gardner, vd., 2005, s:315).

Trait-like iletişim kaygısı, iletişim kaygısına tıpkı bir bireyin göz rengi, boyu vb. değişmez bir özelliği olarak bakmaktadır. Kişilik özellikleri bireyde kolayca değişmeyen, değişime direnç gösteren özelliklerdir. Özellik / sürekli iletişim kaygısı çok çeşitli bağlamlarda belirli bir iletişim moduna yönelik nispeten kalıcı, kişilik tipi bir yönelim olarak görülmektedir. Literatürde bu tür iletişim kaygısının 3 çeşidi yer almaktadır: sözlü iletişim kaygısı, yazma ile ilgili iletişim kaygısı ve şarkı söylemeye ilişkin iletişim kaygısı (McCroskey, 1984, s:16). İletişim kaygısı bir özellik olarak nitelendirilmekte ve bazı insanlar için yüksek iletişim kaygısı düzeylerinin kişinin mizacının bir parçası olduğu vurgulanmaktadır. Bu sınıflandırma bir kişinin başka bir kişi ile ilgili iletişimini düşünürken ya da gerçekten iletişim kurarken endişeli olma eğiliminin biyolojik temelli olduğunu göstermektedir (Wrench, vd., 2008, s:405). Örneğin; kendilerini utangaç olarak tanımlayan insanlar nasıl algılandıklarından emin olmadıkları için genellikle başkaları ile etkileşimlerinden kaçınmaya çalışırlar. Bu kişiler kendilerini toplum içinde ifade etme şanslarını şüphecilik ve tereddütle değerlendirmektedir. Bu kişisel eğilim sürekli kaygı olarak tanımlanmaktadır (http-4).

İletişim kaygısı ikinci bir sınıflandırma olarak genelleştirilmiş bağlamlar içinde iletişime yönelik eğilimleri temsil etmektedir. İletişim kaygısının en eski kavramsallaştırılmasından biri olan topluluk önünde konuşma korkusu genelleştirilmiş iletişim kaygısına bir örnektir. Genelleştirilmiş iletişim kaygısı belirli bir bağlam türünde

iletişime yönelik nispeten kalıcı, kişilik tipi bir yönelimdir ve dört başlık altında incelenmiştir: topluluk önünde konuşmaya yönelik iletişim kaygısı, toplantılarda ya da sınıfta konuşmaya yönelik iletişim kaygısı, küçük grup tartışmalarında konuşmaya yönelik iletişim kaygısı ve ikili etkileşimlerde konuşmaya yönelik iletişim kaygısı (McCroskey, 1984, s:17), (Gardner, vd., 2005, s:316). Mc Croskey ve diğerlerine göre genelleştirilmiş iletişim kaygısı belirli bir bağlam ya da durumda iletişim kurma konusunda yüksek düzeyde kaygı yaşayan ancak diğer bağlamlarda iletişim kurma konusunda çok daha az ya da hiç kaygı duymayan kişileri tanımlamaktadır (Wrench, vd., 2008, s:405).

Kişi-grup iletişim kaygısı sınıflandırılmasında ise belirli bir birey (öğretmen, yönetici, ebeveyn vb.) ya da grupla (yönetim kurulu, çalışma ekibi, takım vb.) iletişim kaygısı nitelendirilmiştir (Wrench, vd., 2008, s:406). Daha çok belirli birey ya da gruplarla ilgilenen bu türde belirli bir zamanda belirli kişi ya da gruplara yönelik iletişim kurmaya karşı verilen tepkiler söz konusudur (Gardner, vd., 2005, s:316). Bazı kişi ve gruplar bir kişinin aşırı derecede endişe duymasına neden olurken, diğer kişi ya da gruplara bunun tam tersi tepki gösterebilmektedir. Örneğin; bazı kişiler için tanıdık olmayan kişilerle iletişim kurmak kaygı verici olmazken, bazıları için kaygılı bir durumdur. Bir çalışan yöneticisiyle iletişime geçmek konusunda endişeli iken, departmanındaki çalışma arkadaşı ile konuşma konusunda kaygılı olmayabilir. Bu iletişim kaygısı bireyin kişiliğinden çok diğer kişi ve gruplar tarafından sergilenen davranışların bir işlevidir (McCroskey, 1984, s:18).

Bir iletişim kaygısı sınıflandırması olan durumsal iletişim kaygısı bir bireyin belirli bir zamanda belirli bir kişi ya da grupla iletişim kurmaya verdiği tepkileri temsil etmektedir. Bu iletişim kaygısı belirli bir kişi ya da grupla bir anda deneyimleyebileceğimiz ancak başka bir zamanda deneyimleyemeyeceğimiz bir kaygıyı ifade etmektedir. Örneğin bir öğrenci öğretmenine ser ile ilgili soru sormaya yönelik iletişim kurarken kaygı duymayabilir ancak öğretmen öğrenciyi görüşmek üzere yanına davet ettiğinde bu iletişimden kaygı duyabilir. Durumsal iletişim kaygısı belirli bir kişi ya da insan grubuyla iletişime yönelik geçici bir yönelimdir (McCroskey, 1984, s:18).

İletişim kaygısının bu dört sınıflandırmasına ek olarak McCroskey “patolojik iletişim kaygısı” adını verdiği beşinci bir türün de göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgulamıştır. Patolojik iletişim kaygısı her bireyin yüksek, orta ya da düşük herhangi bir seviyede az ya da çok iletişim kaygısı yaşamış olduğunu ifade etmektedir. Herhangi bir iletişim

durumunda iletişim kaygısını asla yaşamayan bir birey olmadığını öne sürmektedir. Kavramsal olarak bakıldığında, içinde bulunduğu çevrede uyum sağlayamayan, tepki vermeyen ya da işlevsel olmayan davranışlarla karşılaşan bir kişi çevrenin taleplerine cevap vermekte ve davranışlarını o çevreye göre uyarlamaya çalışmaktadır. Tehdit edici bir durumda korku, endişe ve kaçınma davranışı göstererek uyum sağlamaya çalışırken, tehdit edici olmayan bir ortamda korku ve kaygı yaşanmadığından o ortamda faaliyet göstermeye (konuşma, fikir bildirme vb.) devam etmektedir. Bu tür tepkiler bireyin karakteristik kişiliği haline geldiğinde ise kişinin patolojik olduğu ve iletişim kaygısı ile ilgili bir profesyonelden yardım alması gerektiği anlamına gelmektedir (McCroskey, 1984, s:20-21).

2.5. İletişim Kaygısının Etkileri

İletişim kaygısı yaşayan bireylerin küçük grup iletişim ortamlarında farklı davrandıkları tespit edilmiştir. Wells ve Lashbrook yüksek düzeyde kaygılı kişilerin küçük gruplarda daha az etkileşimde bulunduğunu ya da hiç etkileşimde bulunmadıklarını gösteren bir çalışma yapmışlardır. Bununla birlikte Heston ve Daly'nin araştırmaları da yüksek düzeyde kaygılı kişilerin düşük düzeyde kaygılı kişilere göre etkileşim ortamlarından daha çok kaçındıklarını göstermiştir. Hamilton ise yüksek düzeyde kaygılı olanların düşük düzeyde kaygılı olanlara göre fazla stresli olduğu, iletişime ilgisinin düşük olduğu ve küçük gruplarda daha az konuştuğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte bu davranışların diğer grup üyeleri üzerinde de etkili olduğu bulunmuştur. Grup üyeleri tarafından iletişim kaygı düzeyi yüksek bireyler daha az dışa dönük, daha az yetkin ve sosyal açıdan çekici olmayan şekilde nitelendirilmişlerdir. Ayrıca, iletişim kaygısının bireylerarası çekicilik ve algılanan güvenilirlik üzerinde olumsuz etkisi olduğu da çalışmanın sonuçlarından biridir (McCroskey, 2009, s:40-41).

Daly ve McCroskey'nin çalışmalarında yüksek iletişim kaygısına sahip bireylerin mesleki tercihte bulunurken daha az sözlü iletişim gerektirecek ya da düşük iletişim sorumlulukları içeren meslekler tercih ettikleri görülmüştür. Falcione, Daly ve McCroskey'nin bir çalışmasında yüksek iletişim kaygısına sahip bireyler işlerinden daha az doyum sağlamak ve hatta daha ileri bir seviyede işlerini bırakmakta oldukları sonucuna varılmıştır. McCroskey ve Anderson'nun çalışmalarında ise yüksek iletişim kaygısına sahip bireylerin daha az etkileşimin teşvik edildiği büyük gruplara dahil olmak istedikleri görülmüştür. Yüksek iletişim kaygısına sahip bireyler toplantılarda uzak köşelerde oturmayı tercih etmekte ve böylece etkileşimden kaçınmaktadır. Oigginin

çalışmasına göre yüksek iletişim kaygısına sahip bireyler daha az güvenilir ve kişilerarası ilişkilerde daha az çekici olarak tanımlanmıştır. Yüksek iletişim kaygısı olumsuz çekicilik, düşük güvenilirlik, sosyal ortamda ve iş ortamında hoşlanmama ve reddedilmeye yol açmaktadır. Hurt ve Joseph yüksek iletişim kaygılı kişilerin kanaat önderi olamayan, grup çalışmalarında etkisiz, arkadaş olarak seçilmeyen ve kabul görmeyen kişiler olarak nitelendiğini bulmuştur. Yüksek iletişim kaygısı olan bireylerin işe alınma şansları düşük iletişim kaygısı olan bireylere göre daha azdır (McCroskey, 2009, s:167-168).

2.6.İletişim Kaygısı İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

2.6.1. Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar

Çakmak (2014) iletişim kaygısının sosyal medya kullanımını nasıl etkilediğini incelemek üzere yaptığı doktora çalışmasında iletişim kaygısı ölçeği ve sosyal medya kullanım ölçeği kullanarak 1139 üniversite öğrencisinden veri toplamıştır. Araştırma sonucunda öğrencilerin büyük bir kısmının sosyal medyayı sıklıkla kullandıkları görülmüştür. Bununla birlikte yüksek iletişim kaygısına sahip olan öğrencilerin diğer öğrencilere göre daha az sosyal medya ortamlarını kullandıkları elde edilen bulgular arasındadır.

Erdoğan (2018) iletişim kaygısı gelişiminde aile iletişim kalıplarının ve paradoksal iletişimin etkisini incelemek üzere yürüttüğü çalışmasında 741 öğrenciye ulaşmıştır. Elde edilen sonuçlar genel olarak iletişim kaygısı ile aile iletişim kalıpları arasında bir ilişkinin olduğunu ve farklı aile türlerinin iletişim kaygısı gelişiminde anlamlı şekilde farklılık gösterdiği bulgularının yanı sıra aile türlerine bağlı olarak çocukların yaşamış oldukları paradoksal iletişimin değiştiğini göstermiştir. Ayrıca iletişim kaygısı yaşayan grupta yer alan katılımcıların daha fazla çift bağ yaşadığını göstermiştir.

Gencer (2018) sosyal medya araçlarını kullanan bireylerin, kendilerini ifade etme ve diğer bireylerle kurulan iletişimdeki kaygı düzeylerini incelediği makalesinde 18-25 yaş arası üniversite öğrencilerinden oluşan çalışma grubundan anket yöntemi ile veri toplamıştır. Çalışma sonuçlarına göre demografik özellikler açısından öğrencilerin sosyal medya üzerinden kurdukları iletişimde kaygı düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olmaması sosyal medyadaki eylemleri daha sık ve aktif hale getirdiği görülmüştür. Bununla birlikte, iletişim kaygısı ölçeğinde ortalama puanın 72,21 olması sosyal medyanın iletişim kaygı düzeyini yükseltmediğini göstermektedir.

Menderes (2019) çalışmasında iletişim kaygısının yüz yüze iletişim ve internet kullanımıyla ilişkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda üniversite öğrencileri arasında alan araştırması yapmış ve 1220 öğrenciden elde ettiği verileri analiz etmiştir. Araştırma, katılımcı öğrencilerin %52.02'sinin iletişim kaygısı yaşadığını ortaya koymuştur. Ayrıca araştırma Fen Bilimleri ve Sağlık Bilimleri Anabilim Dalı'na bağlı bulunan öğrencilerin, Sosyal Bilimler Anabilim Dalı'na bağlı eğitim gören öğrencilerden daha fazla iletişim kaygısı yaşadıklarını ortaya koymuştur. Buna ek olarak iletişim kaygısı ile yüz yüze iletişim kurulan gün sayısı arasında zayıf düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Konuk (2019) araştırmasında kişisel iletişim kaygısının, sosyal medya kullanıcılarının kullanım biçimleriyle bir ilişkisi olup olmadığını sorgulamıştır. 142 üniversite öğrencisinden elde edilen verilerle analizler neticesinde kullanılan sosyal medya aracı fark etmeksizin iletişim kaygısının düşük olduğu görülmüştür.

Değerli (2020) üniversite öğrencilerinin iletişim kaygılarının ne düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çalışma ayrıca, iletişim kaygısının cinsiyet, yaş, sınıf, bölüm, yaşanan yerleşim yerinin niteliği ve genel not ortalaması ile ilişkisini analiz etmiştir. Çalışma 390 lisans öğrencisi ile gerçekleştirilmiştir. Veri analizleri öğrencilerin orta düzeyde iletişim kaygısı yaşadıklarını göstermiştir. Bununla birlikte bulgular kadın öğrencilerin erkek öğrencilere göre daha yüksek düzeyde iletişim kaygısına sahip olmasıyla cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olduğunu göstermiştir. Ayrıca kişilerarası iletişim kaygısı ve genel iletişim kaygısı alt boyutunda daha genç öğrencilerin iletişim kaygısı seviyesi yaşça daha büyük öğrencilere göre yüksek bulunmuştur. Kişilerarası iletişim kaygısı ile katılımcı öğrencilerin sınıfları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre birinci sınıf öğrencilerinin son sınıf öğrencilerine göre kişilerarası iletişim kaygısı düzeyi daha yüksek çıkmıştır. İletişim kaygısı ile yaşanan yer ve genel not ortalaması ile ölçülen akademik başarı arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Dolgunsöz (2021) çevrimiçi yabancı dil dersleri sırasında aile birey sayısının yabancı dil olarak İngilizce iletişim kaygısı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmanın nicel bölümünde 223, nitel bölümünde 37 öğrenciden veri elde etmiştir. Bulgulara göre çevrimiçi İngilizce derslerinde düşük ila orta düzeyde sözlü katılım olduğu, bir ailedeki üye sayısının çevrimiçi İngilizce derslerindeki iletişim kaygısına etki ettiği görülmüştür.

Güler (2022) muhasebe eğitiminin, öğrencilerin sözlü iletişim kaygısı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu amaç doğrultusunda 168 öğrenciye iletişim kaygısı ölçeği uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre muhasebe eğitiminin öğrencilerin sözlü iletişim kaygısını azaltarak iletişim becerilerinin gelişmesi üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Demir (2021) hemşire ve ebelerin kültürlerarası iletişim kaygılarının ve zenofobi düzeyleri ile bu iki değişken arasındaki ilişkinin ortaya konulması üzerine yürüttüğü çalışmada 143 hemşire ve ebeden veri toplamıştır. Araştırma sonucunda sağlık çalışanlarının zenofobi düzeyi orta düzeyde bulunmuştur. Sağlık çalışanlarının kültürlerarası iletişim kaygıları ile zenofobi düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, kültürlerarası iletişim kaygısı ve zenofobi düzeyine ilişkin bulgularda eğitim durumunun yükselmesi ile bu değişkenlerin daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Akgül (2022) araştırmasında okul öncesi öğretmenlerinin çok kültürlü yeterlik algıları, kültürlerarası iletişim kaygısı, sosyal empati ve sınıf yönetim becerileri arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlamıştır. Rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 400 okul öncesi öğretmeninden elde edilen veriler analiz edildiğinde sosyal empati becerileri, kültürlerarası iletişim kaygısı aracılığı ile öğretmenlerin çok kültürlü yeterlik algısını anlamlı bir biçimde yordadığı tespit edilmiştir.

Türk (2022) devlet okullarında tüm eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin iletişim kaygıları ve örgütsel bağlılıklarını incelemek amacıyla 215 öğretmene ulaşmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin iletişim kaygı seviyeleri ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiş, örgütsel bağlılıkları ile cinsiyet, görev yaptıkları eğitim kademesi ve yönetici tavırları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Aydın (2023) Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerdeki yerel çalışanların İngilizce dil yetkinliklerini temel bir konu olarak ele alıp bunun iletişim kaygısı ve kariyer başarısı üzerindeki rolünü incelemiştir. 413 kişiden elde edilen verilerle çalışma sonucuna göre İngilizce dil yetkinliğinin, iletişim kaygısı ve kariyer başarısı üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Aynı zamanda iletişim kaygısının, kariyer başarısı üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmiştir. İngilizce dil yetkinliği ve kariyer başarısı arasındaki ilişkide iletişim kaygısının aracı rolü olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte İngilizce dil yetkinliği ve

iletişim kaygısı arasındaki ilişkide öz yeterliliğin düzenleyici role sahip olduğu tespit edilmiştir.

2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

McCroskey ve Andersen (1976) iletişim kaygısı üzerine 3263 üniversite öğrencisi ile araştırmalar yürütmüştür. Bu araştırmaların sonucunda iletişim kaygısı yüksek kişilerin geleneksel etkileşim odaklı eğitim sistemlerinde, düşük iletişim kaygısı olan kişilere göre akademik başarılarının daha düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca yüksek iletişim kaygısı olanların küçük sınıflar yerine toplu ders sınıflarını tercih ettiğini, orta ve düşük iletişim kaygısı olanların tercihinin ise bunun tersi olduğunu rapor etmişlerdir. Bu sonuçlardan yola çıkarak McCroskey ve Andersen öğretim sistemlerinin seçilmesi ve tasarlanmasıyla ilgili çıkarımları tartışmışlardır.

Gardner vd. (2005) muhasebe eğitimi müfredatının öğrencilerin iletişim kaygısı düzeylerinin üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar çalışma problemi muhasebe öğrencilerinin iletişim becerilerini güçlendirmeye yönelik birtakım girişimlerin iletişim kurmaktan kaçınan öğrenciler üzerinde kaygıyı daha fazla arttırdığı ve bunun da öğrencilerin akademik performanslarında olumsuz etki oluşturduğu öngörülerini doğrultusunda Yeni Zelanda'da çalışmalarını yürütmüşlerdir. Araştırma sonucuna göre son sınıf öğrencilerinin, diğer öğrencilere göre iletişim kaygılarının düşük olduğu görülmüştür. Bununla birlikte iletişim kaygısı düzeyleri ile öğrencilerin akademik performansları arasında güçlü bir ilişki bulunamamıştır.

Wrench vd. (2008) sosyal iletişim kaygısını incelemek için yeni bir araştırma ölçüsü geliştirmiş ve test etmişlerdir. İnsan mizacı, iletişim kaygısı, iletişim kurma isteği, kontrol arzusu ve bireyin sosyal iletişim kaygı düzeyi değişkenleri üzerinde çalışmışlardır. Çalışmanın sonucunda dışa dönüklük ve nevrozluğun bireyin sosyal iletişim kaygı düzeyindeki varyansın %72'sini açıkladığını, iletişim kaygısı, iletişim isteği ve kontrol arzusunun birleşiminin ise sosyal iletişim kaygı düzeyindeki varyansın %47'sini açıkladığı görülmüştür. Bununla birlikte yabancılar ile iletişim kaygı düzeylerinin, bir tanıdıkla olduğundan daha yüksek olduğunu ve insanların sosyal olarak etkileşimde bulunduğu bar, klüp, parti vb. ortamların iletişim anlayışlarını etkilediği sonucuna varılmıştır.

Russ (2013) özellik benzeri iletişim kaygısının üstlerin başkalarını karar alma süreçlerine dahil etme eğilimi ve uygulaması konusunda önemli bir belirleyici olarak hizmet edip etmediğini araştırmıştır. Bu çalışmaya çeşitli kuruluşlardan seçilen 219 üst

düzyer yönetici katılmıştır. Araştırma sonucunda özelliğ benzeri iletişim kaygısının üstlerin karar alma süreçlerine başkalarını dahil etme eğilimleri ve buna yönelik fiili uygulamaların önemli bir belirleyicisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bulgular ayrıca, düşük iletişim kaygısına sahip üstlerin katılımcı karar vermeye ilişkin olumlu algılara sahip olduklarını ve yüksek iletişim kaygısına sahip diğer üstlere göre başkalarını karar alma süreçlerine dahil etme eğiliminde olduklarını göstermiştir.

Coetzee vd. (2014) Güney Afrikalı muhasebe öğrencilerinin iletişim anlayışlarını ve bunun kültür, ev ve eğitim dili ile olan ilişkisini araştırmışlardır. Veriler iletişim kaygısı ve yazılı iletişim kaygısı ölçekleri ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda daha önce dezavantajlı durumda olan ve kaynakları yetersiz olan okullara devam eden Afrikalı topluluklardan gelen öğrenciler ile iyi kaynaklara sahip Batılılaşmış okullara devam eden Afrikalı ve Beyaz öğrenciler arasında iletişim kaygısında önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Arquero, Polvillo ve Garcia (2017) çalışmalarının amacı ortaöğretim öğrencilerinin iletişim kaygısı ile meslek seçimi arasındaki bağlantıyı araştırmaktır. Araştırmacılar iletişim kaygısının eğitim çabaları üzerinde bir etkisi olduğunu ve bu etkinin meslek seçimini de etkilediğini düşünmüşlerdir. Öğrencilerin iletişim kaygı düzeylerini ve akademik tercihlerini ölçmek ve mesleki danışmanların öğrencilere yönelik tavsiyelerini belirlemek için anket kullanarak veri toplamışlardır. Araştırma sonucunda iletişim kaygısı ve öğrencilerin mesleki seçimleri ile danışman tavsiyeleri arasında bir bağlantı olduğu doğrulanmıştır. Genel anlamda iletişim kaygısı olan öğrenciler mesleki eğitimi tercih ederken, iletişim düzeyi düşük olan öğrenciler ise ileri düzeyde eğitim için üniversiteleri tercih etmektedir. Bununla birlikte bulgular arasında öğrencilerin daha düşük iletişim becerileri gerektirdiği düşünölen alanları tercih ettikleri de görölmüştür.

Loureio vd. (2020) farklı lisansüstü derecelere sahip öğrencilerin sözlü ve yazılı iletişime nasıl hazırlandıkları ve sözlü ve yazılı iletişime yönelik kaygı düzeylerini ortaya koymaya çalışan bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırma sonucunda öğrencilerin özellikle sözlü iletişimde zorluklar yaşadıkları ve iletişim kaygısına sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte kız öğrencilerin sözlü ve yazılı iletişim kurma ve iletişim kaygısı düzeylerinin erkek öğrencilere göre daha fazla olduğu görölmüştür.

Agraval ve Krishna (2021) çevrimiçi kesitsel bir anket kullanarak COVID-19 salgını sırasında öğrencilerin psikolojik refah düzeylerini iletişim kaygısı, algılanan

öğrenme ve psikolojik iyi oluş değişkenleri altında incelemiştir. Veriler Hindistan'da özel bir üniversitede öğrenim gören 246 üniversite öğrencisinden toplanmıştır. Araştırma sonucuna göre sosyal medyayı kullanma niyetinin yüksek olmasının, iletişim kaygısının öğrenme üzerindeki olumsuz etkilerini hafiflettiği görülmüştür.

Araujo (2022) Brezilya'daki sağlık mesleği öğrencilerinin yaşadığı iletişim kaygısı düzeylerini belirlemek üzere Brezilya'daki bir üniversitedeki diş hekimliği, eczacılık, tıp ve hemşirelik öğrencilerine yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırmada 644 sağlık eğitimi alan öğrenciden geri dönüş sağlanmıştır. Araştırma sonucunda geri dönüş alınan katılımcıların %25.5'i yüksek iletişim kaygısına sahip olarak sınıflandırılmıştır. Erkek katılımcıların iletişim kaygısı puanları, kadın katılımcılara göre düşük çıkmıştır. İletişim kaygısı düzeyinde yaş ve akademik yıla göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bulgulara göre sağlık mesleği öğrencileri arasında iletişim kaygısı yaygınlığının yüksek olduğu ve ayrıca kadınlar ve eczacılık öğrencilerinin en yüksek iletişim kaygısı puanlarına sahip oldukları görülmüştür.

Cardon vd. (2023) iletişim kaygısının bireyler, ekipler ve kuruluşlar için mesleki zorluklara yol açabileceği düşüncesi ile Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışan yetişkinler arasında rastgele bir ulusal anket ile yaş, cinsiyet, ırk/etnik köken, yönetim durumu ve diğer faktörler açısından geniş temsili yakalayan ilk iletişim kaygısı çalışmasını gerçekleştirmişlerdir. Çalışma grup tartışmaları, toplantılar, kişilerarası durumlar ve topluluk önünde konuşma dahil olmak üzere iletişim kaygısının yaygın olduğunu göstermiştir. İletişim kaygısı kariyerinin başında çalışanlar, kadınlar ve içe dönük çalışanlar arasında daha yaygın çıkmıştır. Kişilerarası durumlar iletişim kaygısının en yüksek olduğu durumlardan biri olmuştur.

III.BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütlerde çalışanlar genellikle fikir, görüş ve endişelerini diğerleri ile paylaşacakları ya da sessiz kalacakları konusunda bir karar vermek durumunda kalabilmektedir. Çoğu durumda çalışanlar, başkaları ve örgüt için değerli olabilecek girdileri ya da ifade etmek istedikleri düşünceleri saklayarak sessizliğin yaratacağını düşündükleri güvenli alanı tercih etmektedir. Araştırmacıların çalışan sessizliği olarak adlandırdığı bu davranış biçiminin örgütlerde birçok konu, türü ve çalışanların sessiz kalmayı seçmelerinin birçok nedeni bulunmaktadır. Örneğin, bir çalışan cezalandırılma korkusuyla gözlemlediği etik ya da uygun olmayan uygulama ya da durumlar hakkında sessiz kalabilmektedir. Bir başka örnek ile açıklanacak olursa bir grubun üyesi, grup içinde fikir birliğini ve bütünlüğünü korumak adına muhalif ya da karşıt görüşlerini ifade etmemeyi tercih edebilmektedir. Örneklere de bakıldığında korku, kötü haberleri ya da istenmeyen fikirleri iletmekten kaçınma arzusu ve bununla birlikte gruplarda var olan normatif ve sosyal baskının sessizliğe neden olabilecek faktörlerden bazısıdır (Morrison ve Milliken, 2003, s:1353).

Günümüzde çağdaş ve katılımcı yönetim anlayışının bir göstergesi olarak gelişen açık kapı politikaları, öneri ve şikayet kutuları, fikirlerin paylaşımını ve gelişimini destekleyen toplantılar gibi yüz yüze etkileşimlerin de gerçekleşebileceği örgütsel iletişim ortamlarına rağmen çalışanlar bazı konu ve problemler hakkında sahip oldukları bilgiyi paylaşma noktasında bir nedenden dolayı sessiz kalmaktadır (Uğur, 2016, s: 54). Oysa örgütsel ses, örgütsel gelişme ve öğrenmenin temel kaynağıdır. Araştırmacı, yazar ve akademisyenler örgütün değişimi, gelişimi ve başarısı için astlardan üstlere yani yukarı doğru iletişimin ve bununla birlikte birbirinden farklı fikir ve görüşlerin ifade edilmesinin de önemli olduğunu belirtmektedir (Çakıcı, 2007, s:146).

3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Fizik tanımı ile ses “canlıların işitme organları tarafından algılanabilen periyodik basınç değişimleridir” (vikipedi, erişim tarihi 13.10.2022, saat:14:26). Türk dil kurumunda ses “kulağın duyabildiği titreşim, akciğerlerden gelen havanın ses yolunda oluşturduğu titreşim” şeklinde tanımlanmakla birlikte “duygu ve düşünce, herhangi bir davranış, tutum karşısında uyanan ruhsal tepki” olarak da ifade edilmektedir (tdk.gov.tr, 13.10.2022, 14:28). Sessizlik ise “işitilebilir sesin kısmen ya da tümüyle yokluğu, medya

kullanım alanı açısından ise iletişimin var olmadığı durumlar” (vikipedi, 13.10.2022, 14:32) “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut” (tdk.gov.tr, 13.10.2022, 14:33) olarak tanımlanmaktadır.

Webster Collegiate sözlükte sessizlik farklı ancak aynı zamanda da birbiri ile ilişkili 5 anlam ile tanımlanmaktadır. Bu tanımlar “konuşmak ya da gürültü yapmaktan kaçınma, herhangi bir ses ya da gürültünün olmaması, bilginin alıkonması ya da belirtilmemesi, iletişime yazamaması, unutulma ya da bilinmezlik” (Pinder ve Harlos, 2001, S:338). Sessizlik sesin var olmayışı, zıttı ya da konuşmama olarak algılansa da aslında iletişim biçimlerinden biridir (Çalık, 2016, s:41).

Literatüre bakıldığında sessizlik kavramı etik, felsefe, davranış bilimi, yönetim bilimi, sosyoloji, psikoloji vb. pek çok farklı disiplin tarafından ele alınmış ve her bir disiplin kendi alanı çerçevesinde kavramı tanımlamaya ve açıklamaya çalışmıştır. Sessizlik davranış bilimine göre “eylemsizlik” (Özüpek, 2019, s:7), psikoloji bilimine göre “içe dönüklük, içe kapanma, özgüvensizlik”, sosyoloji bilimine göre “toplumsal suskunluk, eylemsizlik” (Demir, 2019, s:67-68), felsefe ve etik biliminde “sır saklama”, sosyal ilişkiler açısından ise “utanç verici davranıştan kaçınma” olarak tanımlanmaktadır (Gürsel, 2018, s:9). “Bir susma durumu, isteyerek konuşmama, ses ya da gürültünün olmaması, bilginin gizlenmesi, ilgi göstermeme, iletişim kurmama” (Çolakoğlu, 2015, s:26) olarak da ifade edilen sessizlik, bir başka anlamda ise “bireylerin kendilerine yönelmeleri, profesyonellik, diğerlerini dinleme becerisi gösterme” şeklinde de tanımlanmaktadır (Çöp, 2015, s:54).

Ses ve sessizliğe yönelik ilk çalışmalar 1970 yılında sosyal bilimci Albert Hirschman tarafından yapılmıştır. Hirschman sessizliği örgütsel düzeydeki tatminsizliklerine yönelik çalışanların örgüte verdikleri bir tepki olarak ele almıştır. Hirschman’a göre iş görenler örgütsel düzeydeki tatminsizliklerine “ya işten ayrılma, ilişkilere son verme ya da şikayet etme, daha iyi olma doğrultusunda yönetimi ikna etme” olarak tepkilerini iki türlü göstermektedir (Kulualp, 2015, s:12). Bununla birlikte örgütsel düzeyde ses, çalışanların iş uygulamaları, süreç, yöntem ve örgütü geliştirecek her türlü bilgi, düşünce ve fikirlerin gönüllü olarak yönetimle ve diğerleriyle paylaşılmasıdır. Örgütlerde ses davranışı şikayet kutuları, açık kapı politikası, katılımcı toplantılar, görüşmeler vb. faaliyet ve uygulamalar ile teşvik edilmektedir (Çolakoğlu, 2017, s:27). Bu bağlamda bir örgütsel davranış biçimi olan örgütsel sesin beraberinde, örgütsel sessizlik de bir örgütsel davranış biçimidir (Çöp, 2015, s:55).

İlk olarak 1970 yılında Hirschman'nın ses ve sessizlik çalışmasında kavramsallaştırılan sessizlik, "örgütsel sessizlik" kavramı olarak 2000 yılında Morrison ve Milliken'in Academy of Management Review'da yayınlanan makaleleri ile birlikte yönetim ve örgütsel davranış literatürüne girmiştir (Kulualp, 2015, s:12-14). Morrison ve Milliken tarafından örgütsel sessizlik "çalışanların sorunlar hakkında konuşmanın boşuna ya da kendileri için tehlikeli olduğunu hissettiklerinde, örgütsel gelişimi ve değişimi sağlayacak kritik konularda dahi bilgi, düşünce ve fikirlerini ifade etmemeleridir" şeklinde tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s:727). Bir örgütte, çalışanlar önemli konularda görüşlerini ifade edemeyeceklerini hissettiklerinde o örgütte çoğulculuk sağlanamamaktadır. Yazarlara göre örgütsel sessizlik, çalışanlar arasındaki çeşitliliğe değer veren, farklılıkları yansıtan ve yönetebilen, çoklu bakış açıları ve görüşlerin ifade edilmesine olanak sağlayan çoğulcu örgütlerin ilerlemesi ve gelişmesinin önündeki en büyük tehlikedir (Morrison ve Milliken, 2000, s:707).

Pinder ve Harlosa'a göre örgütsel sessizlik "çalışanların örgütsel koşulları bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak değerlendirerek, örgüt ile ilgili herhangi bir konuda hem sorunları hem de örgütü daha iyiye götürebileceğini düşündükleri bilgi, fikir ve düşüncelerini ifade etmemeleridir" şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte Pinder ve Harlos sessizliğin bir iletişim biçimi öncülünde bir dizi duygu, düşünce ve eylemi kapsadığını, çok yönlü olduğunu, ses ya da konuşma ile aynı anda da gerçekleşebileceğini, ses ve sessizliğin birbirinin tam tersi olmadığını da öne sürmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s:334).

Sobkowiak sessizliği ses temelli yani akustik ve konuşma ile ilgili yani pragmatik olmak üzere ele almış ve anlamı bütünleştirmek için ikili bir ayırmada bulunmaya çalışmıştır. Sobkowiak'ın bu ikili ayırımına göre akustik sessizlik "sesin yokluğu" anlamına gelmektedir ve sessizliği literatürde akustik olarak tanımlayan 3 konu hakimdir;

1. "Sessizliği, kavramsal karşıtlığı olan ses ile yan yana getirerek tanımlama eğilimi",
2. "Sessizliğin anlamını anlamak için gerçekleştiği bağlamı değerlendirmek",
3. "Akustik sessizliğin mümkün olup olmaması keza bu bağlamda Cage felsefi açıdan da yaklaşıldığında "mutlak sessizlik diye bir şey yoktur, her zaman ses çıkaran bir şey olur" savında bulunmuştur". Bununla birlikte Muldan normal koşullar altında mutlak bir sessiz alan yoktur, bir ortamı tamamen sessiz hale getirmek teknik olarak zordur ve yalnızca laboratuvar koşullarında nispeten

ulaşılabilir ifadesi ile akustik sessizliğin mümkün olup olmaması konusunda görüşte bulunmuştur (Pinder ve Harlos, 2001, s:339).

Pragmatik sessizlik ise konuşma ile ilgilidir ve hem genel iletişim olarak ister kendi ister diğerleri ile ilgili olsun, hem de özellikle sessizliğin kilit belirleyicisi olan misilleme korkusu ile tutarlı olarak kendini koruma amaçlı olsun susma davranışı olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda Bruneau pragmatik sessizliği “psiko-dilsel, etkileşimli ve sosyo-kültürel olarak ayırmda bulunarak kavramsallaştırmaya çalışmıştır ((Pinder ve Harlos, 2001, s:340).

Sessizlik konuşma eyleminin olmamasıdır. Pinder ve Harlos’un (2001) çalışmalarında belirtilen sessizlik ayırımındaki akustik sessizlik sesin fiziki tanımının tam tersi olarak sesin çıkmaması, pragmatik sessizlik ise bilinçli olarak tercih edilip gösterilen sessizlik, sessiz kalma durumudur (Kulualp, 2015, s:7). Bununla birlikte akustik sessizlik “bilgiye sahip olmama durumundan kaynaklanan sükut hali” olarak da ifade edilebilir (Çöp, 2015, s:54).

Pinder ve Harlos’a göre sessizlik genellikle stratejik ve kasıtlıdır. Yapıcı ya da yıkıcı olabilir. Hem bir onaylama hem de hoşnutsuzluk anlamına gelebilir. Olumsuz potansiyel olarak sessizlik davranışı yöneticilerin astlarına uyguladığı bir ceza olarak görülebilir. Houal, Gass ve Sounders’e göre sessizlik önyargıya da işaret edebilir, önyargılı olduğumuz kişiler ile konuşmakta isteksiz olabiliriz. Olumlu potansiyel olarak sessizlik ise öz değerlendirme, yorumda ya da fikir beyanında bulunmadan önce konu ve söylenenler üzerinde düşünme anlamlarına da gelmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s:341).

Örgütsel sessizlikte çalışanlar örgüt ile ilgili olay, durum, problem ya da herhangi bir konuda kanı, düşünce, bilgi sahibi olsalar da bilinçli ve kasti olarak bu kanı, fikir, düşünce ve bilgilerini bastırmakta, gizlemekte, saklamakta ve ifade etmemektedir (Şevik, 2019, s:70). Örgüt çalışanlarının hem örgütsel hem bireysel düzeyde yaşadıkları problem ve sorunları kasıtlı olarak gizlemeleri şeklinde tanımlanan örgütsel sessizlik çalışanların örgüt ve iş faaliyetlerine zihinsel, duygusal ve davranışsal açıdan katkıda bulunmamaları olarak da açıklanmaktadır (Kurnaz, 2019, s:48). Bowan ve Blackman’a göre ise örgütsel sessizlik nasıl ve ne niyetle olursa olsun iş görenlerin örgütsel olay, olgu, durum ve problemler karşısında eylemsiz kalmalarıdır (Atar, 2018, s:58).

Tüm bu tanımlar ışığında örgütsel sessizlik kavramını “bir örgütün üyesi olan çalışanların, örgütü tüm yönleriyle hem bireysel hem örgütsel düzeyde zihinsel, duygusal

ve davranışsal olarak değerlendirmeleri neticesinde, iş, faaliyet, sorun, olaylar hakkında sahip oldukları bilgiyi örgütü daha ileriye götüreceğini, sorunları çözebileceğini bildikleri halde stratejik davranarak kasıtlı, bilinçli, gönüllü olarak ifade etmemeleri, konuşmamaları, sessiz kalmayı tercih etmeleri durumudur” şeklinde tanımlamak mümkündür.

3.2. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Hirschman'ın 1970 yılındaki çalışması ile başlayan ses ve sessizlik kavramları, 1980'lere kadar olan dönemde “adalet, etik, sorun bildirmeme” konularına yönelim göstererek incelenmeye çalışılmıştır. 1980-2000 yılları arasındaki dönemde “ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme, şikayet, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık” gibi konular ile örgütsel sessizlik ilişkilendirilerek araştırmalar yapılmıştır. 2000'den itibaren ise Morrison ve Milliken'in Academy of Management Review'da yayınlanan makaleleri ile birlikte yönetim ve örgüt literatürüne “örgütsel sessizlik” kavramı girmiş ve bu dönemde “yönetim, örgüt iklimi, örgüt politikaları” ile örgütsel sessizlik ilişkisi araştırılmıştır (Kulualp, 2015, s:12-14).

Örgütsel sessizliğin tarihi gelişimi içerisinde üç dönem mevcuttur. Bu gelişim dönemleri 1970-1980 yılları arasındaki Birinci Dönem ya da İlk Dalga, 1980-2000 yılları arasındaki İkinci Dönem ya da İkinci Dalga ve 2000'den günümüze kadar devam eden Üçüncü Dönem ya da Mevcut Dalga şeklinde sınıflandırılmaktadır (Özüpek, 2019, s:11).

Birinci Dönem / İlk Dalga

Literatürde 1970 – 1980 yılları arasında sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar Birinci Dönem ya da İlk Dalga olarak nitelendirilmiş ve bu dönemde ses kavramsallaştırılmaya çalışılmış, ses ve sessizlik farklı alanlarda farklı anlamlar ile çalışılarak kavramların sınıflandırılmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır (Özüpek, 2019, s:11). Ses ve sessizlik davranışına yönelik yönetim alan yazınında ilk çalışma sosyal bilimci Albert Hirschman tarafından yapılmıştır. Hirschman 1970 yılında “Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States” adlı kitabında “çalışanların örgütsel düzeydeki tatminsizliklerine ses ve çıkış olarak iki türlü tepki” gösterdiklerini ve bu tepkilerin de sadakat ve bağlılık ile ilişkili olduğunu ifade etmiştir (Şevik, 2019, s:72). Hirschman bireyin ses ya da sessizlik davranışını “örgüte karşı duyulan memnuniyete yönelik gösterilen bir tepki” olarak ele almış ve çalışanların ya “çıkış yani işten ayrılma” ya da “ses çıkarma yani şikayet etme” olmak üzere iki şekilde örgüte tepki gösterdiğini belirtmiştir. Hirschman ses ve sessizlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve sadakat ile

bağlantılı olduğunu, çıkış tepkisi veren çalışanların sadakatsizlik gösterdiklerini ifade etmektedir (Kulualp, 2015, s:12). Hirschman'a göre çalışanlar, örgütsel düzeydeki tatminsizliklerine yönelik kurum ile ilişkilerini kesme ya da şikayet ederek ortada olan olumsuz durumun düzeltilmesine yönelik tavsiyelerde bulunma şeklindeki tepkilerinin yanında farklı olarak sessiz kalmayı tercih edip üçüncü bir tepki de gösterebilmektedir (Çalık, 2016, s:48).

Birinci dönem içerisinde 1973 yılında Bruneau sessizliği “niyet ve yorumlamayı” göz önünde tutarak 3 boyutu ile incelemiştir. Buna göre sessizliğin “psiko-linguistik, etkileşimli ve sosyo-kültürel” olmak üzere 3 boyutu vardır. Psikolinguistik boyut, iletişim süreci içindeki diğerleri ile konuşurken meydana gelen duraksama ve yinelemelerdir. Varsayımlarda bulunma, etki altına alma, kaniya vardırma anlamındaki sessizlik etkileşimli sessizlik boyutunu ve son olarak takım içerisinde ya da örgüt düzeyinde formel, biçimsel duraksamalar ise sosyo-kültürel boyut olarak açıklanmaktadır (Çöp, 2015, s:59). Bu dönemde yürütülen bir diğer çalışma Thibout ve Walker'ın çalışmalarıdır. Araştırmacılar “örgütsel adalet ile ses etkisine” yönelik bir çalışma yürütmüşler ve örgütsel düzeyde alınan kararlar ile ilgili sürecin adil yönetildiğine yönelik algıyı ifade eden örgütsel adalet algısının “karar verme sürecinde ses çıkarma davranışını” cesaretlendirdiğini ifade etmişlerdir (Demiralay, 2021, s:170).

Birinci dönemde önemli çalışmalardan biri de Rosen ve Tesser tarafından yapılmıştır. Rosen ve Tesser çalışanların sessizlik davranışlarını incelemiş ve “Mum Etkisi ya da Susma Etkisi” adı verilen teoriyi ileri sürmüşlerdir. Mum etkisi örgütsel düzeyde ses ve sessizlik kavramlarının prensiplerinden biri olmuş ve kısaca “söylenmek istenmeyen kötü içerikli bilgi” olarak ifade edilmiştir. Mum etkisi teorisine göre çalışanlar iyi, güzel, hoş bilgiyi açıklama ve hakkında konuşma konusunda sorun yaşamazken, kötü içerikli bilgi ya da haberi paylaşma noktasında sessiz kalmayı tercih etmektedir (Çöp, 2015, s:60). Mum etkisi organizasyonda hem sıkıntılı ve endişe verici bir ortama neden olacağı ve hem de bilgiyi aktaran çalışan ile bilgiyi alan kişiler arasında gerginlik yaratacağı düşüncesi ile özellikle kötü içerikli haber ya da mesajın söylenmemesi, paylaşılmamasıdır (Çalık, 2016, s:48). Teoriye göre örgütsel sessizliğin temelinde yatan neden çalışanların olumlu iş ortamının bozulacağından endişe duymalarıdır (Çolakoğlu, 2017, s:41).

Sessizlik Sarmalı teorisi de birinci dönem içerisinde örgütsel sessizliğin dayandırıldığı teorilerden biri olmuştur. Noelle-Neumann'ın çalışmaları Sessizlik Sarmalı

Teorisi örgütsel düzeyde çoğunluğun sahip olduğu görüşün farklı düşünen azınlık içinde de baskın hale gelmesiyle birlikte, çalışanların hem özgüvensizliği hem de dışlanma ve desteklenmeme korkusu ile kendi düşüncelerini dile getirememesini ifade etmektedir (Çolakoğlu, 2017, s:41).

İkinci Dönem / İkinci Dalga

1980-2000 yılları arasında örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar tarihsel süreç içerisinde ikinci dönemi oluşturmaktadır. İkinci dönem, “whistle blowing (ifşa etme), ilkeli örgütsel muhalefet, örgütsel adalet, konu benimsetme (yönetimin dikkatini belirli bir konuya çekme), örgütsel vatandaşlık” gibi konu ve kavramlar ile ilişkilendirilerek örgütsel sessizliğin çalışıldığı bir dönem olmuştur (Çolakoğlu, 2017, s:42). Bununla birlikte ikinci dönem çalışmalarında “Sağır Kulak Sendromu” ve “Sosyal İzolasyon / Dışlanma” teorileri gündeme gelmiştir (Çöp, 2015, s:61).

Sağır Kulak Sendromu “çalışanların şikayetlerine yanıt verme noktasında örgütsel başarısızlıklar” olarak tanımlanmaktadır (Harlos, 2001, 324). “Örgütsel eylemsizlik” olarak da ifade edilen sağır kulak sendromu teorisi üzerinde çalışan Pierce ve diğerleri (1998) literatürü gözden geçirmiş ve sendroma neden olan etkenleri “yetersiz kurumsal politika ve eylemsizlikler, yönetimsel rasyonelleşmeler ve eylemsizlik eğilimleri” olarak sıralamışlardır (Pierce ve vd., 1998, s:41).

Sosyal dışlanma teorisi ise diğerleri tarafından soyutlanma kaygısının kişilerde “göz teması kurmaktan kaçınma, bilinçli olarak iletişim kurmama ve konuşmama, soruları yanıtsız bırakma, sorunları dile getirmeme” gibi davranışlara neden olduğunu ileri sürmektedir (Demiralay, 2021, s: 173). Görmezden gelme, kaçınılma, reddedilme, sürgün edilme, sessiz muamele, görünmez hissetme vb. pek çok ifade şekli bulunan dışlama birey ya da gruplar tarafından diğer birey ve gruplar üzerinde uygulanmakta ve aile, iş yeri ve örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Bazen resmi ve açık olabilmektedir (Williams, 1997, s:134).

Tarihi gelişim süreci içinde ikinci dönemde örgütsel sessizliğin ilişkilendirildiği kavramlar “muhabirlik, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme ve şikayet” kavramları olmuştur. Muhabirlik Near ve Miceli tarafından “örgüt üyelerinin, iş verenin kontrolü altındaki yasa dışı, ahlaka aykırı ya da gayri meşru uygulamaların, eyleme geçebilecek kişi ya da kuruluşlara ifşası” şeklinde tanımlanmaktadır (Near ve Miceli, 1995, s:680). Örgüt çalışanlarının algıladıkları örgütsel bir adaletsizlik durumuna yönelik yönetime

açıklaması olarak da tanımlanan muhbirlik, içerisinde “eleştiri ve olumsuz durumu durdurmaya yönelik davranışı” barındırmaktadır (Afşar, 2013, s:7).

İlkeli örgütsel muhalefet ise “örgüt uygulamaları ve hiyerarşiden rahatsızlık duyan çalışanların bu durumu değiştirmek için örgüt politika ve yönetimine yönelik muhalif çalışmalarda bulunmasıdır” şeklinde tanımlanmaktadır (Çalık, 2016, s:49). Graham’a göre ilkeli örgütsel muhalefet örgüt üyeleri, örgüt içindeki ya da örgüt tarafından yapılan davranışları kişisel olmayan bir değer sistemi ile değerlendirdiğinde özellikle adalet, ekonomi, dürüstlük vb. “ilkeli” olarak tanımlanan konuların ihlal edildiğini gördüğünde ortaya çıkmaktadır. İlkeli örgütsel muhalefetteki temel motivasyon örgütsel değişim için yönetimi teşvik etmek, harekete geçmesini sağlamaktır (Graham, 1983, s: 3).

Örgütsel sessizlik ile ilişkilendirilen bir diğer kavram da şikayet olmuştur. Şikayet, en iyi şekilde öznel olarak olsun ya da olmasın memnuniyetsizliğin bir ifadesi ve bu konudaki duyguların dışavurumudur. Şikayet etmenin algılanan faydası yüksek ise bireyler memnuniyetsizliklerini mevcut olumsuz durumu azaltmak için ifade etmektedir. Ancak şikayet etmenin algılanan faydası düşük ise bireyler, en azından o anlık şikayette bulunmayı tercih etmemektedir (Kowalski, 2002, s:1025).

Konu benimsetme ise çalışanların örgüt başarısı üzerinde etkisi olan olay, durum, gelişme ve eğilimlere yönelik yönetimin dikkatini çekmeleri ve etkilemeleri süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu etkileme ve dikkat çekme eylemi örgütsel değişim sürecinin başlangıcı olarak görülmektedir (Dutton vd., 2001, s:716).

Üçüncü Dönem / Güncel Dalga

Örgütsel sessizlik ile ilgili 2000 yılından itibaren günümüze kadar olan dönemde yer alan çalışmalar, tarihi gelişim içinde üçüncü dönem / güncel dönemi oluşturmaktadır. Morrison ve Milliken’in 2000 yılında “çalışanların neden sessizlik davranışı gösterdiklerini” (Çöp, 2015, s:61) araştırdıkları çalışmaları ile örgüt ve yönetim literatürüne giren örgütsel sessizlik kavramı, 2003 yılında Journal of Management Studies dergisinin “sessizlik özel sayısı” ile çıkmasıyla popüler ve önemli hale gelmiştir (Şevik, 2019, s:75). Mevcut dönemde örgütsel sessizlik, literatüre girmesiyle birlikte örgütsel boyutlarla ele alınmaya başlanmış (Özüpek, 2019, s:12) ve “işten ayrılma, örgütsel öğrenme, çalışan sessizliği, bilgi paylaşımı” gibi konu ve kavramlar ile ilişkilendirilerek çalışılmıştır (Çolakoğlu, 2017, s:44).

Mevcut dönemde öne çıkan araştırmacılar Morrison ve Milliken, Pinder ve Harlos ve Van Dyne olmuştur. Morrison ve Milliken çalışmalarının temelini örgütlerde

çoğu çalışanın örgütle ilgili konu ve sorunlar hakkında gerçeği bildiği ya da bilgi sahibi olduğu halde bu gerçeği üstlerine söylemeye cesaret edemediğine ve bu durumun bariz bir paradoksa dönüştüğüne dayandırmaktadır. Örgütsel sağlık ve başarı için özellikle yukarı doğru bilgi akışının ve etkili organizasyonel karar verme için çoklu ve farklı bakış açılarının önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu bağlamda örgütsel sessizliği “örgütsel değişim ve gelişme için potansiyel bir tehlike ve engel” olarak tanımlamışlardır. Çalışmalarında hem bir çok örgütte sistematik sessizliğin geliştiği süreci hem de bu süreci harekete geçiren ya da güçlendiren güçleri açıklamaya çalışmışlardır. Araştırmalarının amacı bir çalışanın neden konuşmamayı seçeceği değil, neden bir örgütte sessizliğin baskın tepki olduğunu açıklamak olmuştur (Morrison ve Milliken, 2000, s:706-707).

Üçüncü dönemde önemli çalışmalardan biri de Pinder ve Harlos’un çalışmaları olmuştur. Pinder ve Harlos örgütsel sessizliği “duygusal, davranışsal ve bilişsel bileşenler” ile birlikte suskunluk ve uysallık bağlamında ele almış bazı hoş olmayan, etik dışı davranışlara maruz kalan çalışanların neden sessiz kaldığı, bazılarının da sessizliğini nasıl bozduğu sorularına cevap bulmaya çalışmışlardır. Araştırmacılar hangi örgütsel şart ve koşulların çalışan sessizliğini ortaya çıkardığını ve güçlendirdiğini açıklamaya çalışan bir model ortaya koymaya çalışmışlardır. Pinder ve Harlos “neden bazı çalışanlar sessiz kalırken diğerleri suskunluğunu bozar?” ve “örgütlerde sessizlik hangi bireysel ve durumsal faktörlerle ilişkilidir?” soruları ile bağlantılı olarak sessizliğin nedenleri, biçimleri ve anlamı üzerinde çalışmışlardır (Pinder ve Harlos, 2001, s:331-333).

Van Dyne ve arkadaşlarının 2003 yılında yürüttükleri çalışma üçüncü döneme damgasını vuran çalışmalardan biri olmuştur. Çalışanların genellikle iş ya da örgütü iyileştirmeye yönelik yapıcı fikir, bilgi ve görüşleri vardır. Bazen çalışanlar seslerini duyurmakta ve fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etmektedir. Bazen ise sessizliğe girmekte, fikir, bilgi ve görüşlerini saklamaktadır. Yüzeysel olarak ifade etme ve saklama davranışları zıt kutuplar gibi görünmektedir çünkü sessizlik konuşmamayı, ses ise önemli konu ya da örgütsel problemler hakkında konuşmayı ima etmektedir. Bu temel ve basit görüşe karşıt olarak Van Dyne ve diğerleri çalışan sessizliği ve sesini çok boyutlu olarak ele almış ve kavramsal bir çerçeve sunmuşlardır. Çalışanların sessiz kalma motivasyonlarına bağlı olarak “kabul edici, savunmacı ve yanlış sessizlik” olmak üzere 3 tür sessizlik olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda sessiz kalmanın her zaman sesin ya da konuşmanın zıttı olarak düşünülemeyeceğini, bazı durumlarda örgütsel bilgileri saklamanın olumlu olabileceğini vurgulamışlardır. Araştırmalarının amacı karmaşık ve

çok boyutlu olan sessizlik kavramını incelemek ve kavramsal bir çerçeve sunmak olmuş ve iletişim, etik, sosyal psikoloji ve yönetim alanındaki geçmiş araştırma ve teorilerden yararlanmışlardır (Van Dyne ve diğerleri, 2003, s:1359).

3.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik konusuna bir perspektif, bakış açısı sunan birçok teori ve kuram olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliği anlamaya yönelik konunun dayandırılabilceği kuramlar Fayda Maliyet Analizi, Bekleyiş Teorisi, Sessizlik Sarmalı, Kendini Uyarlama Teorisi, Bilişsel çelişki Kuramı, Planlı Davranış Teorisi ve Abiline Paradoksu şeklinde sıralanmaktadır.

3.3.1. Fayda Maliyet Analizi Yaklaşımı

Genellikle ekonomik açıdan ele alınan fayda-maliyet analizi, sosyal ya da psikolojik alandan bakıldığında bireyin davranışı sonucu karşılaşacağı olumsuz ya da olumlu neticeyi düşünmesi ve bu neticeye göre hareket etmeyi tercih etmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Yarmacı, 2018, s:141).

Fayda maliyet analizi çalışanların örgütte konuşma (ses çıkarma) ya da konuşmama (sessiz kalma) kararı verirken kullandıkları bir teoridir (Karaaslan, 2019, s:9). Çalışanlar ses çıkarma ya da sessiz kalma durumunda kazanacakları fayda ile ödeyecekleri bedeli analiz ederek karşılaştırmakta (Sönmez, 2019, s:35), bunu yaparak maliyeti en aza indirmeyi, elde edilecek faydayı ise en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır. Çalışanların görüşlerini dile getirebilmeleri için, kişisel olarak bu eylemin maliyeti olmayacağına ve fayda sağlayacağına inanmaları gerekmektedir. Çalışanların görüşlerini dile getirmelerinde karşılaşacakları maliyet, harcadıkları zaman ve enerji gidi doğrudan bir maliyet olduğu gibi, dolaylı olarak “potansiyel itibar kaybı, olumlu imajın azalması, düşmanca ilişkiler, karşıt görüşlere sahip kişiler tarafından olası misilleme” vb. ortaya çıkmaktadır (Premeaux, 2001, s:14).

Örgütsel sessizlik bağlamında fayda maliyet analizine göre çalışanlar, konuşma çalışana fayda sağlıyor ise ses çıkarmayı, bedel ödenecekse sessiz kalmayı tercih etmektedir (Sönmez, 2019, S:35).

3.3.2. Vroom’un Bekleyiş Teorisi / Beklenti Kuramı

Motivasyonun Süreç Teorsisi olarak da adlandırılan Beklenti Kuramı Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilmiştir ve bireyin motivasyonunun gelecekle ilgili beklentilerinden etkilendiğini ifade etmektedir. Vroom teorisinde 3 ilkeden bahsetmektedir. Bu ilkeler beklenti, araçsallık ve değerlerdir. Bu ilkeler bağlamında bir bireyin motivasyonu, bir

eylemle ilgili herhangi bir ödüle ne kadar değer verdiği, bir şey için çaba sarf ederek iyi sonuçlar üretebileceğine ne kadar inandığı ve iyi sonuçlar elde etmenin bir ödülle sonuçlanacağına inanması durumudur (http-4). Temelde bireyin davranışının sonuçlarını nasıl algıladığı ile ilgili olan beklenti teorisine (Güneş, 2019, s:25), E. Lawyer ve L. Porter davranışı belirleyen etken olarak bireyin sahip olduğu bilgi ve becerinin düzeyini ve bireyin kendisi hakkındaki algısını da eklemektedir (Çolakoğlu, 2019, s:17).

Vroom'un Beklenti Teorisi 4 temel varsayım üzerine kurulmuştur. Birinci varsayım, bireyler örgütlere bir takım beklentilerle katılmakta ve bu beklentiler temel olarak bireysel ihtiyaçlar, motivasyon ve geçmiş deneyimler ile ilgili olmaktadır. Vroom'a göre bu beklentiler, çalışanın örgüte nasıl tepki vereceğini etkilemektedir. İkinci varsayım, bireysel davranış kasıtlı ve bilinçli bir seçimin sonucudur ve birey bu davranışı beklentisi doğrultusunda seçmektedir. Üçüncü varsayım, farklı bireylerin iyi maaş, iş güvenliği, terfi, kariyer gelişimi vb. beklentileri bireyde yeni hedef ve beklentiler doğurmaktadır. Dördüncü varsayım ise birey genellikle kendine yararlı olan sonuçları optimize etmek amacıyla eylemleri arasında seçim yapmaktadır (Mawa ve Kinuthia, 2022, s:28). Bu varsayımlarla birlikte Vroom'a göre davranış tercihini belirleyen olumlu algılamayı kişisel özellikler ve çevre faktörü de etkilemektedir (Çolakoğlu, 2019, s:17).

Beklenti Kuramı, örgütsel sessizlik açısından değerlendirildiğinde çalışanlar konuştuklarında sonucun olumlu olacağını algıladıklarında görüşlerini ifade etmekte, sonucun olumsuz olacağını algıladıklarında ise sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu durumda çalışan “düşünce ve fikrimi ifade etmeliyim (beklenti), ifade edersem karşılığında ne kazanacağım ve bu kazanımdan memnun olur muyum?” sorularını kendine sorarak bir tercihte bulunmaktadır (Güneş, 2019, s:25).

3.3.3. Sessizlik Sarmalı

Sessizlik Sarmalı Teorisi ilk kez 1974'te Elisabeth Noelle-Nelmann tarafından yayınlanmıştır. Teorinin temel varsayımları şöyledir;

- “İnsanlar genellikle sosyal izolasyondan korkmaktadır”.
- “Toplum uygunsuz konuşma ve davranışları sosyal güvenlik kuralları ile onaylar, azınlıklar bu nedenle çoğunluk konumlarına boyun eğmeleri için baskı altındadır”.
- “Bireyler sosyal izolasyondan kaçınmak için sürekli var olan fikir iklimini değerlendirmektedir”.
- “Kitle iletişim araçları, çoğunluk ve azınlıklar hakkında bilgi dağıtmaktadır”.

- “İnsanlar fikirlerinin zayıfladığını fark ettiklerinde sessiz kalma eğilimindedirler”.
- “Kamuoyunun gizli, çoğu zaman görülmeyen işlevi çatışmaları çözmek ve toplumu bir arada tutmaktır” (Roessing, 2014, s:2-3).

Sessizlik Sarmalı'na göre fikirlerini çoğunluk konumunda algılayan bireylerin görüşlerini ifade etmeleri olasılığı fazla iken, fikirlerinin çoğu kişi tarafından paylaşılmadığını hisseden bireylerin görüşlerini ifade etme olasılıkları ise daha düşüktür. Bu sürecin nedeni sosyal izolasyon korkusudur. Bir grubun zaman içinde yüksek sesle konuşma ve diğer grubun susma eğilimi, bir toplumdaki gerçek dağılımına rağmen, bazı görüşlerin duyulmasına ve bazılarının duyulmamasına neden olan sarmal bir süreç neden olmaktadır (Mathess, 2015, s:176).

Sessizlik Sarmalı Kuramı bağlamında örgütsel sessizliğe bakıldığında çalışanlar, fikir ve düşüncelerini değerlendirdiklerinde bu düşüncelerinin örgütün genel düşünce iklimine uygun olduğuna karar verdiklerinde ses çıkarma, konuşma göstermektedir. Çalışanlar örgütteki güçlü, hakim düşüncenin kendi fikir ve düşünceleri ile örtüşmediğini ve örgütün düşünce iklimiyle baskılandıklarını algıladıklarında dışlanma korkusu ile sessiz kalmayı tercih etmektedir (İşleyici, 2015, s:37).

3.3.4. Kendini Uyarılma Teorisi

Kendini Uyarılma Teorisi, bireylerin kendini ifade etme davranış ve biçimlerini gözlemlemeleri ve kontrol etmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Synder (1974) kendini uyarılma teorisi üzerinde çalışırken bireyleri “kendini uyarılma düzeyi düşük” ve “kendini uyarılma düzeyi yüksek” olmak üzere iki grupta kategorize etmiştir. Düşük ve yüksek kendini uyarılma niteliğine göre bireyler farklı ilişki yönelimleri göstermektedir. Yüksek düzeyde kendini uyarlayan bireyler “yararcı benlik” sayesinde durumdan duruma belirgin değişiklikler göstermektedir. Bu bireyler “durumsal özgüllük” olarak ifade edilen niteliktedir ve tartışmaların meydana geldiği durumlarda son derece duyarlı ve dikkatli davranmaktadırlar. Sosyal çevrelerini yararcı olarak şekillendirmekte ve davranışlarını bu çevreye göre uyarlamaktadırlar. Buna karşılık düşük düzeyde kendini uyarlayan bireylerin benlikleri, tutumları, özellikleri ve eğilimleri davranışlarıyla tutarlılık göstermektedir. İçsel tutumları ve niyetleri ile davranışları arasında önemli bir tutarlılık bulunmaktadır (Lin, Wu, Chao, 2007, s:71).

Kendini Uyarılma Teorisi bağlamında örgütsel sessizlik değerlendirildiğinde, kendini uyarılma düzeyi yüksek çalışanların “yararcı benlik” duyguları ile birlikte

örgütün düşünce iklimine kendilerini uyarlamaları ve sessiz kalmaları beklenmektedir. Kendini uyarlama düzeyi düşük çalışanların ise tutum ve davranışlarının tutarlı olma eğilimi göstereceğinden duruma uygun olan değil de kendi fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri beklenmektedir.

3.3.5. Bilişsel Çelişki Kuramı

1957’de Amerikalı psikolog Leon Festinger tarafından “Bilişsel Çelişki Teorisi” adlı kitabında yer alan Bilişsel Çelişki Kuramı’na göre (Aldamat ve Atom, 2022, s:217) bilişsel uyumsuzluk, insanların düşüncelerindeki psikolojik tutarsızlıktan kaynaklanmakta ve bireyi, bu tutarsızlığı azaltma ya da önlemeye yönelik çaba göstermeye motive eden bir rahatsızlık hali ortaya çıkarmaktadır. Bu rahatsızlık hali bireyin davranışlarını düzenlemektedir (Vries, McGrath, Vaides, 2023, s:1).

Bilişsel çelişki (uyumsuzluk) kuramının temel hipotezlerinden biri uyumsuzluğun varlığı psikolojik olarak rahatsızlık vermekte ve kişi uyumsuzluğu azaltmak için davranışa geçmeye motive olmaktadır. İkinci bir hipotez de uyumsuzluğu azaltmayı istemenin yanında bireyler uyumsuzluğu arttırabilecek durum ve bilgilerden de aktif olarak kaçınmaktadır (Festinger, 1968, s:2). Festinger’e göre bilişsel çelişki, bireyin inançları, düşünceleri, davranışları ve psikolojik durumunda istikrarsızlığa, rahatsızlık duygusuna, psikolojik baskı ve gerginliğe yol açan tutarsızlık durumudur. Bu tutarsızlık durumunda birey fikir, eğilim, inançları ile kişiliği, psikolojik yapısı, davranışları ve çevresiyle uyum durumuna ulaşmak için çelişki (uyumsuzluk) durumunu azaltmak ya da ortadan kaldırmak için daha fazla çaba harcayarak istikrarı yeniden sağlamaya çalışmaktadır (Aldamat ve Atom, 2022, s:217).

3.3.6. Planlı Davranış Teorisi

Planlı Davranış Teorisi’ne göre insan davranışına 3 tür düşünce rehberlik etmektedir. Bunlar davranışın olası sonuçları hakkındaki inançlar (davranışsal inançlar), diğerlerinin başkalarının normatif beklentileri hakkındaki normatif inançlar ve davranışı kolaylaştıran ya da engelleyen kontrol inançlarıdır. Davranışsal inançlar, davranışa karşı olumlu ya da olumsuz bir tutum üretir, normatif inançlar algılanan sosyal baskı ya da öznel normlarla sonuçlanır, kontrol inançları algılanan davranışsal kontrolü ve öz yeterliliği artırır. Planlı Davranış Teorisi’ne göre niyet, davranışın doğrudan öncülü olarak kabul edilmektedir (Ajzen, 2020, s: 353).

Planlı Davranış Teorisi’ne göre tutumlar, öznel normlar ve kontroller, bir kişinin belirli davranışları gerçekleştirme niyetini etkilemektedir. Öznel normlar genel sosyal

baskı algısı ile de ilgilidir. Birey diğerlerinin davranışı desteklediğine ya da onaylamadığına inandığında, davranışın olumlu ya da olumsuz bir değerlendirmesini yapar ve davranışı göstermek için daha az ya da daha çok niyeti olur. Davranışa karşı tutum ne kadar olumlu olursa olsun, bireyin eyleme geçmesi de o kadar güçlü olmaktadır (Hüseyin, vd., 2022, s:154).

3.3.7. Abiline Paradoksu

Abiline Paradoksu Jerry B. Harvey tarafından geliştirilmiş, örgütsel davranış ve grup içi karar alma süreçlerine yönelik çalışmalarda sıklıkla başvurulan bir teori olmuştur. Harvey'e göre örgütler çoğu zaman yapmak istedikleri ile çelişen eylemlerde bulunmakta, bu nedenle ulaşmaya çalıştıkları amaçlardan uzaklaşmaktadırlar. Bununla birlikte grup içinde anlaşma ve karar alma sürecini yönetememek örgütü fonksiyonsuz hale getiren bir paradoksa sokmaktadır. Örgüt üyelerinin, örgütün karşı karşıya olduğu durum ve ya sorunun temel nedeni ile sorunun çözümüne yönelik atılması gereken adımların ne olduğu hakkında bireysel fikir ve düşünceleri vardır ancak, bu bireysel fikir ve düşünceleri ifade etmekten kaçınmaktadırlar (Harvey, 1988, s:18).

Örgüt üyelerinin sessiz kalmayı tercih etmesinin altında yatan önemli örgütsel neden ise Harvey tarafından “örgüt içi iletişim kanallarının kapalı olması ve sağlıklı işlememesi” olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar örgüt içi iletişim süreç ve araçlarının başarılı yönetilmemesinden dolayı bireysel görüşlerini açıklamak ve ifade etmek yerine grupta hakim olan sessizliğe katılıp, çoğunluğa uyarak fikirlerini kendilerine saklamaktadır (Yüksel, 2017, s:10).

3.4. Örgütsel Sessizlik Türleri

Sessizlik genellikle bir kişinin aktif olarak iletişim kurmadığı anlamına gelmektedir. Örgütsel düzeyde sessizlik Pinder ve Harlos (2001) tarafından çalışanların bir konu ile ilgili bilgi ve görüşe sahip olmasına rağmen bu fikirleri açıklamamayı tercih etmeleri durumu olarak kavramsallaştırılmıştır. Bununla birlikte sessizlik sadece sesin yokluğu değildir, farklı sessizlik biçimleri farklı çalışanların bambaşka güdülerini tarafından yönlendirildiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda literatüre de bakıldığında örgütlerde kabullenici, savunmacı ve korumacı olmak üzere 3 sessizlik türü olduğu görülmektedir (Dyne, Ang, Botero, 2003, s:1366).

3.4.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, teslimiyete dayalı olarak ilgili fikirleri, bilgileri ya da görüşleri saklamaktır ve aktif olmaktan çok pasif olan bağlantısız davranışı ifade etmektedir.

Genellikle statükonun onaylanması ya da pasif kabulü olarak yorumlanan bir eylemsizlik biçimi olarak özetlenmektedir. Çalışanlar mevcut duruma boyun eğmekte, durumu değiştirmeye yönelik katılımında bulunmamakta, çaba sarf etmemektedir. Kabullenici sessizlik kasıtlı olarak pasif ve ilgisiz temel bir teslimiyetin sonucu olan davranışları tanımlamaktadır. Örneğin, konuşmanın anlamsız olduğu, bir fark yaratma olasılığının düşük olduğu inancına sahip çalışan, değişime yönelik fikirlerini kendisine saklayabilir (Dyne, Ang, Botero, 2003, s:1366). Bu tutum bilinçli olarak sessiz kalmayı ve gelişmelere karışmamayı gerektirmektedir (Nafei, 2016, s:87).

Kabullenici sessizlik kişiyi örgüt içinde edilgen bir konuma getirmektedir. Çalışanın örgüt içindeki değişim ve dönüşümlere karşı alternatifler üretecek fikir ve görüşleri vardır, sorunlara çözüm üretir ancak örgüte müdahale etmez (Bezirci, 2019, s:27).

Kabullenici sessizlikte birey her türlü faydalı bilgi ve fikri paylaşmaktan kendini geri çekmekte ve ilgisiz bir davranış sergilemektedir. Günümüzün rekabetçi ortamında kabullenici bir sessizlik, kurumlar için ölümcül olabilmektedir. Kurumların rekabet gücünü ele alabilmeleri için çalışanların yeni fikirleri ve bilgilerini paylaşmalarını, bununla birlikte sürekli iyileştirme ortamını teşvik etmeleri ve desteklemeleri gerekmektedir. Çalışanların bilgi paylaşımına ve problem çözme süreçlerine aktif olarak katılımdan uzaklaşmaları, aynı sektörde faaliyet gösteren firmalarla rekabet avantajını azaltmaktadır (Kazmi, Usmani, Raza, 2022, s:35).

3.4.2. Korumacı Sessizlik

Korumacı sessizlik iş ile ilgili fikirlerin, bilgilerin ya da görüşlerin özgeciliğe dayalı olarak ya da diğer çalışanlara ve kuruma fayda sağlamak amacıyla saklanmasını ifade etmektedir. Korumacı sessizliğe giren çalışanlar örgütün yararına, örgütün itibarını korumaya çalışmakta, örgütün imajını zedeleyecek bilgileri gizlemekte ya da imajı zedeleyecek sorun ve uygunsuzluklardan şikayet etmeyi reddederek müsamaha göstermektedir (Dedehanov, Kim, Rhee, 2015, s:483).

Çalışanların başkalarına yardım ettikleri inancıyla sessiz kaldıkları bir sessizlik türü olan korumacı sessizlik türünde çalışanlar, kişisel nedenlerle sessiz kalmak yerine iş yeri ilişkilerine olumlu katkı sağlamak ve var olan olumlu durumu sürdürmek amacıyla sessizliği kullanmaktadır (Sherer, 2022, s:54).

Korumacı sessizlik işbirlikçi güdülere ve fedakar, sosyal olarak motive edilmiş kişiliğe dayalı bir örgütsel sessizlik davranışdır. Bu sessizlik biçimi olumlu bir kavram

olarak görülmesine rağmen kurum içi suistimal ve olumsuz sonuçlara yol açabilecek davranışlar için de bir kaynak oluşturabilmektedir (Bennet, 2020, s:13).

3.4.3. Savunmacı Sessizlik

Dyne ve diğerleri tarafından (2003), savunmacı sessizlik çalışanların iş ile ilgili kasıtlı olarak bilgi, fikir ve önerilerde bulunmaması olarak karakterize edilmiştir. Savunucu sessizliğin ardındaki nedenlerden bazıları örgütsel adaletsizlik, çalışanların kendilerini kurum kimliğinden kopuk hissetmeleri, kişilerarası uyumlu ve güvenli bir çalışma ortamının olmaması şeklinde görülmektedir. Çalışanlar olumsuz tepkilerden korkan psikolojik güvensizlikleri nedeniyle kendilerini ifade edememektedir (Qi, Ramayah, 2022, s:2).

Van Dyne, Ang ve Botero'ya göre savunmacı sessizlik çalışanlar açısından proaktif bir davranışı temsil etmektedir. Çalışan, konuşmanın kendi konumu için bir şekilde riskli olduğunu, konuşmanın tartışmalara ya da yaptırımlara yol açabileceğini ve bu risklerin konuşmanın yararından daha ağır bastığını düşünmektedir. Savunmacı sessizlik konuşmayla ilişkili risk algısına dayanmaktadır. Çalışanın yöneticilerle olan ilişkisi ve yaptırıma uğrama riski de savunucu sessizliğe yönelmeyi sağlamaktadır. Savunmacı sessizlik iş arkadaşları tarafından onaylanmama, tartışmalı bir konunun tüm iş yerine yayılmasını engelleme, paydaşların misilleme korkusu vb. nedenlere bağlı olarak da kendini göstermektedir (Wynen, vd., 2020, s:501).

Savunmacı sessizlik çalışanın kişisel konuşma korkusunun da bir sonucudur. Bu sessizlik türünde korku en önemli faktör olarak görülmektedir. Çalışan alternatifleri tartmakta ve fikir, görüş ve bilgilerini saklamanın en güvenli alternatif olduğu konusunda karara vardığında savunucu bir sessizliğe girmektedir. Savunucu sessizlik gelecekteki herhangi bir zarardan uzak durmak için kendini koruma davranışıdır ve proaktif bir tutumdur (Raju ve J, 2023, s: 60).

3.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Literatür incelendiğinde örgütsel sessizliğin bireysel, örgütsel ve yönetsel düzeyde olmak üzere 3 ana nedeni olduğu görülmektedir. Sessizliğe neden olan bireysel faktörler yöneticilere güvenilmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, izolasyon korkusu, ilişkilerin zarar göreceği korkusu, kişilik özellikleri ve demografik özellikler olarak sıralanmaktadır (Solmaz, 2023, s:39). Haksızlık kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu örgütsel düzeyde sessizlik nedenleri iken (Brinsfield, 2009, s:74), yöneticilerin olumsuz geri

bildirim alma korkusu ve örtük inançları da yönetsel düzeydeki sessizlik nedenleri arasında sıralanmaktadır (Solmaz, 2023, s:39).

3.5.1. Bireysel Düzeyde Nedenler

Bireysel düzeyde sessizliğin birçok nedeni vardır. Bu nedenlerden biri yöneticilere güvenilmemesidir. Çalışanların görüş ve fikirlerini ifade etmelerini gerekli bulmayan ve görüş ve fikirler çalışanlar tarafından paylaşıldığında katı tutumlar sergileyen yöneticiler güvensiz bir iklim oluşturmaktadır. Bu güvensizlik ortamı çalışanların zaten düşüncelerinin örgüt sorunlarının çözümü için bir fark oluşturmayacağına inançlarından dolayı sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olmaktadır (Solmaz, 2023, s:39). Literatüre bakıldığında güven ile sessizlik arasındaki ilişkinin incelendiği, tartışıldığı çalışmalar yer almaktadır. Güven özellikle biçimsel olmayan iş birliğini kolaylaştırmakta ve örgütler için son derece değerli görülmektedir. Özellikle, örgütsel güvenin öncülü, iletişime dayalı sosyal ilişkilerdir. Güven bir örgüt genelinde örgüt üyeleri arasındaki iletişimin sıklığı ve süresi ile kendini göstermektedir. Düzenli iletişim çalışan ve yönetici arasında örgütsel konu ve sorunlara yönelik bilgi alışverişine izin verdiğinden bilgiye dayalı güven gelişmektedir (Slade, 2008, s:66). Ancak bilgi alışverişinin olmadığı, desteklenmediği ya da bilgi paylaşımı olsa dahi sorunların çözümünde değerlendirilmediği düşüncesi çalışmada yöneticilere karşı güvensizliğe neden olmakta, bu durum da örgütsel sessizlik davranışını beraberinde getirmektedir.

Bireysel düzeydeki bir diğer sessizlik nedeni konuşmanın riskli görülmesidir. Çalışanlar örgüt ile ilgili sorunların çözümünde kendilerine güvenseler dahi terfi edememe, problem çıkarıcı kişi olarak nitelendirilme, diğerleri ile ilişkisinin bozulması ya da olumlu tutumların değişmesi (Özüpek, 2019, s:18), işten atılma, sosyal dışlanma, baskı, olumsuz geribildirim (Atar, 2018, s:66) vb. ses çıkarmanın neden olacağı riskli durumlar olduğunu gördüğünde sessiz kalmayı tercih etmektedir (Özüpek, 2019, s:18).

İzolasyon ya da dışlanma korkusu da bireysel sessizlik nedenleri arasında yer almaktadır. Bireylerin temel ihtiyaçlarından biri de aidiyet, bir gruba ait olma, bir grubun parçası olmaktır (Çoban, 2021, s:114). Bu temel ihtiyaçtan dolayı çalışan örgüt içerisinde ait olduğu grubun bir parçası olmaya devam etmek, diğer üyelerce kabul görmek, dışlanmamak istemektedir (Algın, 2014, s:24). Örgütteki bir sorun ya da durum ile ilgili bilgi, düşünce ve fikirlerini paylaştığında grup üyeleri tarafından “baş belası, dedikoducu, şikayetçi” vb. olumsuz olarak nitelendirilip gruptan dışlanma ile karşılaşma kaygısı çalışanlarda sessiz kalma davranışı sergilemeye neden olmaktadır (Kutlay, 2012, s:43).

İlişkilerin zarar göreceği korkusuna kapılan bireyin sessizliği tercih etmesi de bireysel düzeydeki nedenlerden biridir. Çalışanlar örgüt içindeki statülerinde ilerlemeyi ve diğerleri tarafından beğenilmeyi arzu etmektedir. Paylaşılacak bilgi ve görüşler “alınma, kırgınlık, kızgınlık, tavır alma, yanlış anlaşılma” vb. ilişkileri zedeleyecek tavır ve tutumlara neden olacak ise çalışanlar sessiz kalmayı tercih etmektedir (Aladağ, 2019, s:50).

Bireysel düzeyde sessizlik nedenlerinden biri olan kişilik, bireyin özelliklerini bütüncül olarak ortaya koyan, süreklilik gösteren, bireyin davranışlarını belirleyen ve bu davranışları ile bireyi diğerlerinden ayıran niteliklerdir. Bu bağlamda örgütü oluşturan bir çok çalışan da örgütsel durum ve sorunlara kendi kişilik özelliklerine bağlı olarak farklı tepkiler vermektedir (Çalikoğlu, 2019, s:16). “Planlı olma, düzenli olma, dakik olma, etkililik, kararlılık, uyumlu olma, güvenilir olma, yüksek motivasyon sahibi olma, iyi iletişim kurma, dikkatli olma, sorumluluk, paylaşımcı olma” vb. kişilik özellikleri bireyin örgütsel düzeyde davranışlarını belirlemektedir. Olumlu kişilik özellikleri örgütü olumlu etkilemekte, olumsuz kişilik özellikleri olumsuz etkilemektedir. Olumlu kişilik özellikleri ile ödül ya da takdir ile karşılaşan birey örgütsel sorun ve problemlere karşı duyarlı davranmakta iken, ceza ile karşılaşan birey örgütsel sorunlara karşı duyarsız davranmakta ve sessiz kalmaktadır (Yanık, 2012, s:45).

Bireylerin sahip oldukları kişilik ve karakter özellikleri buldukları ortamlardaki davranış ve iletişim kurma biçimlerini belirlemektedir. İçe dönük ya da dışa dönük, etkin yada edilgen, konuşkan ya da sessiz vb. kişilik ve karakter özelliklerine göre iletişim ve davranış biçimleri farklılık göstermektedir. Bununla birlikte bugüne kadar bireyin sahip olduğu bilgi düzeyi ve edindiği tecrübe de örgüt içinde karşılaşılan olay ya da durumlara vereceği tepkiyi şekillendirmektedir. Birey önceki tecrübe ve bilgisine dayanarak düşünce ve fikirlerini ifade etmeyi ya da sessiz kalmayı tercih edebilir (Bozaslan, 2023, s:32).

Pinder ve Harlos’a göre temel olarak bireysel düzeyde 3 özellik çalışanın sessizliği tercih etmesine neden olmaktadır. Bunlar benlik saygısı, iletişim kaygısı ve kontrol odaklı olmaktır. Düşük benlik saygısına sahip bireyler, yüksek benlik saygısına sahip bireylere göre daha fazla sessiz kalma davranışı göstermektedir. Bununla birlikte, iletişim kaygısı özelliği yüksek olan bireyler iletişimden genellikle olumsuz sonuçlar beklemekte ve bu nedenle diğerleri ile iletişim kurmaya yönelik endişe duymakta ve iletişim kurmaktan kaçınmaya çalışmaktadırlar. Kontrol odaklı olma özelliği de ses çıkarma ya da sessiz

kalma isteğini belirlemektedir. Kontrol odaklılık bireyin başına gelenlerin, üzerinde kontrol sahibi oldukları faktörlerin ve kontrolleri dışındaki koşulların sonucu olduğuna yönelik inançlarını yansıtan bir kişilik özelliğidir. Hayatta başına gelenler üzerinde kontrol sahibi olduğuna inanan birey içsel, kontrolleri dışında olayların yaşam sonucunu belirlediğine inanan bireyler ise dışsal kontrol odağına sahiptir. Pinder ve Harlos'a göre içsel kontrol odağına sahip bireyler, dışsal kontrol odağına sahip bireylere göre daha fazla bilgi, fikir ve görüşlerini ifade etmektedir. Bunun nedeni var olan duruma yönelik sonuçları etkileme inancını öncelikle kendi içsel yeteneklerinin bir sonucu olarak görmeleridir (Brinsfield, 2009, s:73).

Çalışanların örgütsel düzeyde sessizlik davranışı göstermeleri üzerinde yaş, eğitim, cinsiyet, tecrübe vb. demografik özellikler de etkili olmaktadır (Pekşen, 2023, s:35). Birey yaş aldıkça hayatın tüm alanlarında olduğu gibi örgütsel yaşamda da tecrübe kazanmış ve kazanmaya devam etmektedir. Bu tecrübeye bağlı olarak da yaş olarak büyük olan çalışanların, yaşı küçük olanlara oranla örgütsel sorunları iletmeye daha yatkın oldukları görüşmüştür (Sarıbay, 2015, s:45).

Örgütsel sessizlik açısından bakıldığında kadın ve erkekler arasında “başarı, beceri, liderlik, öğrenme, sorun çözme becerisi” vb. konularda anlamlı bir fark bulunmamasına rağmen, kültürel ve sosyal yapı değerlendirildiğinde toplumsal nedenlere bağlı olarak kadınların erkeklere oranla sessizlik davranışı gösterebileceği değerlendirilmektedir (Kurnaz, 2019, s:56).

Literatür incelenip, eğitim durumu ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki değerlendirildiğinde eğitim düzeyinin yüksek olması ile örgüt sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar örgütsel konularda görüşlerini ifade etmeyi tercih etmektedir. Bununla birlikte örgütsel konularda konu özelinde eğitime ve uzmanlığa sahip olan çalışanlar bilgi paylaşımında bulunmaya daha fazla eğilimli olmaktadır (Gürsel, 2018, s:32). Örgütte çalışma süresi ya da kıdem de örgütsel sessizliği belirleyen demografik özelliklerden biridir. Çalışma süresi, tecrübesi daha az olan çalışanlar, daha kıdemli olan çalışanlara nazaran sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Gürsel 2018, s:33).

3.5.2. Örgütsel Düzeyde Nedenler

Örgütsel bağlama dayanan bir takım nedenler çalışanların sessiz kalma davranışı göstermelerine neden olmaktadır. Özellikle örgütsel iklim (sessizlik iklimi) ve haksızlık kültürü sesini duyurma ya da sessiz kalma isteğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bununla

birlikte belirsiz raporlama yapıları, yüksek merkezileşme, otoriter yönetim tarzları, kötü yürütülen performans incelemeleri, düzensiz karar alma, bilgi ya da fikir paylaşmanın potansiyel olarak tehlikeli görülmesi, konuşmaya değer olmadığına inanılması vb. değişkenler de örgütsel düzeyde sessizlik davranışını belirlemektedir (Brinsfield, 2009, s:74-76).

Örgüt içindeki adaletsiz durumlar (Kurnaz, 2019, s:59) olarak nitelendirilen haksızlık kültürü, “haksız çalışma ilişkileri” bağlamında çalışanların olumsuz davranışlarla karşılaştığı bir ortamı ifade etmektedir. Çalışanlar, aşırı yönetsel kontrol, çatışmaların güçlü bir şekilde bastırılması, insan ilişkilerinden ziyade iş ilişkilerine değer verilmesi, rekabete dayalı bireyciliğin vurgulanması” hususlarını haksızlık kültürü içinde değerlendirmektedir (Karaaslan, 2019, s:16). Bununla birlikte “karar alma süreçlerinin şeffaf olmaması, ücret dağılımındaki adaletsizlik, performans yetersizliği” de haksızlık ortamının oluşmasına neden olmaktadır (Kuşoğlu, 2018, s:77). Örgüt içinde yönetimin davranışlarındaki ve verilen kararlardaki adaletsizlik, çalışanların sessizliği tercih etmelerine neden olmaktadır (Aladağ, 2019, s:51). Çalışanlar örgüt içinde adaletsizlik olduğunu algıladıklarında tepki olarak örgütsel sorunların çözümüne ve süreçlere katılmama ve sessiz kalma davranışı göstermektedir (Yanık, 2012, s:33).

Örgütsel düzeyde sessizliğe neden olan faktörlerden biri de sessizlik iklimidir. Sessizlik iklimi, çalışanların karşılaştıkları sorunlara yönelik diğerleri ile etkileşimde bulunmamaları, kendi içlerinde çaba göstererek diğerlerinden gelebilecek önerileri göz ardı etmelerini ifade etmektedir (Taşkiran, 2010, s:112). Sessizlik iklimi, çalışanların örgütteki sorunlar ile ilgili konuşmaya değmez ya da görüş ve fikirlerin ifade edilmesi tehlikelidir şeklindeki düşüncelerinden kaynaklanmaktadır (Kurnaz, 2019, s:58). Bu bağlamda değerlendirildiğinde sessizlik iklimi “çalışanların konuşma konusunda uğradıkları hayal kırıklığı ya da korkularının” bir sonucudur. Bu durumda çalışanlar örgütte sessiz kalarak kendi güvenlik alanlarını oluşturmaya çalışmaktadır (Güneş, 2019, s:38). Çalışanlar sessizlik ikliminde hem yöneticilerine hem iş faaliyetlerine hem de örgütün geneline yönelik duyarsızlaşmaktadır. Bu durumla paralel olarak yöneticiler de çalışanlara karşı ilgisiz kalmaktadır. Tedbir alınmadığında ya da sessizlik iklimi fark edilmediğinde her çalışana ve her kademeye yayılmaktadır. Yöneticilerin özellikle iletişim kanallarını açık tutarak, paylaşımı desteklemeleri ile birlikte sessizlik ikliminin oluşması ya da yayılması engellenmelidir (Kuşoğlu, 2018, s:73).

Sağır kulak sendromu da örgütsel düzeyde sessizlik nedenlerinden biridir. 1990'lı yılların sonlarına doğru ortaya atılan sağır kulak sendromu, örgütün bütüncül olarak eylemde bulunmaması, “örgütsel eylemsizlik” olarak kavramsallaştırılmıştır. Briensfield'a göre “yetersiz örgütsel politikalar, yönetsel bazı uygulama ve tepkiler, örgütsel bir takım nitelikler” sağır kulak sendromunun nedenlerindedir (Kulualp, 2015, s:14). Sağır kulak sendromu yöneticilerin çalışanlarını dinlememeleri, geribildirimde bulunmamaları, fikirlerine itibar etmemeleri şeklindeki tutumlarından kaynaklanmaktadır. Yöneticiler sağır kulak sendromu tavrı ile olumsuz ve rahatsızlık verecek bilgilerden kendilerini uzak tutmaktadır. Böylece çalışanlar örgütsel sorunlarla ya da kendi memnuniyetsizlikleri ile ilgili görüş ve düşüncelerini açık ve net bir biçimde ifade edememektedir (Çöp, 2015, s:91).

3.5.3. Yönetsel Düzeyde Nedenler

Örgütsel sessizliğe neden olan yönetsel faktörler yöneticilerin olumsuz geribildirim alma korkusu ve yöneticilerin örtük inançları şeklinde sınıflandırılmaktadır (Solmaz, 2023, 39). Çoğu yönetici “utanç, tehdit, savunmasızlık, yetersizlik” vb. duygulardan kaçmaya yönelik bir güdüye sahiptir, çünkü bu duygular zayıflığa ve güçsüzlüğe yol açmaktadır. Bu nedenle çalışanların örgüt ile ilgili geribildirim vermelerini teşvik etmemektedirler. Bu yönde herhangi bir iletişim ortamından ve bilgi paylaşımından kaçınılmaktadırlar (Bozaslan, 2023, s:35). Yöneticilerin çalışanlar tarafından yetersiz olarak algılanma kaygıları, örgütte sessizlik ortamının oluşmasına neden olmaktadır (Sönmez, 2019, s:41). Olumsuz geribildirim almaktan korkan yöneticiler astlarından bu tür mesajlar aldıklarında bu mesajı görmezden gelme, yanlış anlama ya da mesajı gönderen çalışanın inanılabilirliğine saldırıda bulunma yoluna gitmektedir (Yarmacı, 2018, s:51). Bu tutumları ile yöneticiler hem güçlerini hem de itibarlarını kaybetmemek için örgütün tümünde sessizlik ikliminin oluşmasına neden olmaktadır (Güneş, 2019, s:40). Kendine güvenmeyen, mesleki bilgi ve tecrübesi ile yöneticilik vasıfları yeterli olmayan yöneticilerin, çalışanlardan gelebilecek negatif geribildirimlerden korktukları ve çekindikleri görülmektedir (Çalıköğlü, 2019, s:13).

Örgütsel sessizliğin temelinde yatan yönetsel düzeyde örgütsel sessizlik nedenlerinden biri de yöneticilerin örtük / gizil inançlarıdır. Yöneticilerin sahip olduğu gizil inançlardan biri çalışanların “bencil, yalnız kendilerini düşünen, güvenilmez, kendi çıkarlarını üstün tutan” bireyler olduğudur. Bir diğer gizil inanç da her daim en doğru olanı kendilerinin bildiğine inanmalarıdır (İşleyici, 2015, s:47). Bu inançlarla birlikte

denetimin kendilerinde olmasını istemektedirler. Denetimin sağlanması ve davamı için de çalışanlardan farklı seslerin çıkmasını, özellikle mualif görüşlerin dile getirilmesini doğru bulmamaktadırlar. Bu bağlamda örgütün bütününde yönetici bakış açısı paralelinde tek düze bir düşünce ve davranış yapısı hakim olmaktadır (Çiftçi, 2015, s:56).

3.6. Örgütsel Sessizliğin Etkileri

Bir çalışma ortamında, çalışanların ifade etmek istedikleri düşünceleri, fikirleri, endişeleri veya sorunları dile getirmedikleri durumu olarak ifade edilen örgütsel sessizlik bazı olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Örgütsel sessizliğin etkileri ya da sonuçları literatürde bireysel ve örgütsel düzeyde olmak üzere ele alınmıştır.

Bireysel düzeyde örgütsel sessizlik çalışanların birbirleri ile olan iletişimde kopmalara neden olmaktadır. Çalışanlar kendilerini örgütsel sorun ve problemlerin çözümünde zayıf, fikir ve katkılarının ise değersiz olduğunu düşünmektedirler. Çalışanların görüşlerini ifade edememelerinden kaynaklı olarak kontrol duyguları azalmakta ve bu da motivasyonlarını düşürmektedir (Tatar, 2019, s:33).

Örgütsel sessizlik çalışanda bağlılık ve güven eksikliği ile beraber işten ayrılma ve işten doyum elde edememelerine neden olmaktadır. Üreticilikleri engellenen çalışanlar kendilerini hem diğer üyelere hem de örgütün genelinden uzaklaştırmaktadırlar (Çalık, 2016, s:68). Bununla birlikte çalışanlar iş uygulamalarına duyarsızlaşmakta, bu durum da kar kaybına ve sorunların çözülmesi ya da tedbirlerin alınamamasına neden olmaktadır. “Stres, depresyon, suçluluk duygusu, tükenmişlik” vb. problemlerin de ortaya çıktığı da görülmektedir (Kurnaz, 2019, s:63).

Bireysel düzeyde karşılaşılan örgütsel sessizliğin olumsuz etkilerinden biri de çalışanların gelişimi, öğrenmeyi, değişim ve yeniliklere uyum sağlamayı reddetmeleridir (Demir, 2019, s:70). Çalışanlar kurum için herhangi bir fayda sağlamak istemez, geribildirimde bulunmaz, karar alma süreçlerine katılmazlar (Kulualp, 2015, s: 70). İletişimsizlik çalışanlarda sosyalleşmemeye ve bu durum da kızgınlık, kırgınlık, güvensizlik ve daha fazla savunucu iletişime neden olmaktadır (Gencer, 2018, s:47).

Örgütsel sessizliğin örgüt düzeyindeki olumsuz etkilerinin başında ise örgütün gelişimi, değişimi ve yenilenmesini engellemesi gelmektedir. Örgüte yönelik olumsuz bir itibar ve imaj oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik parasal kayıpların yaşanmasına yol açmakta, hatalar öğrenilmez ve üstesinden gelinemezse örgütün varlığını tehdit etmeye başlamaktadır (Gürsel, 2018, S:46). Örgüt içindeki değerli bilgilere ulaşamamak da diğer bir olumsuz etkidir. Bilgiye ulaşamamak stratejik planların hazırlanmasına ve

uygulanmasına da engel olmaktadır. Bununla beraber, iletişim kanallarının açık tutulamaması ve iletişime teşvik edilmemesinden dolayı etkili iletişim ortamı da sağlanamamaktadır. Örgüte yeni iş gören alımında sorunlar yaşanmaktadır (Kulualp, 2015, s:73).

Örgütsel süreçlerin gerçekleşmesi için gerekli olan koordinasyon, iş birliği ve eşgüdüm örgütsel sessizlik iklimi içerisinde işlevini gerçekleştiremez. Departman ve bölümler birbirleri arasındaki etkileşimi sağlayamaz. Örgütün sürekli değişen çevre ve rekabet koşullarına uyumu azalır, giderek güçsüzleşir (Özüpek, 2019, s:41). Örgütlerde adaletsizlik, korku, sindirme, sessizlik, iletişimsizlik” vb. olumsuz tutum ve tavırlar bir kültür olarak yayılmaya başlar. Örgüt dinamik yapısından sıyrılıp, durağan bir yapıya bürünür ve bu durağan yapı içinde hem çalışan, hem yönetim, hem de örgütsel hatalar fark edilemez ve düzeltilemez (Uğur, 2016, s:69).

Örgütsel kararlar bilgi akışı olmadığından ve tek yönlü bir bakış açısı olduğundan doğru ve zamanında alınmaz. Örgütsel sorun ya da problemlere yönelik aşağıdan yukarıya bilgi akışı da sağlanmadığından kontrol ve denetim eksikliği yaşanır (Kurnaz, 2019, s:62).

Örgütsel sessizliğin hem bireysel hem örgütsel olarak olumsuz birçok sonucu ve etkisi vardır ancak alınacak bazı tedbirler ile örgütsel sessizlik önlenir. Örgütsel sessizliğe neden olan davranışı bulmak tedbir alabilmek için atılacak ilk adımlardan biridir. “Duyarsızlık, ilgisizlik, korku, kaygı, kendini koruma, ilişkileri koruma, örgütü koruma, yöneticinin yetersizliği” vb. örgütsel sessizliğe neden olan faktörler belirlenmelidir. Yöneticiler bu faktörleri tamamen ortadan kaldıramasa dahi iş ile ilgili süreçleri olumsuz olarak etkilemeyecek şekilde yönetilmesini sağlamalıdır. Konuşmayı teşvik etmek, konuşan kişiyi dinlemek, önyargılardan uzaklaşmak, geribildirimde bulunmak iletişim kanallarını açık tutmak, adaletli uygulamalar vb. örgütsel sessizliği önlemeye yönelik alınabilecek tedbirler arasında yer almaktadır (Özüpek, 2019, s37).

Sorunların çözümünde çalışanları karar alma süreçlerine dahil etmek, onlara danışmanlık yapmak, yaratıcı drama gibi kendilerini göstermelerine fırsat verecek uygulamalara başvurmak da örgütsel sessizlik iklimini kırabilmektedir (Demir, 2019, s:70). Özellikle örgütsel iletişimin önemi ve gerekliliği ile ilgili tüm çalışanların ve kademelerin bilinçlendirilmesi, olumlu ve sağlıklı bir iletişim ortamının oluşturulması, oluşturulan bu ortamın bir kültür haline getirilip tüm örgüte yayılması son derece önemlidir (Uğur, 2016, s:93).

3.7. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

3.7.1. Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar

Kahya (2013), “Dönüşümcü ve Ekileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü” adlı doktora çalışmasında, kamu sektöründen Ankara’da bir bakanlıkta ve özel sektörden dört sigorta şirketinde çalışan 442 katılımcı ile bir çalışma yürüterek, “iki farklı liderlik anlayışı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya ve bu ilişkiler üzerinde örgütsel güvenin düzenleyici rolü olup olmadığını” belirlemeye çalışmıştır. Kahya’nın araştırma bulgularına göre örgütsel güven, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi modere etmemektedir.

Arlı (2013), makalesinde ilkokullarda yaşanan örgütsel sessizliğin nedenlerini, sonuçlarını ve örgütsel sessizliğe yönelik öneriler ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaçla 15 ilkokul müdürü ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanarak görüşme yapılmış ve araştırmanın sonucunda örgütsel sessizliğin bireysel, örgütsel ve yönetsel sebeplere dayandığı ve suçlama ve ceza korkusunun ortadan kaldırılmasıyla örgütsel sessizliğin önlenebileceği ortaya konmuştur.

Çavuşoğlu (2014), “örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin tespit edilmesini” amaçlayarak, Manisa ve İzmir’de özel ve devlet üniversitelerinde çalışmakta olan 719 akademisyene ulaşmış ve elde ettiği veriler ile birlikte “örgütsel sessizlik davranışı ölçeğini Türkçe’ye uyarlamaya ve örgüt kültürü tipolojileri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri” belirlemeye çalışmıştır. Çalışma neticesinde örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik türleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür.

Aktaş (2014), “örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşimi” ortaya koymaya çalışan makalesinde, İstanbul ilinin farklı ilçelerinde 3 farklı hastanede görev yapmakta olan 102 hemşireye ulaşarak veri toplamıştır. Çalışmanın sonucunda algılanan bireysel performansın sessizlik türlerinden biri olan kabullenici sessizlik ile negatif, ilişkisel sessizlik ile pozitif ilişkide olduğu ancak savunmacı sessizlik ile ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır.

Çöp (2015), “lider-üye etkileşimi, öz denetim ve örgütsel sessizlik konularında ayrıntılı bir literatür çalışması” yapmış, Türkiye’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 420 yönetici ve 640 çalışana ulaşmış ve veriler ile “lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki etkileşimi ve bu etkileşimde öz denetim kişilik özelliğinin düzenleyici rolünü” ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma

sonucuna göre lider-üye etkileşim algısı ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüş, bu ilişkiyi öz denetim kişilik özelliğinin modere ettiği tespit edilmiştir.

Akyüz (2015), “örgütsel sessizlik ve bireysel yaratıcılık performansı ilişkisi: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü” adlı makalesinde” örgütsel sessizlik, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların bireysel yaratıcılık performansı algıları arasındaki ilişkileri” incelemiştir. Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren 24 farklı imalat ve satış firmasında çalışmakta olan 176 iş görenden veri toplamıştır. Araştırma sonucunda sessizlik türlerinden biri olan “prososyal sessizliğin bireysel yaratıcılığı olumlu yönde etkilediği” ve “örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sessizlik ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde tam aracı olduğu” görülmüştür.

Çalık (2016), çalışmasında “çalışanların nepotizm algılarının örgütsel sessizliğe etkisinde öz yeterlilik algılarının rolünü” incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmasında Van ilinde bulunan iki özel hastanede çalışan 313 çalışandan anket vasıtası ile veri toplamıştır. Araştırma sonucuna göre “çalışanların nepotizm algıları ve öz yeterlilikleri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu” ortaya çıkmıştır.

Kulualp ve Çakmak (2016), makalelerinde “örgütsel sessizlik türlerinin algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini değişkenleri tarafından nasıl etkilendiğini” analiz etmeyi amaçlamışlardır. Bülent Ecevit, Karabük ve Bartın üniversitelerinde görev yapmakta olan 894 hem akademik hem idari personelden veri toplamışlardır. Bu çalışma doğrultusunda “algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizlik üzerinde ve iş tatmininin prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu” ortaya çıkmıştır.

Çolakoğlu (2017), “bireyin sahip olduğu duygusal emek ve duygusal zeka faktörlerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini” ortaya koymaya yönelik yürüttüğü çalışmasında Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesi’nde görev yapmakta olan 358 akademisyene ulaşmıştır. Çalışma sonucunda “duygusal zeka ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki”, “duygusal zeka ile örgütsel sessizlik arasında da bir etkileşim” olduğu tespit edilmiştir.

Uçar (2017) makalesinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini ve örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet, eğitim, branş, kıdem, tecrübe, öğretmen sayısı vb. bir takım demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda Diyarbakır ilinin merkez ilçelerinde ortaokulda görev yapmakta olan 281 öğretmene ulaşmıştır ve elde edilen verilerle yapılan

analizler neticesinde öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin orta düzeyde olduğu ve çalışma süresinin örgütsel sessizlik türlerinden biri olan savunmacı sessizliği modere ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Atar (2018), İtalya ve Türkiye’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 1075 çalışandan veri toplayarak, “yöneticinin göstermiş olduğu liderlik davranış türlerini, kavramsal açıdan ele alarak, liderlik davranışı türlerinin örgütsel sessizlik ve bununla bağlantılı olarak örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş ile olan ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucuna göre etkileşimci ve dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Yalçınsoy (2018) “çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik ortamı ve sessizlik davranışlarının iş performansları üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması” amacıyla sağlık sektöründe bir çalışma yürütmüştür. Çalışma kapsamında Diyarbakır ilinde sağlık sektöründe görev yapan 327 sağlıkçıya ulaşmıştır. Araştırmaya göre örgütsel sessizlik ortamı, örgütsel sessizlik davranışı ve iş performansı arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tatar (2019), çalışmasında “ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgüt iklimi ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi” incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmasında Van ilinde bulunan 138 okuldan 546 öğretmene ulaşarak veri toplamıştır. Çalışma “örgüt iklimi alt boyutlarının ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerini etkilediğini” göstermiştir.

Aygül (2019) makalesinde örgütsel sessizlik ile iş tatmini kavramlarını incelemiştir. Araştırması doğrultusunda inşaat sektöründe çalışan 379 kişiden veri toplamıştır. Araştırma bulgularına göre örgütsel sessizlik ile iş tatmini arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Girgin (2020), 2018-2019 eğitim öğretim yılında İstanbul’un Avrupa yakasındaki 25 ilçede bulunan devlet liselerinde çalışmakta olan 868 öğretmenden veri toplamıştır. Çalışmasının amacı “öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin düzeyini ve arasındaki ilişkiyi belirlemek” olmuştur. Girgin çalışmasında araştırma yöntemi olarak karma yöntem kullanmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması modeli ile elde ettiği bulgular, nicel yöntemle elde ettiği bulguları desteklemiştir. Çalışma sonucuna göre, okul yöneticilerinin çatışmaları yönetim biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasında etkileşim olduğu görülmüştür.

Altınöz, Başpınar ve Şen (2020) “örgütsel sessizlik ve toplantı yönetimi ilişkisi üzerine bir araştırma” başlıklı makalelerinde örgütsel sessizliğin örgütsel iletişim biçimlerinden biri olan toplantılardaki etkisini incelemeyi amaçlamışlar ve bu konuda veri toplamak için kamu ve özel sektör çalışanlarına ulaşmışlardır. Araştırma sonucuna göre örgütsel sessizliğin bir takım nedenlerini literatürle örtüşür şekilde ortaya koymuşlardır. Bu nedenler arasında çalışanların kendini koruma isteği, iş arkadaşlarını destekleme, korku, kendini yetersiz görme vb. nedenler örgütsel sessizliğin nedenleri olarak ifade edilmiştir.

Senger (2021), “yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasında ilişki olup olmadığını, varsa ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemeye” yönelik bir çalışma yürütmüştür. Erzurum Büyükşehir Belediyesi’nde görev yapmakta olan 478 çalışandan elde edilen verilere göre “yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışı ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü, örgütsel adalet ile pozitif yönlü ilişki olduğu” tespit edilmiştir.

Cihan ve Alkaya (2021) örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırma amacı doğrultusunda Kırıkkale Organize Sanayi Bölgesi’nde çalışan 507 kişiye ulaşmışlardır. Araştırma neticesinde örgütsel iletişimin örgütsel sessizliği etkilediği görülmüştür.

Doğanay (2022), “resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, ortaokul müdürlerinin lider-üye etkileşimi davranışları ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişkiyi” incelemek amacıyla Eskişehir ilinde bulunan 109 resmi ortaokulda çalışmakta olan 1010 öğretmene ulaşarak veri toplamıştır. Araştırmaya göre örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönlü anlamlı ve lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Düzgün (2022) turizm sektöründe yaptığı bir çalışmada duygusal zeka ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Veri toplamak için Antalya ilindeki otel işletmelerinde çalışan bireylere ulaşmış ve verilerin analizine göre duygusal zeka ile örgütsel sessizlik türlerinden olan kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu görmüştür.

Solmaz (2023), “cinsiyete dayalı ayrımcılık algısı ile örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide proaktif kişilik ve yönetici baltalamasının düzenleyici rolü” adlı çalışmada cinsiyete yönelik ayrımcılığın örgütsel sessizlik ile ilişkisini

ortaya koymaya çalışmıştır. Bu amaçla Kocaeli Sanayi Odası'na kayıtlı 327 beyaz yakalı çalışandan elde ettiği veriler ile hipotezlerini test etmiştir. Araştırma sonucuna göre “cinsiyete yönelik ayrımcılığın örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Öztürk ve Ataş (2023) “öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel sessizlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini” inceledikleri çalışmalarında 263 öğretmenden veri toplamışlardır. Elde ettikleri verileri analiz ettiklerinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin orta düzeyde olduğunu, örgütsel sessizlikleri üzerinde cinsiyet ve eğitim düzeyinin düzenleyici etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

3.7.2. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar

Morison ve Milliken (2000) çalışanların potansiyel sorunlar ya da konular hakkında yaygın olarak bilgi saklamalarına neden olan bir güç olarak tanımladıkları örgütsel sessizlik ve sessizliğe elverişli koşullar yaratan bağlamsal değişkenleri ve konuşmaya karşı tehlikeli olduğu algısına yönelik dinamikleri ortaya koymaya çalışmışlardır.

Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizliğin dilbilim, antropoloji, sosyoloji de olduğu gibi örgütsel araştırmalarda ilgi görmediğinden dolayı kavramı bu bağlamda kavramsallaştırmaya çalışmışlar ve bir model oluşturmuşlardır. Örgütlerde sessizliğin incelenmesini teşvik etmek amacıyla farklı literatürleri gözden geçirmişlerdir. Çalışmalarının sonucunda bir takım örgütsel bağlamların çalışan sessizliğini ürettiğini ve pekiştirdiğini ileri sürmüşlerdir.

Dyne, Ang ve Boteno (2003) çalışan sessizliğinin çok boyutlu olarak kavramsallaştırıldığını öne süren kavramsal bir çerçeve sunmayı amaçlamışlardır. Örgütsel sessizliği kabullenici, korumacı ve savunmacı olmak üzere 3 türe ayırmışlardır. Bu kavramsal çerçeveye dayanarak sessizliğin örgütlerdeki çalışanlar üzerinde farklı sonuçları olduğunu öne sürmüşlerdir.

Premeaux ve Bedeian (2003) çalışan sessizliği üzerinde bireysel ve yönetsel iki bağlamın etkilerini incelemek ve kavramsal bir şema geliştirmek amacıyla çalışmışlardır. Özellikle bireysel düzeyde öz denetim ve benlik saygısı, yönetsel düzeyde yöneticiye güvenme ve yönetimin açıklığı değişkenleri üzerinde durmuşlardır. 118 telekomünikasyon çalışanı ile yapılan görüşmeler neticesinde düşük öz denetim ve benlik saygısına sahip bireylerin ve yönetime gücen duymayan ve yönetimi açık bulmayan çalışanların sessizlik davranışı gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Bowen ve Blacman (2003), Noelle ve Neumann tarafından önerilen ve kamuoyu araştırmalarında yaygın olarak kullanılan, çoğunluğun görüşlerinin zamanla nasıl baskın hale geldiğini ve azınlık görüşlerinin nasıl zayıfladığını açıklayan Sessizlik Sarmalı Kuramı bağlamında, örgütsel sessizlik konusunu araştırmışlardır. Özellikle bireyler, konumlarının başkaları tarafından desteklendiğine inandıklarında konuşma ve desteklenmediğine inandıklarında sessiz kalma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Vakola ve Bourades'in (2005) çalışmalarının amacı, sessizlik ikliminin bireyler tarafından algılanan boyutlarını ve boyutların iş tutumları üzerindeki etkilerini araştırmaktır. 677 çalışandan oluşan bir örnekleme, çalışanların sessizlik davranışı, örgütsel bağlılık ve tatminleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma sonucunda yöneticilerin sessizliğe ve iletişime yönelik tutumları ile çalışan sessizliğinin ilişkili olduğu bulunmuştur.

Tangilara ve Ramanujam (2008) örgütlerde adalet ortamının çalışan sessizliği üzerindeki etkilerini, çalışanların iş ile ilgili kritik bilgileri çalışma grubu üyelerinden kasıtlı olarak saklama davranışlarını incelemişlerdir. 30 çalışma grubunda yer alan 606 hemşireden ankete dayalı veri toplamışlardır. Çalışma sonucunda örgütsel adalet ikliminin çalışan sessizliğini etkilediği, adaletsiz ortamda çalışanların sessizliği tercih ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Adalet iklimi yüksek örgütlerde de diğer başka faktörlerin çalışma grubu ile özdeşleşme, mesleki bağlılık vb. örgütsel sessizliği etkilediği görülmüştür.

Park ve Keil (2009) bir bilgi teknolojisi projesi sırasında proje ile ilgili kötü haberleri iletme konusunda çalışanların isteksizliğinin projenin başarısına etki ettiğini gözlemlemiş ve kötü haber veren kişi olmama yönündeki eğilimi ifade eden MUM Etkisi bağlamında örgütsel sessizliği araştırmışlardır. Çalışanlar ve üst düzey yöneticiler arasındaki örgütsel yapıların, politikaların, yönetim uygulamalarının ve demografik farklılıkların örgütsel sessizliğe etkisi üzerinde çalışmışlardır. Çalışma sonucunda bu faktörlerin sessizlik ortamına katkıda bulunduğuna, hem doğrudan hem dolaylı bir şekilde etki ettiğine ulaşılmıştır.

Panahi vd. (2012) pek ok kurumda çalışanların fikirlerine değer verilmediğini hissettiren bir iklimin var olmasından dolayı çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili görüş ve yorumlarını açıklamaktan uzak durduklarını ifade etmişler ve bu durumu etkileyen faktörleri belirlemek ve çalışanların konuşmadan uzak durma davranışını ortadan

kaldırmak amacıyla örgütsel sessizliği incelemişlerdir. Doğu Azerbaycan Eyaleti Payame Noor Üniversitesi'nde çalışan 260 çalışandan elde ettikleri veriler neticesinde örgütlerde sessizlik iklimi ile çalışan sessizliği arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu, çalışanların sessiz kalma davranışı ile iletişim olanakları ve örgütsel bağlılık arasında ise negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dedehanov ve Rhee (2015) örgüte ve yöneticiye güvenin kabullenici ve savunmacı sessizlik üzerindeki etkilerini ve kabullenici ve savunmacı sessizliğin de örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Güney Kore'deki 753 yüksek vasıflı çalışandan alınan veriler ile bir analiz yapmışlardır. Bulgular örgüte duyulan güvenin kabullenici sessizlik ile ilişkili olduğunu, yöneticiye güvenin savunmacı sessizlik ile ilişkili olduğunu ve kabullenici sessizliğin de örgütsel bağlılık ile güçlü bir ilişkisi olduğunu göstermiştir.

Khalid ve Ahmed (2015) çalışan sessizliğinin hem belirli güdülere dayalı olarak ham de örgütsel bazı bağlamlardan etkilenecek ortaya çıkabileceğini ileri sürmüşler ve önemli bir bağlamsal faktör olan örgütsel politika ile çalışan sessizliği ilişkisini ortaya koymaya çalışmışlardır. Bununla birlikte yöneticiye duyulan güvenin bu ilişkide bir rolü olup olmadığına bakmışlardır. Bulgular, örgütsel politika ile çalışan sessizliği arasında pozitif bir ilişki ortaya koymuştur. Yöneticiye olan güvenin de bu ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Fapohunda (2016) çalışan sessizliğinin ana belirleyicilerini ve sonuçlarını incelemek amacıyla Nijerya Lagos'taki 3 üniversitenin 321 akademik personelinden veri toplanmıştır. Araştırmaya göre katılımcıların örgütsel uygulamalar, yönetim inançları ve olumsuz ya da kötü kişi olarak etiketlenme, saygınlığın zarar görmesi vb. korkular ile sessizlik davranışı sergilediklerini belirtmiştir. Bunun yanında örgütsel sessizlik ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel sessizlik ile azalan birey başarısı arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Masoomi vd. (2018) fikirleri saklamanın çalışanların zihinlerinin örgütsel bilgi üretmesini engelleyeceğini ve bu nedenle örgütsel sessizliğin örgüt için onarılamaz sonuçları olduğunu öne süren araştırmacılar bu çalışmalarında orta düzey yöneticilerde örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerin belirlenmesi ve bu soruna çözüm önerisi getirilmesini amaçlamışlardır. Araştırma, örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerin örgütsel bağlamda örgütsel yapı ve süreç, örgütsel iletişim ve örgüt kültürü ve bireysel bağlamda psikolojik faktörler, iletişim becerileri ve demografik özellikler olduğunu ortaya koymuştur.

IV. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4. Araştırmanın Yöntemi

Temel amacı, yönetici iletişim yeterliliği ve iletişim kaygısının örgütsel sessizlik ile ilişkisini belirlemek ve değerlendirmek olan bu araştırma, örgütlerde iletişim kaygısı, örgütsel sessizlik ve yönetici iletişim yeterliklerine yönelik var olan durumu uygulanacak bir anket ile ortaya koymaya ve değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olduğundan ilişkisel tarama çalışmasıdır.

Nicel desenler içerisinde tarama çalışması, araştırma evreninin eğilim, tutum, görüşlerini evren içinden alınan bir örneklem ile çalışarak sayısal tanımlamalarda bulunmayı sağlamaktadır. Örneklemden alınan verilerin analiz edilmesi ile elde edilen bulgular evrene genellenebilmektedir. Veri toplama aracı olarak sıklıkla anket kullanılmaktadır (Creswell, 2013, s:13). İlişkisel tarama ise iki ya da daha fazla değişken arasında ilişki olup olmadığını ve bu ilişkinin ne tür bir ilişki olduğunu açıklayıp, değişkenlerle ilgili tahmin yürütebilmek için tasarlanan, deneysel olmayan araştırmadır.

4.1. Araştırmanın Problemi

İletişim, duygu, düşünce, bilgi, kanı, tutum, fikir...vb. belli bazı yollarla (sözlü, sözsüz, yazılı, beden dili) karşılıklı paylaşılma sürecidir. Türk Dil Kurumu'nda "Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme" (tdk.gov.tr) şeklinde tanımlanan iletişim Fransızca ve İngilizce'de *communication*, Latince'de *communicatio* kelimelerine karşılık gelmekte ve temelde haberleşme kavramını ifade etmektedir (Zıllıoğlu, 2003, s:3).

İletişim, insanların kendilerini gerçekleştirmeleri, toplumsal etkileşimlerde bulunmaları, fikirlerini açığa vurmaları, duygularını paylaşmaları bakımından önemlidir. İnsanlar temelde anlamak ve anlatmak, öğrenmek ve öğretmek, ikna etmek ve etkilenmek, sahip olmak ve paylaşmak için iletişim kurmaktadır. Birey ve tüm sosyal süreçler için merkezi konumda olan iletişimin önemi günümüzde daha da artmıştır. Bu önemin artmasının nedeni, sürekli değişen ve bir güç kaynağı olan bilginin iletilmesinde iletişimin temel araç olmasıdır (Ertürk, 2020, s:41-43).

İletişim bir davranış biçimidir. Bu davranış biçimleri aile, okul, iş, arkadaş vb. değişik sosyal çevrelerde kültürün, değer yargılarının, o toplumun düşünce ve davranış sisteminin özelliklerine de bağlı olarak farklı şekillerde görülmektedir. İletişim ilişkiler ve

niteliklerine göre Zıllıoğlu (2003) tarafından 5 kategoride sınıflandırılmıştır: Toplumsal ilişkiler sistemi olarak iletişim, grup ilişkilerinin yapısına göre iletişim, kullanılan kanallara ve araçlara göre iletişim, kullanılan kodlara göre iletişim ve zaman ve mekan boyutlarına göre iletişim. Bu kategorilerden biri olan Toplumsal İlişkiler Sistemi Olarak İletişim sınıflandırması içerisinde bireylerarası iletişim, grup iletişimi, örgütsel iletişim, toplumsal iletişim türleri yer almaktadır.

Birey, çevresindeki diğer kişilerle etkileşim içerisinde düşünüş, davranış, yaşayış ve tutumlarıyla var olan toplum işleyişine uygun hareket eden toplumun parçasıdır. Bireylerin hem bireysel kimliklerini hem de sosyal kimliklerini kazanmaları, kendilerini toplum içerisinde tanımlamaları, diğerleriyle ilişki kurmaları iletişim ile sağlanmaktadır. Bireylerin iletişim tarzları aynı zamanda onların diğerleriyle olan iletişimlerini yani kişilerarası iletişim tarzlarını da göstermektedir (Arık, 2015, s:2).

Bireylerarası iletişim bireylerin her an ve her daim çevrelerindeki insanlarla iletişim içinde olmalarından dolayı önemlidir. Kişilerarası iletişim en basit tabiriyle kişiler arasında aktarılmak istenen mesajın szli ya da sözsüz olarak iletilmesidir (Tellan, 2015, s:2). Bireylerarası iletişim en az iki kişi arasında ve çoğunlukla yüz yüze, bir araç kullanmadan, karşılıklı etkileşim halinde çift yönlü ilerleyen bir süreçtir.

Bireylerarası iletişim sürecinde psikolojik, sosyolojik, kültürel, ekonomik, kişinin kendisinden kaynaklanan özellikler, algılama ve duygu durumları, sosyal gruplar, evre vb. faktörler belirleyici olmaktadır. Bireyler arasđ iletişim diğerlerini de içermektedir ve iletişim sürecinde belirleyici olan bir diğer faktörde iletişim halinde bulunan kişilerin iletişim becerileri ve yeterlilikleridir. İletişim kurulan diğer kişinin iletişim davranış biçimi, sürecin sağlıklı ve olumlu nitelik kazanmasına etki edebileceği gibi bireyde iletişim kaygısına da neden olabilmektedir.

znt, endişe duyulan düşünce, gam, tasa olarak Türk Dil Kurumu'nda tanımlanan kaygı kavramı (tdk.gov.tr) bireyde huzursuzluk, telaş, korku, evham, endişe vb. gerilim ve baskıya neden olan ve gözle görülebilir duygusal tepkilere neden olan duygu durumudur (Menderes, 2019, s:15). Kaygının ekonomik, toplumsal, teknolojik, demografik nedenleri olabileceği gibi bireyin öz benliğinin farkında olmamasđ, kendine güveninin az olması, kişilik ve karakter yapısı, psikolojik durumu, içinde bulunduğu sosyal evre koşulları vb. nedenlerle de birey kaygı durumu yaşamaktadır.

İletişim kaygısı ise iletişim sürecine katılmaya yönelik duyulan endişe durumunu ifade etmektedir. Diğerleri ile iletişim halinde iken kişinin yařadđı korku, telaş, endişe

düzevidir. İletişim süreci içinde iletişim kaygısı duyan birey ruhsal bir gerilim hissetmekte ve iletişim sürecindeki mesajlardan emin olmamaktadır (Çakmak, 2014, s:41).

İletişim, bir örgütün var olması, başarıya ulaşması ve varlığını sürdürebilmesi için önemlidir. Çünkü örgütler, belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşan, yaşayan yapılardır. Bu yapının devamı ve sağlıklı işleyebilmesi için, kendisini oluşturan çalışanların hem kurum içinde hem de kurum dışında ilişkilerinin ve paylaşımlarının da sağlıklı olması gerekmektedir.

Örgütler bireylerarası iletişim sürecinin yoğun olarak gerçekleştiği ve dolayısıyla kişilerin iletişim beceri ve yeterliliklerinin de bu bağlamda önemli hale geldiği ortamlardır. Örgüt amaçları doğrultusunda bir araya gelmiş üyelerin (çalışanların) bireylerarası iletişimlerinde iletişim yetersizliklerinden kaynaklanabilecek sorunlar çalışanların iletişim kaygısı yaşamalarına neden olabilmektedir. İletişim kaygısı yaşayan çalışanlar ise örgütsel süreçlerde sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

Gürültü ve sesin olmaması (tdk.gov.tr), susma hali olarak nitelendirilebilecek olan sessizlik kavramı aynı zamanda iletişimsizlik durumu, konuşmaya değer görülmeyen, söyleyecek bir şeyin olmaması vb. kişisel düzeyde bir suskunluk olarak da değerlendirilmektedir. Örgütsel düzeyde sessizlik ise çalışanların örgüt ve örgütsel faaliyetlere yönelik fikir ve düşüncelerini ifade etme, sorunları dile getirme noktasında endişe duymaları ile birlikte susmalarını ifade etmektedir (Çolakoğlu, 2017, s:30).

Örgütsel sessizlik toplumsal, örgüt kültürü, örgütsel davranış, örgüt iklimi, örgütsel güven, örgütsel adalet algısı, grup düşüncesi ve baskısı, kişilik, statü ve rol, tutum vb. nedenlerle ortaya çıkmaktadır (Çolakoğlu, 2017, s:37). Bir diğer sınıflandırmada ise örgütsel sessizlik nedenleri yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili korkular, deneyim eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu şeklinde sıralanmaktadır (Özüpek, 2019, s:14). Genel bir kategorileştirme yapıldığında ise örgütsel sessizliğin yönetsel, örgütsel ve bireysel nedenlerden kaynaklandığı söylenebilir ve temelde kabullenici, savunmacı ve korumacı olarak üç türde karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel sessizlik hem iş gören hem de örgütün kendisi açısından olumsuz etkilere neden olmaktadır. Çalışanlar açısından devamsızlık, işten ayrılma, iş tatmini düzeyinde azalma, stres, ruhsal gerilim, depresyon vb. problemler görülmektedir. Örgütsel açıdan ise iletişim sürecinin sekteye uğramasından dolayı örgütün genel işleyişi zarar görmektedir. Örgütsel mekanizmalar çökme tehlikesi ile karşı karşıya kalmakta, problem

ve sorunlara çözüm üretmede yetersizlik ortaya çıkmakta ve örgütün devamlılığı tehlikeye girmektedir (Demir, 2019, s:89).

Örgütler, belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş olan insanların oluşturdukları sosyal yapılardır. Örgütlerin sosyal bir yapıya sahip olmasının kaynağı, örgütte en önemli unsur olarak görülen insandır. İnsanlar örgüt içinde gruplar oluşturmakta, etkileşimde ve paylaşımda bulunmaktadır. Bununla birlikte iş uygulamalarının yerine getirilmesi içinde çalışanların birbirleri ve yöneticileri ile sürekliliği olan bir iletişim halinde olmaları da gerekmektedir. Örgütlerin en önemli sermayesi olan çalışanların örgütsel süreç ve iş faaliyetlerine yönelik fikirlerini, düşüncelerini ifade etmeleri, karar alma ve kontrol mekanizmalarının çalışması için geribildirimde bulunmaları, sorun ve problemlere yönelik çözüm önerileri getirebilmeleri genel örgütsel işleyiş için son derece önemlidir.

Bununla birlikte çalışanların iletişim sürecine katılımlarının önüne geçen iletişim kaygısı da sıklıkla karşılaşılan bir sorundur. Çeşitli nedenlerle çalışanlar iletişime geçmede kaygı endişe ve korku yaşamakta ve örgütsel süreçler ile ilgili sessiz kalmayı tercih etmektedir. Yöneticilerin iletişime teşvik edici olmaması, dinlemeye zaman ayırmamaları, çalışanların özgürce düşüncelerini dile getirebilecekleri bir ortamın sunulmaması vb. iletişim yetersizlikleri ile çalışanlarda iletişim kaygısı ortaya çıkmakta, iletişim kaygısı da örgütsel düzeyde sessizliğe neden olmaktadır. Örgütlerin varlığı, başarısı ve rekabet edebilirliği açısından hayati önem taşıyan iletişimin kaygı verici bir duruma dönüşmesi ile ortaya çıkan örgütsel sessizlik ise büyük bir sorun teşkil etmekte ve çözülmesi gerekmektedir.

Bugüne kadar yapılan bir çok çalışmada iletişim kavramının, sağlıklı ve olumlu bir iletişim süreci için iletişim yeterlilik ve becerilerinin örgütsel ve yönetsel açıdan hayati önem taşıyan faktörler olduğu tespit edilmesine rağmen halen kurumlarda gereken önemin verilmediği görülmektedir. Bu konudaki bilgi eksikliklerinin giderilmesi, boşlukların doldurulması ve farkındalık oluşturulması bu çalışmanın temel problemini oluşturmaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı; çalışanların iletişim kaygıları ile örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek ve yöneticilerin iletişim yeterliliklerinin iletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik ile ilişkisini değerlendirmektir. Bu genel amaca bağlı olarak ulaşılmaya çalışılacak alt amaçlar ise şöyle sıralanmıştır;

1. Çalışanların iletişim kaygı düzeylerini belirlemek.

2. Çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek.
3. Yöneticilerin iletişim yeterliliklerini belirlemek.
4. Yöneticilerin iletişim yeterliliği, iletişim kaygısı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri belirlemek.

Çalışmanın temel amacı ve alt amaçları doğrultusunda cevap bulması beklenen araştırma soruları ise aşağıdaki gibidir;

1. Çalışanların en yüksek ve en düşük kaygı düzeyi gösterdikleri iletişim kaygı faktörleri nelerdir?
2. Çalışanların en yüksek ve en düşük sessizlik düzeyi gösterdikleri örgütsel sessizlik faktörleri nelerdir?
3. Çalışanların en yüksek ve en düşük düzeyde algıladıkları yönetici iletişim yeterlilik faktörleri nelerdir?
4. Çalışanların demografik özellikleri (yaş, eğitim, kurumdaki çalışma süresi, cinsiyet vs.) iletişim kaygı düzeylerini, örgütsel sessizlik düzeylerini ve yöneticilerin iletişim yeterliliğini algılama düzeylerini nasıl etkilemektedir?

4.3. Araştırmanın Önemi

İletişim örgütlerde çalışanların bir arada uyum içinde iş görmesini sağlayacak işbirliği ve koordinasyonu sağlama, bilgi iletme ve bilgi alma, sorunları tespit etme ve çözüm üretme, karar alma, duygu ve düşünceleri ifade etme gibi amaçları vardır. Bununla birlikte, planlama, örgütlenme, koordinasyon, yöneltme ve denetim gibi yönetsel fonksiyonların ve tüm örgütsel süreçlerin gerçekleştirilmesinde iletişim vazgeçilmezdir.

Örgütsel fonksiyonların ve örgütün genel işleyişinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için çalışanların iletişim süreçlerine katılmaları, sorunları dile getirebilmeleri, iş uygulamaları ve faaliyetler hakkında görüş ve fikir bildirebilmeleri gerekmektedir. Çalışanların iletişim sürecine katılımları üzerinde yönetici iletişim yeterliklerinin olumlu ya da olumsuz belirleyici bir etkisi vardır. Yönetici iletişim yeterliklerinin olumsuz olması durumunda çalışanlar iletişim kaygısı yaşamakta ve iletişim kaygısı beraberinde örgütsel sessizliği getirmektedir.

İletişim yeterliklerinin iletişim kaygısı ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin anlaşılması hem çalışanlar hem de örgüt için fayda sağlayacaktır. Bu bağlamda yöneticilerin iletişim yeterliklerinin iletişim kaygısı ve örgütsel sessizlik üzerindeki rolünün değerlendirilmesi, kurumsal anlamda zayıf ya da güçlü tarafların, eksikliklerin belirlenmesi anlamında bilgi toplama, iş ilişkileri uyumlaştırma, paylaşımın

geliştirilmesini sağlayarak örgütsel ve bireysel verimliliği arttırmada önem arz etmektedir.

Bu araştırma ile yönetici iletişim yeterliliğinin iletişim kaygısı ve örgütsel sessizlik ile ilişkisi belirlenmeye ve değerlendirilmeye çalışılacaktır. Araştırma, çalışanların kurumları ya da işleriyle ilgili yaşamaları muhtemel sorunların sebeplerinden birinin de yöneticilerin iletişim yeterlikleri olabileceğini ve bu durumun iletişim kaygısı ve örgütsel sessizliğe neden olabileceğinin ortaya konması bakımından önemlidir. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bulguların, diğer örgütler için de faydalı olması beklenmektedir.

4.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma aşağıdaki sınırlılıkları içermektedir. Veri değerlendirmesinde bu sınırlılıklar göz ardı edilmemelidir;

1. Araştırma, konu bakımından iletişim yeterliliği, örgütsel sessizlik ve iletişim kaygısı kavramlarının birbiri ile ilişkisine yöneliktir.
2. Araştırmanın uygulama kısmı Bursa Uludağ Üniversitesi bünyesinde görev yapan akademik ve idari personeli kapsamaktadır.
3. Araştırmanın güvenilirliği katılımcıların vermiş oldukları cevapların objektifliğiyle sınırlıdır.
4. Araştırma sonuçları, anketi yanıtlayan akademik ve idari personelin 2021-2022 bahar dönemi görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.

4.5.Tanımlar

Çalışmanın temel kavramlarını iletişim yeterliliği, iletişim kaygısı ve örgütsel sessizlik kavramları oluşturmaktadır.

İletişim Yeterliliği: 1977 ve sonrası dönemde iletişim yeterliliği üzerinde kapsamlı çalışmalar yapılmıştır. Bu dönemde literatüre katkı sağlayan araştırmacılardan biri Wiemann olmuştur. Wiemann iletişim yeterliliğini “bir bireyin bir iletişim durumunda kendi bireysel hedeflerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için mevcut iletişim davranışları ve becerileri arasından doğru seçimi yapabilme yeteneği” olarak tanımlamıştır.

İletişim Kaygısı: İletişim kaygısı / endişesi 1968 yılında “sahne korkusu, konuşma korkusu, topluluk önünde konuşma kaygısı” şeklinde ele alınan bir kavramdır ancak 1970 yılına gelindiğinde McCroskey tarafından yapılan araştırma ve çalışmalar ile “iletişim kaygısı” terimi literatüre girmiştir (McCroskey, 2009, s:180).

McCroskey, ilk kavramsallaştırmaya çalıştığı dönemde (1970) iletişim kaygısını “sözlü iletişim ile ilgili geniş tabanlı bir kaygı” olarak görmüştür. Takip eden yıllardaki çalışmalarında ise iletişim kaygısını “bireyin başka bir kişi ya da kişilerle, gerçek ya da olası iletişimiyle ilişkili korku ya da kaygı düzeyi” olarak tanımlamıştır (McCroskey, 1984, s:14).

Örgütsel Sessizlik: Morrison ve Milliken tarafından örgütsel sessizlik “çalışanların sorunlar hakkında konuşmanın boşuna ya da kendileri için tehlikeli olduğunu hissettiklerinde, örgütsel gelişimi ve değişimi sağlayacak kritik konularda dahi bilgi, düşünce ve fikirlerini ifade etmemeleridir” şeklinde tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s:727).

4.6.Araştırmanın Tasarımı ve Uygulaması

Araştırmanın problemi ve amacı doğrultusunda çalışmanın evrenini Bursa Uludağ Üniversitesi bünyesindeki fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu, rektörlük ve bölümler, daire başkanlıkları ve merkez birimler, merkezler ve kurullarda görev yapmakta olan 2685 akademik ve 4018 idari personel oluşturmaktadır. Evren içinden örneklem alma yöntemi olarak kolayda örneklem seçimi tercih edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket ile akademik personelde 309, idari personelde 460 olmak üzere toplam 769 katılımcıdan geri dönüş alınmıştır.

Anket formu katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadelerin, iletişim kaygısı düzeyini ölçmeye yönelik ifadelerin, örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmeye yönelik ifadelerin ve yönetici iletişim yeterliklerini ölçmeye yönelik ifadelerin yer aldığı dört kısımdan oluşmaktadır.

Kişisel bilgileri içeren soruların dışında kalan her sorunun cevabı; *katılıyorum, kesinlikle katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum* olmak üzere 5’li likert tipi ölçeğe dayanarak beş adet şık içermektedir. Katılımcıların soru ile ilgili olarak bu cevaplardan yalnızca birini işaretlemeleri beklenmiştir.

Örgütsel sessizlik ölçeği 2003 yılında VanDyneL., Ang S. ve Betero I. C. Tarafından geliştirilmiş (Çolakoğlu, 2017: s:84) korumacı, kabullenici ve savunmacı olmak üzere üç sessizlik türünü kapsayan ve 15 maddeden oluşan, bugüne kadar pek çok araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmış, geçerlik ve güvenilirliği defalarca test edilmiş bir ölçektir.

İletişim kaygısı ölçeği 1982 yılında McCroskey (Çakmak, 2014, s:103) tarafından geliştirilen, grup iletişim kaygısı, bireylerarası iletişim kaygısı, toplantı iletişim kaygısı

ve genel iletişim kaygısı olmak üzere dört boyutlu ve 24 maddeden oluşan ve bugüne kadar pek çok araştırmada kullanılmış, geçerlik ve güvenilirliği defalarca test edilmiş bir ölçektir. Araştırmada McCrosky tarafından geliştirilen ölçeğin, 2014 yılında Çakmak tarafından Türk kültürünün özellikleri göz önüne alınarak Türkçe'ye uyarlanmış hali kullanılmıştır.

İletişim yeterliliği ölçeği 1977 yılında Wiemann tarafından geliştirilmiş ve bireylerin kendisinin iletişim yeterliklerini değerlendikleri ve bireylerin diğerlerinin iletişim yeterliklerini değerlendirdikleri iki versiyonu bulunmaktadır. (Koca ve Erigüç, 2017, s: 792). Bu araştırmada amacı gereği iletişim yeterlilik ölçeğinin bireylerin diğerlerinin iletişim yeterliklerini değerlendirdikleri versiyonu kullanılmıştır. Araştırmada Topluer tarafından 2008 yılında Wiemannın iletişim yeterliliği ölçeğinden yararlanılarak geliştirilmiş ve Türkçe'ye uyarlanmış olan (Sevinç, 2013, s: 54) anlama-empati kurabilme, sosyal rahatlık ve destekleme olmak üzere üç boyuttan ve 31 maddeden oluşan, bugüne kadar pek çok araştırmada kullanılmış, geçerlik ve güvenilirliği defalarca test edilmiş iletişim yeterliliği ölçeği kullanılmıştır.

4.7. Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket ile ulaşılan veriler EXCEL programında tablo haline getirildikten sonra SPSS28 programına girilmiş ve analiz yapmak üzere veri seti hazır hale getirilmiştir. Verilerin analizinde betimsel bulgular için SPSS, yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde analizler için ise AMOS programları kullanılmıştır.

Verilerin analizi, son yıllarda sosyal bilimler alanında da sıklıkla kullanılan bir yöntem haline gelen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) çerçevesinde gerçekleştirilmiştir (Gürses, 2016, s:65). Yapısal eşitlik modeli, değişkenler arasındaki yapıların açıklanmasında (Tunalı, 2012, s:54) ve gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin test edilmesinde yararlanılan çok değişkenli bir istatistiksel tekniktir (Sümer, 2000, s:49).

YEM'in diğer istatistiksel yaklaşımlara göre avantaj ve üstünlükleri Gürses tarafından şöyle sıralanmaktadır (Gürses, 2016, s:65);

- Doğrulayıcı tekniklerden oluşmaktadır.
- Değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde, kuramsal yapının geliştirilmesinde ve test edilmesinde karşılaşılan sorunların üstesinden gelebilmeyi sağlamaktadır.
- Örtük değişkenlere analiz yapılmasına olanak sağlamaktadır.

- Birden çok bağımlılık ilişkisinin aynı anda ele alınmasına imkan vermektedir.
- Gözlenen ve örtük değişkenler arasında nedensel ve karşılıklı ilişkileri bir arada test edebilmektedir.
- Araştırmacının belirlediğinin dışında, veri setinden yola çıkılarak olası tüm ilişkileri düzeltme indisleriyle (modification indices) ortaya koyabilmektedir (Gürses, 2016, s:65).

YEM ile doğrulayıcı faktör analizi, path (yol) analizi ve regresyon analizi vb. modeller test edilmektedir (Tunalı, 2012, s:56). YEM modeli çalışmalarında değerlendirme yapabilmek için “Uyum İyiliği Ölçütleri” kullanılmaktadır. Uyum iyiliği ölçütleri modelin bir bütün olarak kabul edilebilir olup olmadığının anlaşılmasını sağlamaktadır. Uyum iyiliği ölçütleri beklenen aralıklarda çıkmadığı durumlarda, beklenen değerlere ulaşabilmek için düzeltme indislerinden yararlanılmaktadır (Gürses, 2016, s:66). Uyum iyiliği ölçütlerinde kabul ya da reddedilmesi beklenen indeksler Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Uyum iyiliği ölçütlerinde kabul ya da reddedilmesi beklenen indeksler

CMIN/DF	Ki-Kare / Serbestlik Derecesi
GFI	İyilik Uyum İndeksi
NFI / TLI	Normlaştırılmış Uyum İndeksi
CFI	Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi
IFI	Fazlalık Uyum İndeksi
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü
SRMR	Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Kare Kökü

Yukarıda verilen uyum iyiliği indekslerine ilişkin referans değerler Tablo 4.2’de gösterilmektedir;

Tablo 4.2. Çalışmada Kullanılan Uyum İyiliği Referans Değerleri

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum	İyi Uyum
CMIN/DF (χ^2/df)	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$	$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$
TLI (NFI)	$.90 \leq TLI \leq .95$	$.90 \leq TLI \leq .95$
IFI	$.90 \leq IFI \leq .95$	$.90 \leq IFI \leq .95$

Tablo 4.2. (Devam) Çalışmada Kullanılan Uyum iyiliği Değerleri

RMSEA	$.00 \leq \text{RMSEA} \leq .05$	$.05 \leq \text{RMSEA} \leq .08$
SRMR	$.00 \leq \text{SRMR} \leq .05$	$.05 \leq \text{SRMR} \leq .10$

Kaynak: Güğerçin (2016), Gürses (2016), Hair vd. (2005) ve Tunalı (2012) çalışmalarından yararlanılarak hazırlanmıştır (Güğerçin, 2016, s:41), (Gürses, 2016, s:67), (Hair vd., 2005, s:753), (Tunalı, 2012, s:56-57).

4.8.Bulgular ve Yorumlanması

Çalışmanın bulgular başlığı altında verilerin istatistiksel çözümlenmeleri, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, araştırmanın modeli ve modele ilave edilen hipotezlerin test edilmesi ve bu çözümlenmeler doğrultusunda oluşturulan tablolar ve araştırmanın amacı ve cevaplanması beklenen araştırma soruları çerçevesinde yapılan yorumlar yer almaktadır.

4.8.1.Geçerlilik Analizi

Çalışmanın veri analiz tekniği olarak yapısal eşitlik modeli kullanıldığından doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilirken teoriye uygun olarak 3 ölçek ve tüm faktörler ile birlikte AMOS28 programı kullanılarak çalışmanın modeli oluşturulmuş (EK-4) ve birlikte analize tabi tutulmuştur. İlk analiz sonuçları Tablo 4.3'te gösterilmektedir.

Tablo 4.3. İlk Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

CMIN/DF	3,605
CFI	,855
TLI	,848
IFI	,855
RMSEA	0,058
SRMR	0,0495

İlk faktör analizinden elde edilen uyum iyiliği değerlerini, Tablo 4.2'de çalışmada kullanılan uyum iyiliği değerleri düzeyine yaklaştırmak amacıyla düzeltme indekslerine ve madde çıkarma işlemine başvurulmuştur. Faktör yükleri kontrol edilmiş ve faktör yükü 0,7'nin altında kalan maddeler ölçekten çıkarılmış ve model yeniden oluşturulmuştur (EK-5). Bu bağlamda ölçekten çıkarılan maddeler Tablo 4.4'te gösterilmektedir.

Tablo 4.4. İlk Faktör Analizinden Sonra Ölçekten Çıkarılan Maddeler

Madde	Faktör Yüğü	Soru
DES1	-.804,	DES1.Yöneticimiz bizlere birey olarak davranır.
DES2	.615,	DES2.Yöneticimiz bizler konuşurken sözümüzü çok fazla keser.
DES3	-.840,	DES3.Yöneticimiz iyi bir dinleyicidir.
DES4	.599,	DES4.Yöneticimizin konuşma tarzı serttir.
DES5	.661,	DES5.Yöneticimiz bizlerin duygularını görmezden gelir
DES6	-.903,	DES6.Yöneticimiz söylediklerimize önem verir.
DES7	.667,	DES7.Yöneticimiz bizimle konulurken söylediklerimizle ilgilenir.
SR5	.568	Yöneticimiz yeni insanlarla tanışabileceği sosyal ortamlardan hoşlanır.
GİK1	.549	Yöneticimiz söylediklerimize önem verir.
GİK2	.624	Grup tartışmalarına katılırken kendimi genellikle rahat hissederim.
GİK4	-.630	Grup tartışmalarına dahil olmayı sevmem.
BİK2	.516	Diyaloglarda kendimi açıkça ifade etmekten korkmam.
TİK5	.693	Toplantılarda iletişim kurmak genellikle beni rahatsız eder.
TİK6	.695	Bir toplantıda soruları cevaplarken çok rahat olurum.
GENİK1	.637	Konuşma yapmaktan çekinmem / korkmam.
GENİK6	.649	Konuşma yaparken o kadar kaygılı olurum ki aslında bildiğim gerçekleri unuturum.
KABUS1	.540	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.
KABUS2	.675	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.
SAVUS3	.649	Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.
KORUS1	.538	Bu kurum ile olan iş birliğime dayanarak gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.
KORUS2	.503	Bu kuruma yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.
KORUS5	.657	Bu kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.

Tablo 4.4'te gösterilen maddeler ölçekten çıkarıldıktan sonra doğrulayıcı faktör analizi yeniden yapılmış ve uyum iyiliği değerleri gözlemlenmiştir. Belirtilen maddeler çıkarıldıktan sonra yapılan ikinci faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 4.5'te gösterilmektedir.

Tablo 4.5. İkinci Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

CMIN/DF	3,461
CFI	,866
TLI	,858
IFI	,866
RMSEA	0,057
SRMR	0,0475

İkinci faktör analizinden elde edilen uyum iyiliği değerlerini, Tablo 4.2’de çalışmada kullanılan uyum iyiliği değerleri düzeyine yaklaştırmak amacıyla düzeltme indekslerine ve madde çıkarma işlemine yeniden başvurulmuştur. Faktör yükleri kontrol edilmiş ve faktör yükü 0,7’nin altında kalan maddeler ölçekten çıkarılmış ve model yeniden oluşturulmuştur (EK-6). Bu bağlamda ölçekten çıkarılan maddeler Tablo 4.6’da gösterilmektedir.

Tablo 4.6. İkinci Faktör Analizinden Sonra Ölçekten Çıkarılan Maddeler

Madde	Faktör Yüğü	Soru
BİK4	.670	Diyalog kurma esnasında genellikle sizin ve rahatımdır.
TİK4	.698	Toplantılarda kendimi ifade etmekten korkarım.
GENİK4	.685	Konuşma yaparken aklım karışır ve düşüncelerim karmakarışık olur.
GENİK5	.619	Kendine güvenen bir şekilde konuşma yapabilirim.
KORUS4	.665	Bu kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.

Tablo 4.6’da gösterilen maddeler ölçekten çıkarıldıktan sonra üçüncü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Üçüncü doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 4.7’de gösterilmektedir.

Tablo 4.7. Üçüncü Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

CMIN/DF	4,265
CFI	,905
TLI	,896
IFI	,905
RMSEA	0,065
SRMR	0,0379

Çalışmanın yapısal eşitlik modeli bağlamında test edilen doğrulayıcı faktör analizi sonucundan elde edilen uyum iyiliği değerlerinin, Tablo 4.2.'de gösterilen çalışmada kullanılan referans değerleri aralığında olduğu görülmüştür ve bu şekli ile modelin geçerlilik analizi kabul edilmiştir.

4.8.2.Güvenilirlik Analizi

Geçerlilik analizinin kabul edilmesi ile birlikte ölçekten çıkarılan maddelerden sonra kalan maddeler ile güvenilirlik analizi aşamasına geçilmiştir. Faktör bazlı güvenilirlik analizi yapılmış ve buna göre ölçeklerdeki faktörlerin Cronbach Alpha değerleri Tablo 4.8'de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Faktör Bazlı Güvenilirlik Analizi Cronbach Alpha Değerleri

Faktör	Cronbach Alpha Değeri
AEK	,975
SR	,905
GİK	,790
TİK	,825
BİK	,832
GENİK	,729
KABUS	,784
SAVUS	,871

Tablo 4.8'de gösterilen değerler çalışmanın faktör bazlı güvenilirlik analizinin kabul edildiğini göstermektedir. Kalan sorular ile faktör ortalamaları üzerinden hipotez testi seçimi için normal dağılım değerlerine bakılmış ve çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri kontrol edilmiştir. Skewness ve kurtosis değerleri Tablo 4.9'da gösterilmektedir.

Tablo 4.9. Skewness ve Kurtosis Değerleri

		N	Skewness	Kurtosis
İletişim	aek-ortalama	769	-1.033	1.053
	des-ortalama	769	.706	.254
Yeterliliği	sr-ortalama	769	-.765	1.072
	gik-ortalama	769	-.324	-.396
İletişim Kaygısı	tik-ortalama	769	-.312	-.186
	bik-ortalama	769	-.586	.635

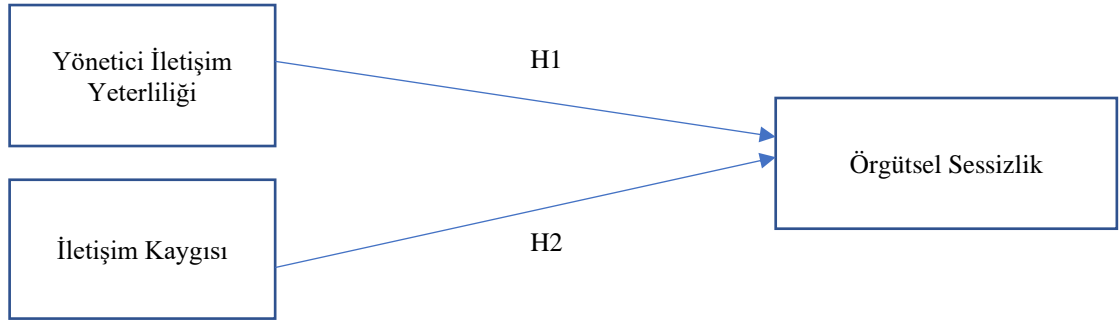
Tablo 4.9. (Devam) Skewness ve Kurtosis Değerleri

	genik-ortalama	769	-.444	.280
Örgütsel Sessizlik Faktörleri	kabus-ortalama	769	.556	.784
	savus-ortalama	769	.881	1.584
	korus-ortalama	769	-.753	1.000
	N	769		

Normal dağılım için soruların çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 aralığında olması yeterlidir (Çelik, 2022, s:43). Çalışmanın normallik değerleri Tablo 4.9'da da gösterildiği gibi ± 2 aralığında olduğundan yapısal eşitlik modeli normallik varsayımını sağlamış olmaktadır.

YEM ile doğrulayıcı faktör analizi, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği test edildikten sonra, modeli oluşturulmuştur. Çalışmanın modeli Şekil 4.1 ile gösterilmektedir

Şekil 4.1. Çalışmanın Modeli



YEM'in diğer istatistiksel yaklaşım ve tekniklere göre bir takım avantaj ve üstünlükleri bulunmaktadır. Bu avantaj ve üstünlüklerden biri de değişkenlerin arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesini, kuramsal yapının test edilmesini ve geliştirilmesini sağlamakta ve bu konuda karşılaşılan sorunların üstesinden gelebilmeye yardımcı olmaktadır. Veri setinden yola çıkarak tüm ilişkileri bir arada test etmekte ve düzeltme indisleriyle problemleri çözmektedir (Gürses, 2016, s:65). Bu çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirilip, kuramsal yapı test edildiğinde Şekil 4.1 ile gösterilen model ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda çalışmada yönetici iletişim yeterliliği örgütsel sessizlik üzerinde bir dış etken, iletişim kaygısının ise örgütsel sessizlik üzerinde bir iç etken olarak ele alınabileceği görülmüştür.

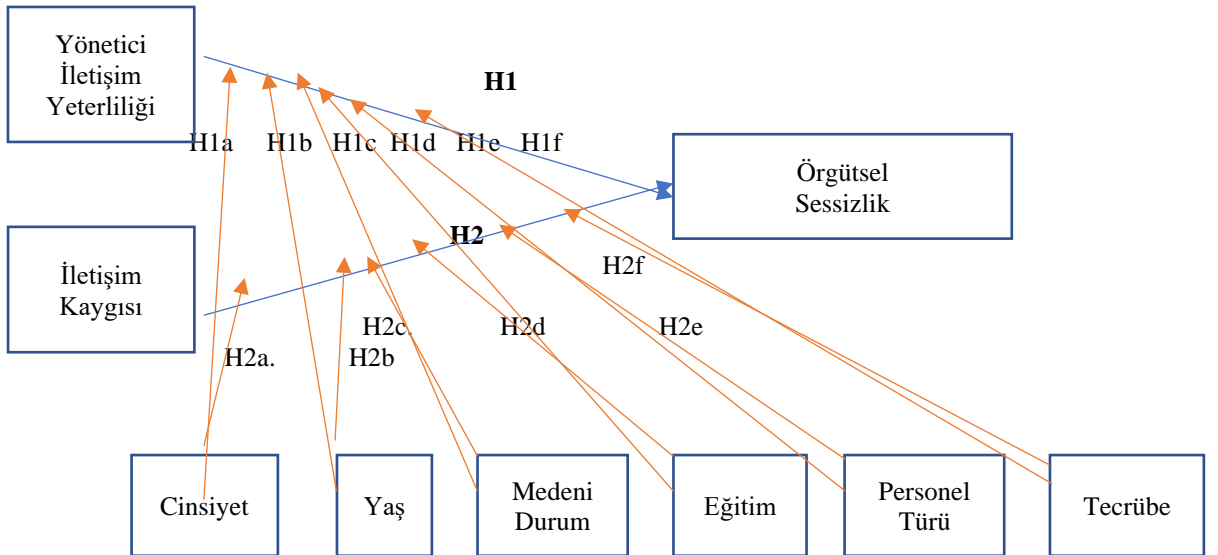
Çalışmanın modeli doğrultusunda test edilmek üzere belirlenen 2 ana hipotez belirlenmiştir. Bu hipotezler aşağıdaki gibidir;

H1: Yönetici iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: İletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Şekil 4.1 ile gösterilen modele ve belirlenen hipotezlere, moderatör etkiye sahip cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, personel türü ve tecrübe demografik değişkenleri dahil edilmiştir. Hipotezlerin dahil edilmesi ile birlikte son halini alan çalışma modeli Şekil 4.2 ile gösterilmektedir.

Şekil 4.2. Moderatör Etkiye Sahip Değişkenler ile Birlikte Çalışma Modeli



Şekil 4.2 ile gösterilen model doğrultusunda oluşturulan çalışmanın hipotezleri aşağıda sıralanmaktadır;

H1: Yönetici iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1a: Yöneticinin iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide cinsiyet moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.

H1b: Yöneticinin iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide yaş moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.

H1c: Yöneticinin iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide medeni durum moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.

H1d: Yöneticinin iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide eğitim moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.

H1e: Yöneticinin iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide personel türü moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.

H1f: Yöneticinin iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide tecrübe moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.

H2: İletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2a: İletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide cinsiyet moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.

H2b: İletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide yaş moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.

H2c: İletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide medeni durum moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.

H2d: İletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide eğitim moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.

H2e: İletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide personel türü moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.

H2f: İletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide tecrübe moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.

4.8.3. Betimsel Bulgular

Çalışmada iletişim yeterliliği ölçeği, iletişim kaygısı ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği olmak üzere 3 ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin madde bazlı betimsel sonuçları Tablo 4.10, Tablo 4.12 ve Tablo 4.14’de gösterilmektedir.

Tablo 4.10. İletişim Yeterliliği Madde Bazlı Betimsel Sonuçlar

Madde No	N	Mean	Std. Deviation
IY1	769	4.1417	.94755
IY2	769	3.9480	.99734
IY3	769	4.0052	1.02950
IY4	769	3.8531	1.03858
IY5	769	3.8127	1.00197

Tablo 4.10. (Devam) İletişim Yeterliliği Madde Bazlı Betimsel Sonuçlar

IY6	769	3.8804	1.07226
IY7	769	4.0338	1.06746
IY8	769	3.9025	1.03938
IY9	769	3.7854	1.09544
IY10	769	3.3550	1.05948
IY11	769	3.5943	1.07130
IY12	769	3.6554	1.06536
IY13	769	4.0169	.90483
IY14	769	3.9142	.98447
IY15	769	3.7412	1.07256
IY16	769	3.9649	.97632
IY17	769	3.8179	1.05729
IY18	769	3.7776	1.11277
IY19	769	4.0559	.87246
IY20	769	3.5436	1.06482
IY21	769	3.8960	.96803
IY22	769	3.8973	.89186
IY23	769	3.8010	1.05855
IY24	769	3.8947	1.08641
IY25	769	3.6528	.88557
IY26	769	3.6515	1.02355
IY27	769	3.9584	.97406
IY28	769	3.9350	1.03629
IY29	769	3.7763	1.01392
IY30	769	3.8596	.97950
IY31	769	3.9038	1.00706
N	769		

Tablo 4.10’da gösterilen iletişim yeterliliği madde bazlı betimsel sonuçlara bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip 3 madde aşağıda sıralanmaktadır;

1. Yöneticimiz bizlerle iyi geçinir.
2. Yöneticimiz ilk kez karşılaştığı insanlar ile tanışmaktan çekinmez.
3. Yöneticimizle rahatça konuşabiliriz.

Tablo 4.10’da gösterilen iletişim yeterliliği madde bazlı betimsel sonuçlara bakıldığında en düşük ortalamaya sahip 3 madde aşağıda sıralanmaktadır;

1. Yöneticimiz bizleri anladığını bizlere hissettirir.

2. Yöneticimiz iletişimde kolaylıkla kendini karşısındakinin yerine koyabilir.
3. Yöneticimiz genellikle neler hissettiğimizi bilir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin değerlendirilmesinde 5'li likert ölçeğinden yararlanılmış, en düşük puan için 1 ve en yüksek puan için 5 değeri verilerek yapılacak olan değerlendirme için derecelendirme aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

1. 1,00 – 1,80 = Çok düşük algı düzeyi
2. 1,81 – 2,60 = Düşük algı düzeyi
3. 2,61 – 3,40 = Orta düzey algılama
4. 3,41 – 4,20 = Yüksek algı düzeyi
5. 4,21 – 5,0 = Çok yüksek algı düzeyi

İletişim yeterliliği ölçeği faktörlerinin ortalama değer tablosu Tablo 4.11’de gösterilmektedir.

Tablo 4.11. İletişim Yeterliliği Faktörlerinin Ortalama Değeri

İletişim Yeterliliği Faktörleri	Ortalama Değerler
Anlama-empati kurma (aek)	3.8427
Sosyal rahatlık (sr)	3.7968
Destekleme (des)	2.1411

Tablo 4.11’de gösterilen iletişim yeterliliği ölçeğinde yer alan faktörlerin ortalama değerlerine bakıldığında en yüksek ortalamanın 3.8427 değeri ile anlama-empati kurma faktöründe, en düşük ortalamanın ise 2.1411 değeri ile destekleme faktöründe yer aldığı görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların, yöneticilerinin iletişim yeterliliğine yönelik yüksek algı düzeyi gösterdikleri iletişim yeterliliği faktörleri anlama-empati kurma ve sosyal rahattır. İletişim yeterliliği ölçeğinde yer alan ifadelerin bir bütün olarak ortalama değeri ise 3,2602’dir ve değerlendirme derecesine göre çalışanların, yöneticilerinin iletişim yeterliliğine yönelik algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.12. İletişim Kaygısı Madde Bazlı Betimsel Sonuçlar

Madde No	N	Mean	Std. Deviation
İK32	769	3.0715	1.23905
İK33	769	3.4018	1.06117
İK34	769	3.4590	1.08551

Tablo 4.12. (Devam) İletişim Kaygısı Madde Bazlı Betimsel Sonuçlar

İK35	769	2.9857	1.23893
İK36	769	3.2991	1.16212
İK37	769	3.3901	1.06737
İK38	769	3.5397	1.05144
İK39	769	3.6866	.95024
İK40	769	3.5579	.95721
İK41	769	3.7347	1.00252
İK42	769	2.2328	.97983
İK43	769	3.5631	.92364
İK44	769	3.8205	.97310
İK45	769	3.8010	.95917
İK46	769	3.9974	.84162
İK47	769	3.9467	.82822
İK48	769	3.8062	.87361
İK49	769	3.8947	.90892
İK50	769	3.6541	1.01422
İK51	769	3.5787	1.06035
İK52	769	3.5917	.97347
İK53	769	3.7256	.93757
İK54	769	3.7958	.89773
İK55	769	3.8114	.96936
N	769		

Tablo 4.12’de gösterilen iletişim kaygısı madde bazlı betimsel sonuçlara bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip 3 madde aşağıda sıralanmaktadır;

1. Diyalog kurma esnasında genellikle sınırlı ve gerginimdir.
2. Diyalog kurma esnasında genellikle sakin ve rahatımdır.
3. Diyaloglarda kendimi açıkça ifade etmekten korkarım.

Tablo 4.12’de gösterilen iletişim kaygısı madde bazlı betimsel sonuçlara bakıldığında en düşük ortalamaya sahip 3 madde aşağıda sıralanmaktadır;

1. Toplantılarda iletişim kurmak genellikle beni rahatsız eder.
2. Grup tartışmalarına dahil olmayı sevmem.
3. Grup tartışmalarına katılmayı sevmem.

İletişim kaygısı ölçeği faktörlerinin ortalama değerleri Tablo 4.13’te gösterilmektedir.

Tablo 4.13. İletişim Kaygısı Faktörlerinin Ortalama Değerleri

İletişim Kaygısı Faktörleri	Ortalama Değerler
Grup İletişim Kaygısı (gik)	3.3875
Toplantı İletişim Kaygısı (tik)	3.6415
Bireylerarası İletişim Kaygısı (bik)	3.8931
Genel İletişim Kaygısı (genik)	3.6929

Tablo 4.13'te gösterilen iletişim kaygısı ölçeğinde yer alan faktörlerin ortalama değerlerine bakıldığında en yüksek ortalamanın 3.8931 değeri ile bireylerarası iletişim kaygısı faktöründe, en düşük ortalamanın ise 3.3875 değeri ile grup iletişim kaygısı faktöründe yer aldığı görülmektedir. İletişim kaygı faktörlerinden elde edilen kaygı düzeylerinin ortalama değerlerine bakıldığında çalışanların en yüksek kaygı elde ettiği iletişim kaygı faktörü bireylerarası iletişimken, en düşük kaygı düzeyi gösterdikleri faktör ise grup iletişim kaygısının olduğu görülmektedir. İletişim kaygısında yer alan ifadelerin bir bütün olarak ortalama değeri ise 3,6537'dir ve değerlendirme derecesine göre çalışanların iletişim kaygılarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.14. Örgütsel Sessizlik Madde Bazlı Betimsel Sonuçlar

Madde No	N	Mean	Std. Deviation
ÖS56	769	2.6034	1.02319
ÖS57	769	2.4447	1.00901
ÖS58	769	2.1326	.87386
ÖS59	769	2.1001	.86699
ÖS60	769	2.1638	.92517
ÖS61	769	2.0715	.89782
ÖS62	769	1.9831	.84992
ÖS63	769	2.1222	.98194
ÖS64	769	2.0416	.90043
ÖS65	769	1.9727	.84965
ÖS66	769	3.7555	1.18148
ÖS67	769	3.5254	1.15456
ÖS68	769	4.0364	.97293
ÖS69	769	4.1599	.92936
ÖS70	769	4.3706	.78344
N	769		

Tablo 4.14'te gösterilen örgütsel sessizlik madde bazlı betimsel sonuçlara bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip 3 madde aşağıda sıralanmaktadır;

1. Bu kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.
2. Bu kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.
3. Bu kurumla ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.

Tablo 4.14'te gösterilen örgütsel sessizlik madde bazlı betimsel sonuçlara bakıldığında en düşük ortalamaya sahip 3 madde aşağıda sıralanmaktadır;

1. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.
2. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.
3. Kurumdaki devamlılığı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.

Tablo 4.15. Örgütsel Sessizlik Faktörlerinin Ortalama Değerleri

Örgütsel Sessizlik Faktörleri	Ortalama Değerler
Kabullenici Sessizlik (kabus)	2.2889
Savunmacı Sessizlik (savus)	2.0382
Korumacı Sessizlik (korus)	3.9696

Tablo 4.15'te gösterilen örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan faktörlerin ortalama değerlerine bakıldığında en yüksek ortalamanın 3.9696 değeri ile korumacı sessizlik faktöründe, en düşük ortalamanın ise 2.0382 değeri ile savunmacı sessizlik faktöründe yer aldığı görülmektedir. Örgütsel sessizlik faktörlerinden elde edilen sessizlik düzeylerinin ortalama değerlerine bakıldığında çalışanların en yüksek sessizlik gösterdiği örgütsel sessizlik faktörü korumacı sessizlik, en düşük sessizlik düzeyi gösterdikleri faktörün ise savunmacı sessizlik faktörü olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan ifadelerin bir bütün olarak ortalama değeri ise 2.7655'tir ve değerlendirme derecesine göre çalışanların örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Çalışmanın alt amaçlarından biri yönetici iletişim yeterliliği, iletişim kaygısı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda alt boyutlar

da dikkate alınarak değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4.16’da gösterilmektedir.

Tablo 4.16. İletişim Yeterliliği, İletişim Kaygısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

		İletişim yeterliliği	İletişim kaygısı	Örgütsel sessizlik
İletişim yeterliliği	Pearson r	1	.139*	-.178*
	Sig.		<.001	<.001
	N	769	769	769
İletişim kaygısı	Pearson r	.139*	1	-.532*
	Sig.	<.001		<.001
	N	769	769	769
Örgütsel sessizlik	Pearson r	-.178*	-.532*	1
	Sig.	<.001	<.001	
	N	769	769	769

*Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.16’da gösterilen bulgulara bakıldığında iletişim yeterliliği ile iletişim kaygısı arasında ($r = .139$; $p < 0,01$) güçlü bir anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir. İletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasında ($r = -.178$; $p < 0,01$) negatif yönlü zayıf ilişki olduğu görülmektedir. Bulgu, yapısal eşitlik modellemesine göre oluşturulan çalışma modelinde kurulan H1 hipotezinin (yönetici iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır) yönünü doğrular niteliktedir. İletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasında ise ($r = -.532$; $p < 0,01$) modelde kurulan hipotezi destekler nitelikte anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

İletişim yeterliliği alt boyutları ile (anlama-empati kurma (AEK), sosyal rahatlık (SR), destekleme (DES)) iletişim kaygısı boyutları (bireylerarası iletişim kaygısı (BİK), genel iletişim kaygısı (GENİK), grup iletişim kaygısı (GİK), toplantı iletişim kaygısı (TİK)) arasında ilişkiyi gösteren korelasyon değerleri Tablo 4.17’de gösterilmektedir.

Tablo 4.17. İletişim Yeterliliği Boyutları ile İletişim Kaygısı Boyutları Arasındaki İlişki

		AEK	SR	DES	GİK	TİK	BİK	GENİK
AEK	Peorson r	1	.888*	.028	.046	0.05	0.22	-.017
	Sig		<.001	.223	.100	.440	.163	.322
	N	769	769	769	769	769	769	769
SR	Peorson r	.888*	1	.060*	.037	-.011	.027	.015
	Sig.	<.001		.049	.153	.377	.223	.342
	N	769	769	769	769	769	769	769

Tablo 4.17. (Devam) İletişim Yeterliliği Boyutları ile İletişim Kaygısı Boyutları Arasındaki İlişki

DES	Pearson r	0.28	.060*	1	0.59	.216*	.203*	.137*
	Sig.	.223	.049		0.51	<.001	<.001	<.001
	N	769	769	769				
GİK	Peorson r	.046	.037	.059	1	.299*	.170	.224*
	Sig.	.100	.153	.051		<.001	<.001	<.001
	N	769	769	769	769	769	769	769
TİK	Peorson r	0.05	-.011	.216*	.299*	1	.358*	.367*
	Sig.	.440	.377	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	769	769	769	769	769	769	769
BİK	Peorson r	.036	.027	.203*	.170*	.385*	1	.305*
	Sig.	.163	.223	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	769	769	769	769	769	769	769
GENİK	Peorson r	-.017	.015	.137*	.224*	.367*	.305*	1
	Sig.	.322	.342	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	769	769	769	769	769	769	769

* Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.17’de gösterilen bulgulara bakıldığında anlama ve sosyal rahatlık boyutları arasında ($r = .888$; $p < 0,01$) aynı yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Grup iletişim kaygısı boyutu ile toplantı iletişim kaygısı boyutu ($r = .299$; $p < 0,01$) ve genel iletişim kaygısı boyutu ($r = .224$; $p < 0,01$) arasında aynı yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır. Destekleme boyutu ile toplantı iletişim kaygısı boyutu ($r = .216$, $p < 0,01$) ve bireylerarası iletişim kaygısı boyutu ($r = .203$; $p < 0,01$) zayıf ilişki bulunmaktadır. Toplantı iletişim kaygısı ile bireylerarası iletişim kaygısı boyutu ($r = .358$; $p < 0,01$) ve genel iletişim kaygısı boyutu ($r = .367$; $p < 0,01$) arasında aynı yönde orta düzeyde ilişki bulunduğu görülmektedir.

İletişim yeterliliği alt boyutları ile (anlama-empati kurma, sosyal rahatlık, destekleme) örgütsel sessizlik boyutları (korumacı sessizlik (KORUS), kabullenici sessizlik (KABUS), savunucu sessizlik (SAVUS)) arasında ilişkiyi gösteren korelasyon değerleri Tablo 4.18’de gösterilmektedir.

Tablo 4.18. İletişim Yeterliliği Boyutları ile Örgütsel Sessizlik Boyutları Arasındaki İlişki

		AEK	SR	DES	KABUS	SAVUS	KORUS
AEK	Pearson r	1	.888*	0.28	-.019	-.245*	.163*
	Sig.		<.001	.223	.302	<.001	<.001
	N	769	769	769	769	769	769

Tablo 4.18. (Devam) İletişim Yeterliliği Boyutları ile Örgütsel Sessizlik Boyutları Arasındaki İlişki

SR	Pearson r	.888*	1	.060*	-.052	-.243*	.160*
	Sig.	<.001		.049	.074	<.001	<.001
	N	769	769	769	769	769	769
DES	Pearson r	0.28	.060*	1	.176*	.185*	-.095*
	Sig.	.223	.049		<.001	<.001	.004
	N	769	769	769	769	769	769
KABUS	Pearson r	-.019	-.052	.176*	1	.603*	-.061
	Sig.	.302	.074	<.001		<.001	.045
	N	769	769	769	769	769	769
SAVUS	Pearson r	-.245*	-.243*	.185*	.603*	1	-.131*
	Sig.	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	769	769	769	769	769	769
KORUS	Pearson r	.162*	.160*	-.095*	-.061	-.131	1
	Sig.	<.001	<.001	.004	.045	<.001	
	N	769	769	769	769	769	769

Tablo 4.18’de gösterilen bulgulara bakıldığında anlama empati kurma boyutu ile savunucu sessizlik boyutu arasında ($r=-.245$; $p<0,01$) ve benzer şekilde sosyal rahatlık ile savunucu sessizlik boyutu arasında ($r=-.243$; $p<0,01$) negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Kabullenici sessizlik ile savunmacı sessizlik arasında ($r=.603$; $p<0,01$) aynı yönde yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgileri Tablo 4.19’da gösterilmektedir.

Tablo 4.19. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

		Frekans	Yüzde %
Yaş	18-29	65	8.5
	30-39	236	30.7
	40-49	293	38.1
	50-59	151	19.6
	60 ve üzeri	24	3.1
Cinsiyet	Kadın	407	52.9
	Erkek	362	47.1
Medeni Durum	Bekar	161	20.9
	Evli	579	75.3
	Dul	29	3.8

Tablo 4.19. (Devam) Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Eğitim Durumu	Orta Öğretim	38	4.9
	Lise	111	14.4
	Ön Lisans	81	10.5
	Lisans	201	26.1
	Yüksek Lisans	132	17.2
	Doktora	206	26.8
Personel Grubu	Akademik Personel	309	40.2
	İdari Personel	460	59.8
Akademik Unvan	Profesör	62	8.1
	Doçent	52	6.8
	Dr. Öğretim Üyesi	53	6.9
	Öğretim Görevlisi	82	10.7
	Araştırma Görevlisi	60	7.8
İdari Personel Unvan	Yönetici	53	6.9
	Teknik Personel	43	5.6
	Sağlık Çalışanı	12	1.6
	Memur,Büro Personeli/İdari Destek	292	38.0
	Yardımcı Hizmetler	60	7.8
Çalışılan Süre	1 Yıldan az	30	3.9
	1-5 yıl	105	13.7
	6-10 yıl	155	20.2
	11-15 yıl	159	20.7
	16-20 yıl	115	15.0
	21 Yıl ve üzeri	205	26.7
Görevli Olunan Birim	Enstitü	42	5.5
	Fakülte	373	48.5
	Yüksekokul	51	6.6
	Meslek Yüksekokulu	141	18.3
	Daire Başkanlıkları	125	16.3
	Merkez ve Birimler	7	.9
	Merkezler ve Kurullar	2	.3
	Rektörlük ve Birimler	28	3.6

Alt gruplar arasında değişkenlere yönelik anlamlı farklılıklar olup olmadığını görebilmek amacıyla T-testi ve ANOVA testleri kullanılmıştır. Tablo 4.20’de cinsiyet

demografik değişkeni ile iletişim yeterliliği, örgütsel sessizlik ve iletişim kaygısı arasındaki ilişkiyi gösteren bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.20. Cinsiyet ile İletişim Yeterliliği, İletişim Kaygısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişi

	Cinsiyet	N	Mean
İletişim Yeterliliği	Kadın	407	3.7848
	Erkek	362	3.9011
İletişim Kaygısı	Kadın	407	3.4909
	Erkek	362	3.6294
Örgütsel Sessizlik	Kadın	407	2.7635
	Erkek	362	2.7680

Tablo 4.20’de gösterilen bulgular doğrultusunda katılımcıların cinsiyeti ile yöneticilerin iletişim yeterliliğini algılama düzeyleri, iletişim kaygısı düzeyleri ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 4.21’de personel grupları arasında iletişim yeterliliği, örgütsel sessizlik ve iletişim kaygısı arasındaki ilişkiyi gösteren bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.21. Personel Grubu ile İletişim Yeterliliği, İletişim Kaygısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişi

	Personel Grubu	N	Mean
İletişim Yeterliliği	Akademik	407	3.5433
	İdari	362	3.6680
İletişim Kaygısı	Akademik	407	3.6714
	İdari	362	3.5855
Örgütsel Sessizlik	Akademik	407	2.7327
	İdari	362	2.7877

Tablo 4.21’de gösterilen bulgulara göre katılımcıların personel grubu ile yöneticilerin iletişim yeterliliklerini algılama düzeyleri, iletişim kaygı düzeyleri ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık görölmektedir.

Katılımcıların yaşı ile yönetici iletişim yeterliliği, iletişim kaygısı ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi görebilmek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve bulgular Tablo 4.22’de gösterilmiştir.

Tablo 4.22. Yaş ile İletişim Yeterliliği, İletişim Kaygısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
İletişim Yeterliliği	Between Groups	6.969	4	1.742	2.711	.029
	Within Groups	490.939	764	.643		
	Total	497.908	768			
İletişim Kaygısı	Between Groups	2.549	4	.637	2.189	.069
	Within Groups	222.475	764	.291		
	Total	225.024	768			
Örgütsel Sessizlik	Between Groups	1.871	4	.468	2.106	.078
	Within Groups	169.747	764	.222		
	Total	171.618	768			

Tablo 4.22’de gösterilen bulgulara göre katılımcıların iletişim kaygısı ($.069 > 0,05$) ve örgütsel sessizlik ($.078 > 0,05$) algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak katılımcıların iletişim yeterliliği algıları yaşa göre ($.029 < 0,05$) anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görebilmek amacıyla Tukey HSD testine bakılmış bulgular Tablo 4.23’te gösterilmiştir.

Tablo 4.23. Yaş ile İletişim Yeterliliği Tukey Testi

	Yaş	Mean Differences	Std. Error	Sig.
18-29	30-39	.25352	.11229	.160
	40-49	.14210	.10991	.696
	50-59	.33306	.11892	.042
	60 ve üzeri	.24897	.19147	.691
30-39	18-29	-.25352	.11229	.160
	40-49	-.11142	.07011	.505
	50-59	.07954	.08354	.876
	60 ve üzeri	-.00456	.17175	1.000

Tablo 4.23. (Devam) Yaş ile İletişim Yeterliliği Tukey Testi

40-49	18-29	-.14210	.10991	.696
	30-39	.11142	.07011	.505
	50-59	.19097	.08030	.122
	60 ve üzeri	.10687	.17020	.971
50-59	18-29	-.33306	.11892	0.42
	30-39	-.07954	.08354	.876
	40-49	-.19097	.08030	.122
	60 ve üzeri	-.08410	.17615	.989
60 ve üzeri	18-29	-.24897	.19147	.691
	30-39	.00456	.17175	1.000
	40-49	-.10687	.17020	.971
	50-59	.08410	.17615	.989

Tablo 4.23'te gösterilen Tukey testine göre 18-29 yaş aralığında bulunan katılımcılar ile 50-59 yaş aralığında bulunan katılımcılar arasında iletişim yeterliliği algılama düzeylerinde ($.042 < 0,05$) anlamlı bir fark bulunmaktadır. Buna göre iki yaş gurubunun algılama düzeyleri arasındaki farklılığı görebilmek amacıyla Tablo 4.24'te gösterilen ortalama değerlere bakılmıştır.

Tablo 4.24. Yaş ile İletişim Yeterliliği Betimsel Bulgular

	Yaş	N	Mean
İletişim Yeterliliği	18-29	65	4.0447
	30-39	236	3.7911
	40-49	293	3.9026
	50-59	151	3.7116
	60 ve üzeri	24	3.7957
	Toplam	769	3.8395

Tablo 4.24'e göre 18-29 yaş gurubu içinde bulunan katılımcıların yöneticilerin iletişim yeterliliğini algılama düzeyleri 50-59 yaş gurubu içinde bulunan katılımcıların yönetici iletişim yeterliliği algılama düzeylerinden daha fazladır.

Katılımcıların eğitim durumu ile yönetici iletişim yeterliliği, iletişim kaygısı ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi görebilmek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve bulgular Tablo 4.25'te gösterilmiştir.

Tablo 4.25. Eğitim Durumu ile İletişim Yeterliliği, İletişim Kaygısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
İletişim Yeterliliği	Between Groups	9.521	5	1.904	2.975	.011
	Within Groups	488.387	763	.640		
	Total	497.908	768			
İletişim Kaygısı	Between Groups	4.748	5	.637	3.289	.006
	Within Groups	220.277	763	.289		
	Total	225.024	768			
Örgütsel Sessizlik	Between Groups	3.259	5	.652	2.106	.012
	Within Groups	168.359	763	.221		
	Total	171.618	768			

Tablo 4.25'te gösterilen bulgulara göre katılımcıların yönetici iletişim yeterliliğini algılama düzeyleri ($.011 < 0,05$), iletişim kaygısı algılama düzeyleri ($.006 < 0,05$) ve örgütsel sessizlik algı düzeyleri ($.012 < 0,05$) ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu anlamlı farklılığı yorumlayabilmek amacıyla Tukey HSD testine bakılmış ve bulgular Tablo 4.26, Tablo 4.28 ve Tablo 4.30'da gösterilmiştir.

Tablo 4.26. Eğitim Durumu ile İletişim Yeterliliği Tukey Testi

	Eğitim Durumu	Sig.
Orta Öğretim	Lise	.997
	Ön Lisnas	1.000
	Lisans	.798
	Yüksek Lisans	.576
	Doktora	.278
Lise	Orta Öğretim	.997
	Ön Lisans	.953
	Lisans	.860
	Yüksek Lisans	.576
	Doktora	.152

Tablo 4.26. (Devam) Eğitim Durumu ile İletişim Yeterliliği Tukey Testi

Ön Lisans	Orta Öğretim	1.000
	Lise	.953
	Lisans	.340
	Yüksek Lisans	.159
	Doktora	.021
Lisans	Orta Öğretim	.798
	Lise	.860
	Ön Lisans	.340
	Lisans	.986
	Doktora	.666
Yüksek Lisans	Orta Öğretim	.579
	Lise	.576
	Ön Lisans	.159
	Lisans	.986
	Doktora	.986
Doktora	Orta Öğretim	.278
	Lise	.152
	Ön Lisans	.021
	Lisans	.666
	Yüksek Lisans	.986

Tablo 4.26’da gösterilen Tukey testine göre ön lisans eğitim düzeyinde olan katılımcılar ile doktora eğitim düzeyinde yer alan katılımcılar arasında iletişim yeterliliği algılama düzeylerinde ($.021 < 0,05$) anlamlı bir fark bulunmaktadır. Buna göre iki eğitim düzeyinin iletişim yeterliliğini algılama düzeyleri arasındaki farklılığı görebilmek amacıyla Tablo 4.27’de gösterilen ortalama değerlere bakılmıştır.

Tablo 4.27. Eğitim Durumu ile İletişim Yeterliliği Betimsel Bulgular

Eğitim Durumu	N	Mean
Orta öğretim	38	4.0153
Lise	111	3.9436
Ön Lisans	81	4.0458
Lisans	201	3.8347
Yüksek Lisans	132	3.7752
Doktora	206	3.7159
Toplam	769	3.8395

Tablo 4.27'e göre ön lisans düzeyinde eğitime sahip katılımcıların yöneticilerin iletişim yeterliliğini algılama düzeyleri, doktora düzeyinde eğitime sahip katılımcıların yönetici iletişim yeterliliğini algılama düzeylerinden daha fazladır.

Tablo 4.28.Eğitim Durumu İle İletişim Kaygısı Tukey Testi

	Eğitim Durumu	Sig.
Orta Öğretim	Lise	1.000
	Ön Lisans	.888
	Lisans	.682
	Yüksek Lisans	.828
	Doktora	.194
Lise	Orta Öğretim	1.000
	Ön Lisans	.535
	Lisans	.126
	Yüksek Lisans	.336
	Doktora	.003
Ön Lisans	Orta Öğretim	.888
	Lise	.535
	Lisans	.999
	Yüksek Lisans	1.000
	Doktora	.678
Lisans	Orta Öğretim	.682
	Lise	.126
	Ön Lisans	.999
	Yüksek Lisans	1.000
	Doktora	.680
Yüksek Lisans	Orta Öğretim	.828
	Lise	.336
	Ön Lisans	1.000
	Lisans	1.000
	Doktora	.575
Doktora	Orta Öğretim	.194
	Lise	.003
	Ön Lisans	.678
	Lisans	.680
	Yüksek Lisans	.575

Tablo 4.28’de gösterilen Tukey testi sonuçlarına göre doktora eğitim düzeyinde olan katılımcılar ile lise eğitim düzeyinde yer alan katılımcılar arasında iletişim kaygısını algılama düzeylerinde ($.003 < 0,05$) anlamlı bir fark bulunmaktadır. Buna göre iki eğitim düzeyinin iletişim kaygısını algılama düzeyleri arasındaki farklılığı görebilmek amacıyla Tablo 4.29’da gösterilen ortalama değerlere bakılmıştır.

Tablo 4.29. Eğitim Durumu ile İletişim Kaygısı Betimsel Bulgular

Eğitim Durumu	N	Mean
Orta öğretim	38	3.4309
Lise	111	3.4122
Ön Lisans	81	3.5453
Lisans	201	3.5709
Yüksek Lisans	132	3.5515
Doktora	206	3.6495
Toplam	769	3.5561

Tablo 4.29’a göre doktora düzeyinde eğitime sahip katılımcıların iletişim kaygısı algılama düzeyleri, lise düzeyinde eğitime sahip katılımcıların iletişim kaygısını algılama düzeylerinden daha fazladır.

Tablo 4.30. Eğitim Durumu ile Örgütsel Sessizlik Tukey Testi

	Eğitim Durumu	Sig.
Orta Öğretim	Lise	1.000
	Ön Lisnas	.952
	Lisans	.463
	Yüksek Lisans	.811
	Doktora	.178
Lise	Orta Öğretim	1.000
	Ön Lisans	.925
	Lisans	.141
	Yüksek Lisans	.626
	Doktora	.015
Ön Lisans	Orta Öğretim	.952
	Lise	.925
	Lisans	.875
	Yüksek Lisans	.999
	Doktora	.441

Tablo 4.30. (Devam) Eğitim Durumu ile Örgütsel Sessizlik Tukey Testi

Lisans	Orta Öğretim	.463
	Lise	.141
	Ön Lisans	.875
	Yüksek Lisans	.969
	Doktora	.932
Yüksek Lisans	Orta Öğretim	.811
	Lise	.626
	Ön Lisans	.999
	Lisans	.969
	Doktora	.568
Doktora	Orta Öğretim	.178
	Lise	.015
	Ön Lisans	.441
	Lisans	.932
	Yüksek Lisans	.568

Tablo 4.30'da gösterilen Tukey testi sonuçlarına göre doktora eğitim düzeyinde olan katılımcılar ile lise eğitim düzeyinde yer alan katılımcılar arasında örgütsel sessizlik algılama düzeylerinde ($.015 < 0,05$) anlamlı bir fark bulunmaktadır. Buna göre iki eğitim düzeyinin örgütsel sessizlik algılama düzeyleri arasındaki farklılığı görebilmek amacıyla Tablo 4.31'de gösterilen ortalama değerlere bakılmıştır.

Tablo 4.31. Eğitim Durumu ile Örgütsel Sessizlik Betimsel Bulgular

Eğitim Durumu	N	Mean
Orta öğretim	38	2.8860
Lise	111	2.8721
Ön Lisans	81	2.8049
Lisans	201	2.7360
Yüksek Lisans	132	2.778
Doktora	206	2.6916
Toplam	769	2.7656

Tablo 4.31'e göre doktora düzeyinde eğitime sahip katılımcıların örgütsel sessizlik algılama düzeyleri, lise düzeyinde eğitime sahip katılımcıların örgütsel sessizlik algılama düzeylerinden daha fazladır.

Katılımcıların unvanları ile yönetici iletişim yeterliliği, iletişim kaygısı ve örgütsel sessizlik alguları arasındaki ilişkiyi görebilmek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve bulgular Tablo 4.32’de gösterilmiştir.

Tablo 4.32. Akademik Unvan ile İletişim Yeterliliği, İletişim Kaygısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
İletişim Yeterliliği	Between Groups	9.471	5	1.894	2.959	.012
	Within Groups	488.437	763	.640		
	Total	497.908	768			
İletişim Kaygısı	Between Groups	3.991	5	.798	2.755	.018
	Within Groups	221.033	763	.290		
	Total	225.024	768			
Örgütsel Sessizlik	Between Groups	3.982	5	.796	3.625	.003
	Within Groups	167.636	763	.220		
	Total	171.618	768			

Tablo 4.32’de gösterilen bulgulara göre katılımcıların yönetici iletişim yeterliliğini algılama düzeyleri ($.012 < 0,05$), iletişim kaygısı algılama düzeyleri ($.018 < 0,05$) ve örgütsel sessizlik algı düzeyleri ($.003 < 0,05$) ile akademik unvan arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu anlamlı farklılığı yorumlayabilmek amacıyla Tukey HSD testine bakılmış ve bulgular Tablo 4.33, Tablo 4.35 ve Tablo 4.37’de gösterilmiştir.

Tablo 4.33. Akademik Unvan ile İletişim Yeterliliği Tukey Testi

	Akademik Unvan	Sig.
Profesör	Doçent	.729
	Dr. Öğretim Üyesi	.781
	Öğretim Görevlisi	.029
	Araştırma Görevlisi	.958

Tablo 4.33. (Devam) Akademik Unvan ile İletişim Yeterliliği Tukey Testi

Doçent	Profesör	.726
	Dr. Öğretim Üyesi	1.000
	Öğretim Görevlisi	.725
	Araştırma Görevlisi	.992
Dr. Öğretim Üyesi	Profesör	.781
	Doçent	1.000
	Öğretim Görevlisi	.652
	Araştırma Görevlisi	.997
Öğretim Görevlisi	Profesör	0.29
	Doçent	.725
	Dr. Öğretim Üyesi	.652
	Araştırma Görevlisi	.283
Araştırma Görevlisi	Profesör	.982
	Doçent	.997
	Dr. Öğretim Üyesi	.999
	Öğretim Görevlisi	.487

Tablo 4.33’de gösterilen Tukey testi sonuçlarına göre profesör unvanına sahip olan katılımcılar ile öğretim görevlisi unvanına sahip olan katılımcılar arasında iletişim yeterliliği algılama düzeylerinde ($.029 < 0,05$) anlamlı bir fark bulunmaktadır. Buna göre iki unvan grubunun örgütsel sessizlik algılama düzeyleri arasındaki farklılığı görebilmek amacıyla Tablo 4.34’te gösterilen ortalama değerlere bakılmıştır.

Tablo 4.34. Akademik Unvan ile İletişim Yeterliliği Betimsel Bulgular

Akademik Unvan	N	Mean
Profesör	62	3.5614
Doçent	52	3.7723
Dr. Öğretim Üyesi	53	3.7572
Öğretim Görevlisi	82	3.9713
Araştırma Görevlisi	60	3.6844

Tablo 4.34’e göre öğretim görevlisi unvanına sahip katılımcıların iletişim yeterliliğini algılama düzeyleri, profesör unvanına sahip katılımcıların iletişim yeterliliğini algılama düzeylerinden daha fazladır.

Tablo 4.35. Akademik Unvan ile İletişim Kaygısı Tukey Testi

	Akademik Unvan	Sig.
Profesör	Doçent	1.000
	Dr. Öğretim Üyesi	.998
	Öğretim Görevlisi	.980
	Araştırma Görevlisi	.114
Doçent	Profesör	1.000
	Dr. Öğretim Üyesi	.990
	Öğretim Görevlisi	.997
	Araştırma Görevlisi	.226
Dr. Öğretim Üyesi	Profesör	.998
	Doçent	.990
	Öğretim Görevlisi	.862
	Araştırma Görevlisi	.048
Öğretim Görevlisi	Profesör	.980
	Doçent	.997
	Dr. Öğretim Üyesi	.862
	Araştırma Görevlisi	.345
Araştırma Görevlisi	Profesör	.114
	Doçent	.226
	Dr. Öğretim Üyesi	.048
	Öğretim Görevlisi	.345

Tablo 4.35’te gösterilen Tukey testi sonuçlarına göre Dr. Öğretim Üyesi unvanına sahip olan katılımcılar ile araştırma görevlisi unvanına sahip olan katılımcılar arasında iletişim kaygısı algılama düzeyleri arasında ($.048 < 0,05$) anlamlı bir fark bulunmaktadır. Buna göre iki unvan grubunun iletişim kaygısı algılama düzeyleri arasındaki farklılığı görebilmek amacıyla Tablo 4.36’da gösterilen ortalama değerlere bakılmıştır.

Tablo 4.36. Akademik Unvan ile İletişim Kaygısı Betimsel Bulgular

Akademik Unvan	N	Mean
Profesör	62	3.6613
Doçent	52	3.6410
Dr. Öğretim Üyesi	53	3.7052
Öğretim Görevlisi	82	3.5965
Araştırma Görevlisi	60	3.4139

Tablo 4.36'ya göre Dr. Öğretim Üyesi unvanına sahip katılımcıların iletişim kaygısı algılama düzeyleri, araştırma görevlisi unvanına sahip katılımcıların iletişim kaygısı algılama düzeylerinden daha fazladır.

Tablo 4.37. Akademik Unvan ile Örgütsel Sessizlik Tukey Testi

	Akademik Unvan	Sig.
Profesör	Doçent	.627
	Dr. Öğretim Üyesi	.807
	Öğretim Görevlisi	.995
	Araştırma Görevlisi	.005
Doçent	Profesör	.627
	Dr. Öğretim Üyesi	1.000
	Öğretim Görevlisi	.863
	Araştırma Görevlisi	.417
Dr. Öğretim Üyesi	Profesör	.807
	Doçent	1.000
	Öğretim Görevlisi	.963
	Araştırma Görevlisi	.243
Öğretim Görevlisi	Profesör	.995
	Doçent	.863
	Dr. Öğretim Üyesi	.963
	Araştırma Görevlisi	.013
Araştırma Görevlisi	Profesör	.005
	Doçent	.417
	Dr. Öğretim Üyesi	.243
	Öğretim Görevlisi	.013

Tablo 4.37'de gösterilen Tukey testi sonuçlarına göre Öğretim Görevlisi unvanına sahip olan katılımcılar ile araştırma görevlisi unvanına sahip olan katılımcılar arasında örgütsel sessizlik algılama düzeyleri arasında ($.013 < 0,05$) anlamlı bir fark bulunmaktadır. Profesör unvanına sahip katılımcılar ile araştırma görevlisi unvanına sahip katılımcılar arasında örgütsel sessizlik algılama düzeyleri arasında ($.005 < 0,05$) anlamlı bir fark bulunmaktadır. Buna göre bu unvan gruplarının örgütsel sessizlik algılama düzeyleri arasındaki farklılığı görebilmek amacıyla Tablo 4.38'de gösterilen ortalama değerlere bakılmıştır.

Tablo 4.38. Akademik Unvan ile Örgütsel Sessizlik Betimsel Bulgular

Akademik Unvan	N	Mean
Profesör	62	2.6204
Doçent	52	2.7577
Dr. Öğretim Üyesi	53	2.7308
Öğretim Görevlisi	82	2.6626
Araştırma Görevlisi	60	2.9244

Tablo 4.38'e göre araştırma görevlisi unvanına sahip katılımcıların örgütsel sessizlik algı düzeyleri, profesör ve öğretim görevlisi unvanına sahip katılımcıların örgütsel sessizlik algı düzeylerinden daha fazladır.

Katılımcıların idari personel grupları ile yönetici iletişim yeterliliği, iletişim kaygısı ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi görebilmek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve bulgular Tablo 4.39'da gösterilmiştir.

Tablo 4.39. İdari Personel Grupları ile İletişim Yeterliliği, İletişim Kaygısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
İletişim Yeterliliği	Between Groups	20.946	5	4.189	6.702	.001
	Within Groups	476.962	763	.625		
	Total	497.908	768			
İletişim Kaygısı	Between Groups	4.747	5	.949	3.289	.006
	Within Groups	220.277	763	.289		
	Total	225.024	768			
Örgütsel Sessizlik	Between Groups	3.628	5	.726	3.295	.006
	Within Groups	167.990	763	.220		
	Total	171.618	768			

Tablo 4.39'da gösterilen bulgulara göre katılımcıların yönetici iletişim yeterliliğini algılama düzeyleri ($.001 < 0,05$), iletişim kaygısı algılama düzeyleri ($.006 < 0,05$) ve örgütsel sessizlik algı düzeyleri ($.006 < 0,05$) ile idari personel grupları

arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu anlamlı farklılığı yorumlayabilmek amacıyla Tukey HSD testine bakılmış ve bulgular Tablo 4.40, Tablo 4.42 ve Tablo 4.44'te gösterilmiştir.

Tablo 4.40. İdari Personel Grubu ile İletişim Yeterliliği Tukey Testi

	İdari Personel Grubu	Sig.
Yönetici	Teknik Personel	.089
	Sağlık Çalışanı	.001
	Büro Personeli	.998
	Yardımcı Hizmetler	1.000
Teknik Personel	Yönetici	.089
	Sağlık Çalışanı	.162
	Büro Personeli	.040
	Yardımcı Hizmetler	.032
Sağlık Çalışanı	Yönetici	.001
	Teknik Personel	.162
	Büro Personeli	.001
	Yardımcı Hizmetler	.001
Büro Personeli	Yönetici	.998
	Teknik Personel	.040
	Sağlık Çalışanı	.001
	Yardımcı Hizmetler	.957
Yardımcı Hizmetler	Yönetici	1.000
	Teknik Personel	.032
	Sağlık Çalışanı	.001
	Büro Personeli	.957

Tablo 4.40'ta gösterilen Tukey testi sonuçlarına göre yönetici ile sağlık çalışanı katılımcılar arasında iletişim yeterliliği algılama düzeylerinde ($.001 < 0,05$) anlamlı bir fark bulunmaktadır. Teknik personel ile büro personeli ($.040 < 0,05$) ve yardımcı hizmetler grubuna dahil katılımcılar arasında iletişim yeterliliği algılama düzeylerinde ($.032 < 0,05$) anlamlı bir fark bulunmaktadır. Buna göre bu idari personel grupları arasında iletişim yeterliliği algı düzeyleri arasındaki farklılığı görebilmek amacıyla Tablo 4.41'de gösterilen ortalama değerlere bakılmıştır.

Tablo 4.41. İdari Personel Grubu İletişim Yeterliliği Betimsel Bulgular

İdari Personel Grubu	N	Mean
Yönetici	53	3.9854
Teknik Personel	43	3.5544
Sağlık Çalışanı	12	2.9382
Büro Personeli	292	3.9339
Yardımcı Hizmetler	60	4.0296

Tablo 4.41'e göre yardımcı hizmetler personel grubuna dahil katılımcıların iletişim yeterliliği algı düzeyleri, diğer personel grubu katılımcıların iletişim yeterliliği algı düzeylerinden daha fazladır.

Tablo 4.42. İdari Personel Grubu ile İletişim Kaygısı Tukey Testi

	İdari Personel Grubu	Sig.
Yönetici	Teknik Personel	.095
	Sağlık Çalışanı	.393
	Büro Personeli	.037
	Yardımcı Hizmetler	.013
Teknik Personel	Yönetici	.095
	Sağlık Çalışanı	1.000
	Büro Personeli	.992
	Yardımcı Hizmetler	.998
Sağlık Çalışanı	Yönetici	.393
	Teknik Personel	1.000
	Büro Personeli	.992
	Yardımcı Hizmetler	1.000
Büro Personeli	Yönetici	.037
	Teknik Personel	.992
	Sağlık Çalışanı	.992
	Yardımcı Hizmetler	.796
Yardımcı Hizmetler	Yönetici	.013
	Teknik Personel	.998
	Sağlık Çalışanı	1.000
	Büro Personeli	.796

Tablo 4.42'de gösterilen Tukey testi sonuçlarına göre yönetici ile yardımcı hizmetler grubunda yer alan katılımcılar arasında iletişim kaygısı algılama düzeyleri arasında ($.013 < 0,05$) anlamlı bir fark bulunmaktadır. Yönetici ile büro personeli

(.037<0.05) grubuna dahil katılımcılar arasında iletişim kaygısı algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Buna göre bu idari personel grupları arasında iletişim kaygısı algı düzeyleri arasındaki farklılığı görebilmek amacıyla Tablo 4.43'te gösterilen ortalama değerlere bakılmıştır.

Tablo 4.43. İdari Personel Grubu ile İletişim Kaygısı Betimsel Bulgular

İdari Personel Grubu	N	Mean
Yönetici	53	3.7563
Teknik Personel	43	3.4680
Sağlık Çalışanı	12	3.4271
Büro Personeli	292	3.5190
Yardımcı Hizmetler	60	3.4215

Tablo 4.43' de gösterilen ortalama değerlere bakıldığında yönetici personel grubuna dahil katılımcıların iletişim kaygı algı düzeyleri, büro personeli ve yardımcı hizmetler grubunda yer alan katılımcıların iletişim kaygısı algı düzeylerinden daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 4.44. İdari Personel Grubu ile Örgütsel Sessizlik Tukey Testi

	İdari Personel Grubu	Sig.
Yönetici	Teknik Personel	.382
	Sağlık Çalışanı	.019
	Büro Personeli	.997
	Yardımcı Hizmetler	.240
Teknik Personel	Yönetici	.382
	Sağlık Çalışanı	.902
	Büro Personeli	.348
	Yardımcı Hizmetler	1.000
Sağlık Çalışanı	Yönetici	.019
	Teknik Personel	.902
	Büro Personeli	.210
	Yardımcı Hizmetler	.909
Büro Personeli	Yönetici	.997
	Teknik Personel	.310
	Sağlık Çalışanı	.992
	Yardımcı Hizmetler	.796

Tablo 4.44. (Devam) İdari Personel Grubu ile Örgütsel Sessizlik Tukey Testi

Yardımcı Hizmetler	Yönetici	.013
	Teknik Personel	.998
	Sağlık Çalışanı	1.000
	Büro Personeli	.796

Tablo 4.44'te gösterilen Tukey testi sonuçlarına göre yönetici ile sağlık çalışanı grubunda yer alan katılımcılar arasında örgütsel sessizlik algılama düzeyleri arasında ($.019 < 0,05$) anlamlı bir fark bulunmaktadır. Buna göre bu idari personel grupları arasında örgütsel sessizlik algı düzeyleri arasındaki farklılığı görebilmek amacıyla Tablo 4.45'te gösterilen ortalama değerlere bakılmıştır.

Tablo 4.45. İdari Personel Grubu ile Örgütsel Sessizlik Betimsel Bulgular

İdari Personel Grubu	N	Mean
Yönetici	53	2.7145
Teknik Personel	43	2.9008
Sağlık Çalışanı	12	3.0611
Büro Personeli	292	2.7482
Yardımcı Hizmetler	60	2.9089

Tablo 4.45'te gösterilen ortalama değerlere bakıldığında sağlık çalışanı personel grubuna dahil katılımcıların örgütsel sessizlik algı düzeyleri, yönetici grubunda yer alan katılımcıların örgütsel sessizlik algı düzeylerinden daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların kurumda çalışma süreleri ile yönetici iletişim yeterliliği, iletişim kaygısı ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi görebilmek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve bulgular Tablo 4.46'da gösterilmiştir.

Tablo 4.46. Kurumda Çalışma Süresi ile İletişim Yeterliliği, İletişim Kaygısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
İletişim Yeterliliği	Between Groups	6.049	5	1.210	1.877	.096
	Within Groups	491.856	763	.645		
	Total	497.908	768			

Tablo 4.46. (Devam) Kurumda Çalışma Süresi ile İletişim Yeterliliği, İletişim Kaygısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

İletişim Kaygısı	Between Groups	5.731	5	1.146	3.988	.001
	Within Groups	219.293	763	.287		
	Total	225.024	768			
Örgütsel Sessizlik	Between Groups	2.818	5	.564	2.547	.027
	Within Groups	168.800	763	.221		
	Total	171.618	768			

Tablo 4.46’da gösterilen bulgulara göre katılımcıların yönetici iletişim yeterliliğini algılama düzeyleri ($.096 > 0,05$) ile kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki görülmezken, iletişim kaygısı algılama düzeyleri ($.001 < 0,05$) ve örgütsel sessizlik algı düzeyleri ($.027 < 0,05$) arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu anlamlı farklılığını yorumlayabilmek amacıyla Tukey HSD testine bakılmış ve bulgular Tablo 4.47 ve Tablo 4.49’da gösterilmiştir.

Tablo 4.47. Kurumda Çalışma Süresi ile İletişim Kaygısı Tukey Testi

	Kurumda Çalışma Süresi	Sig.
1 yıldan az	1-5 yıl	.258
	6-10 yıl	.478
	11-15 yıl	.732
	16-20 yıl	1.000
	21 yıl ve üzeri	.327
1-5 yıl	1 yıldan az	.258
	6-10 yıl	.979
	11-15 yıl	.755
	16-20 yıl	.006
	21 yıl ve üzeri	.998
6-10 yıl	1 yıldan az	.478
	1-5 yıl	.979
	11-15 yıl	.982
	16-20 yıl	.022
	21 yıl ve üzeri	.999

Tablo 4.47. (Devam) Kurumda Çalışma Süresi ile İletişim Kaygısı Tukey Testi

11-15 yıl	1 yıldan az	.732
	1-5 yıl	.755
	6-10 yıl	.982
	16-20 yıl	.122
	21 yıl ve üzeri	.868
16-20 yıl	1 yıldan az	1.000
	1-5 yıl	.006
	6-10 yıl	.022
	11-15 yıl	.122
	21 yıl ve üzeri	.004
21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	.327
	1-5 yıl	.998
	6-10 yıl	.999
	11-15 yıl	.868
	16-20 yıl	.004

Tablo 4.47’de gösterilen Tukey testi sonuçlarına göre kurumda çalışma süresi;

- 1-5 yıl ile 6-10 yıl arasında olan katılımcılar ($.0 < 0,05$),
- 6-10 yıl ile 16-20 yıl arasında olan katılımcılar ($.0.22 < 0,05$),
- 16-21 yıl ile 21 yıl ve üzeri arasında olan katılımcılar ($0.004 < 0,05$) arasında

iletişim kaygısı algı düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Kurumda çalışma süreleri ile iletişim kaygısı algı düzeyleri arasındaki farklılığı görebilmek amacıyla Tablo 4.48’de gösterilen ortalama değerlere bakılmıştır.

Tablo 4.48. Kurumda Çalışma Süresi ile İletişim Kaygısı Betimsel Bulgular

Kurumda Çalışma Süresi	N	Mean
1 yıldan az	30	3.4000
1-5 yıl	105	3.6397
6-10 yıl	155	3.5906
11-15 yıl	159	3.5485
16-20 yıl	115	3.3837
21 yıl ve üzeri	205	3.6126

Tablo 4.48’de gösterilen ortalama değerlere bakıldığında kurumda çalışma tecrübesi 1-5 yıl arasında olan katılımcıların iletişim kaygısı algı düzeyleri, 6-10 ve 16-20 yıl arasında yer alan katılımcılara göre daha fazladır.

Tablo 4.49. Kurumda Çalışma Süresi ile Örgütsel Sessizlik Tukey Testi

	Kurumda Çalışma Süresi	Sig.
1 yıldan az	1-5 yıl	.942
	6-10 yıl	.998
	11-15 yıl	.953
	16-20 yıl	.166
	21 yıl ve üzeri	.942
1-5 yıl	1 yıldan az	.942
	6-10 yıl	.970
	11-15 yıl	1.000
	16-20 yıl	.239
	21 yıl ve üzeri	1.000
6-10 yıl	1 yıldan az	.998
	1-5 yıl	.970
	11-15 yıl	.979
	16-20 yıl	.017
	21 yıl ve üzeri	.962
11-15 yıl	1 yıldan az	.953
	1-5 yıl	1.000
	6-10 yıl	.979
	16-20 yıl	.107
	21 yıl ve üzeri	1.000
16-20 yıl	1 yıldan az	.166
	1-5 yıl	.239
	6-10 yıl	.017
	11-15 yıl	.107
	21 yıl ve üzeri	.088
21 yıl ve üzeri	1 yıldan az	.942
	1-5 yıl	1.000
	6-10 yıl	.962
	11-15 yıl	1.000
	16-20 yıl	.088

Tablo 4.49’da gösterilen Tukey testi sonuçlarına göre kurumda çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcılar ile kurumda çalışma süresi 16-20 yıl olan katılımcılar arasında örgütsel sessizlik algı düzeylerinde (.017<0,05) anlamlı bir fark bulunmaktadır. Buna

göre bu guruplar arasında örgütsel sessizlik algı düzeyleri arasındaki farklılığı görebilmek amacıyla Tablo 4.51’de gösterilen ortalama değerlere bakılmıştır.

Tablo 4.50. Kurumda Çalışma Süresi ile Örgütsel Sessizlik Betimsel Bulgular

Kurumda Çalışma Süresi	N	Mean
1 yıldan az	30	2.6711
1-5 yıl	105	2.7606
6-10 yıl	155	2.7140
11-15 yıl	159	2.7526
16-20 yıl	115	2.9003
21 yıl ve üzeri	205	2.7554

Tablo 4.50’de gösterilen ortalama değerlere bakıldığında kurumda çalışma tecrübesi 16-20 yıl arasında olan katılımcıların örgütsel sessizlik algı düzeyleri, kurumda çalışma süresi 6-10 yıl arasında yer alan katılımcılara göre daha fazladır.

Katılımcıların çalıştıkları birimler ile yönetici iletişim yeterliliği, iletişim kaygısı ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi görebilmek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve bulgular Tablo 4.51’de gösterilmiştir.

Tablo 4.51. Çalışılan Birim ile İletişim Yeterliliği, İletişim Kaygısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

		Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
İletişim Yeterliliği	Between Groups	27.171	7	3.882	6.275	.001
	Within Groups	470.736	761	.619		
	Total	497.908	768			
İletişim Kaygısı	Between Groups	.879	7	.126	.426	.886
	Within Groups	224.146	761	.295		
	Total	225.024	768			
Örgütsel Sessizlik	Between Groups	3.570	7	.510	2.309	.025
	Within Groups	168.048	761	.221		
	Total	171.618	768			

Tablo 4.51’de gösterilen bulgulara göre katılımcıların iletişim kaygısı algılama düzeyleri ($.886 > 0,05$) ile kurumda çalıştıkları birim arasında anlamlı bir ilişki görülmezken, iletişim yeterliliği algılama düzeyleri ($.001 < 0,05$) ve örgütsel sessizlik algı düzeyleri ($.025 < 0,05$) arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu anlamlı farklılığı yorumlayabilmek amacıyla Tukey HSD testine bakılmış ve bulgular Tablo 4.52 ve Tablo 4.54’te gösterilmiştir.

Tablo 4.52. Çalışılan Birim ile İletişim Yeterliliği Tukey Testi

	Çalışılan Birim	Sig.		Çalışılan Birim	Sig.
Enstitü	Fakülte	.221	Daire Başkanlıkları	Enstitü	.629
	Yüksekokul	.999		Fakülte	.993
	Meslek Yüksekokulu	1.000		Yüksekokul	.924
	Daire Başkanlıkları	.626		Meslek Yüksekokulu	.031
	Merkez Birimler	.070		Merkez Birimler	.325
	Merkezler ve Kurullar	.027		Merkezler ve Kurullar	.085
	Rektörlük ve Bölümler	.421		Rektörlük ve Bölümler	.985
Fakülte	Enstitü	.211	Merkez Birimler	Enstitü	.070
	Yüksekokul	.536		Fakülte	.436
	Meslek Yüksekokulu	.001		Yüksekokul	.133
	Daire Başkanlıkları	.993		Meslek Yüksekokulu	.025
	Merkez Birimler	.436		Daire Başkanlıkları	.325
	Merkezler ve Kurullar	.111		Merkezler ve Kurullar	.837
	Rektörlük ve Bölümler	.999		Rektörlük ve Birimler	.743
Yüksekokul	Enstitü	.999	Merkezler ve Kurullar	Enstitü	.027
	Fakülte	.536		Fakülte	.111
	Meslek Yüksekokulu	.994		Yüksekokul	.042
	Daire Başkanlıkları	.924		Meslek Yüksekokulu	.016
	Merkez Birimler	.133		Daire Başkanlıkları	.085

Tablo 4.52. (Devam) Çalışılan Birim ile İletişim Yeterliliği Tukey Testi

Merkezler ve Kurullar		.042		Merkez Birimler	.837
Rektörlük ve Birimler		.700		Rektörlük ve Bölümler	.192
Meslek Yüksekokulu	Enstitü	1.000	Rektörlük ve Bölümler	Enstitü	.421
	Fakülte	.001		Fakülte	.999
	Yüksekokul	.944		Yüksekokul	.700
	Daire Başkanlıkları	.031		Meslek Yüksekokulu	.091
	Merkez Birimler	.025		Daire Başkanlıkları	.985
	Merkezler ve Kurullar	.016		Merkez Birimler	.743
	Rektörlük ve Bölümler	.091		Merkezler ve Kurullar	.192

Tablo 4.52’de gösterilen Tukey testi sonuçlarına göre çalışılan birim;

- Enstitü ile Merkezler ve Kurullar olan katılımcılar (.027<0,05),
- Fakülte ile Meslek Yüksekokulu olan katılımcılar (.001<0,05),
- Daire Başkanlıkları ile Meslek Yüksekokulu olan katılımcılar (.031<0,05),
- Merkez Birimler ile Meslek Yüksekokulu olan katılımcılar (.025<0,05),
- Merkezler ve Kurullar ile Meslek Yüksekokulu olan katılımcılar (.001<0,05) arasında iletişim yeterliliği algı düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Buna göre bu guruplar arasında iletişim kaygısı algı düzeylerindeki farklılığı görebilmek amacıyla Tablo 4.53’de gösterilen ortalama değerlere bakılmıştır.

Tablo 4.53. Çalışılan Birim ile İletişim Yeterliliği Betimsel Bulgular

Çalışılan Birim	N	Mean
Enstitü	42	4.0568
Fakülte	373	3.7408
Yüksekokul	51	3.9665
Meslek Yüksekokulu	141	4.1151
Daire Başkanlıkları	125	3.8062
Merkez Birimler	7	3.1198
Merkezler ve Kurullar	2	2.2097
Rektörlük ve Bölümler	28	3.6555

Tablo 4.53’de gösterilen ortalama değerlere bakıldığında Meslek Yüksekokullarında görev yapan katılımcıların iletişim yeterliliği algı düzeyleri, diğer birimlerde çalışan katılımcılara göre daha fazladır.

Tablo 4.54. Çalışılan Birim ile Örgütsel Sessizlik Tukey Testi

	Çalışılan Birim	Sig.		Çalışılan Birim	Sig.
Enstitü	Fakülte	1.000	Daire Başkanlıkları	Enstitü	.988
	Yüksekokul	1.000		Fakülte	.970
	Meslek Yüksekokulu	1.000		Yüksekokul	.801
	Daire Başkanlıkları	.988		Meslek Yüksekokulu	.845
	Merkez Birimler	.509		Merkez Birimler	.212
	Merkezler ve Kurullar	.416		Merkezler ve Kurullar	.267
	Rektörlük ve Bölümler	.787		Rektörlük ve Bölümler	.968
Fakülte	Enstitü	1.000	Merkez Birimler	Enstitü	.509
	Yüksekokul	.978		Fakülte	.334
	Meslek Yüksekokulu	.997		Yüksekokul	.653
	Daire Başkanlıkları	.970		Meslek Yüksekokulu	.469
	Merkez Birimler	.334		Daire Başkanlıkları	.212
	Merkezler ve Kurullar	.344		Merkezler ve Kurullar	.986
	Rektörlük ve Bölümler	.716		Rektörlük ve Birimler	.101
Yüksekokul	Enstitü	1.000	Merkezler ve Kurullar	Enstitü	.416
	Fakülte	.978		Fakülte	.344
	Meslek Yüksekokulu	1.000		Yüksekokul	.498
	Daire Başkanlıkları	.801		Meslek Yüksekokulu	.410
	Merkez Birimler	.653		Daire Başkanlıkları	.267
	Merkezler ve Kurullar	.498		Merkez Birimler	.986
	Rektörlük ve Birimler	.486		Rektörlük ve Bölümler	.161

Tablo 4.54. (Devam) Çalışılan Birim ile Örgütsel Sessizlik Tukey Testi

Meslek	Enstitü	1.000	Rektörlük ve Bölümler	Enstitü	.787
	Yüksekokulu	Fakülte		.997	Fakülte
	Yüksekokul	1.000		Yüksekokul	.486
	Daire Başkanlıkları	.845		Meslek Yüksekokulu	.551
	Merkez Birimler	.469		Daire Başkanlıkları	.968
	Merkezler ve Kurullar	.410		Merkez Birimler	.101
	Rektörlük ve Bölümler	.551		Merkezler ve Kurullar	.161

Tablo 4.54’de gösterilen Tukey testi sonuçlarına göre çalışılan birimler arasında örgütsel sessizlik algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

4.8.4.Hipotez Testi

Şekil 4.2 ile gösterilen model doğrultusunda oluşturulan çalışmanın hipotezleri Tablo 4.55’de gösterilmektedir.

Tablo 4.55. Çalışmanın Hipotezleri

H1	H2
Yönetici iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	İletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
H1a: Yöneticinin iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide cinsiyet moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.	H2a: İletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide cinsiyet moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.
H1b: Yöneticinin iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide yaş moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.	H2b: İletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide yaş moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.
H1c: Yöneticinin iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide medeni durum moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.	H2c: İletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide medeni durum moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.

Tablo 4.55. (Devam) Çalışmanın Hipotezleri

H1d: Yöneticinin iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide eğitim moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.	H2d: İletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide eğitim moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.
H1e: Yöneticinin iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide personel türü moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.	H2e: İletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide personel türü moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.
H1f: Yöneticinin iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide tecrübe moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.	H2f: İletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide tecrübe moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir.

Çalışmanın hipotezleri Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) çerçevesinde AMOS 28 programı kullanılarak test edilmiştir. Hipotez test sonuçları Tablo 4.56’da gösterilmektedir.

Tablo 4.56. Hipotez Test Sonuçları

		Estimate	P	CR	Z	Sonuç
H1		-,137	,000	-4.493	-	Desteklendi
H1a	Kadın	-,102	,008	-2.639	-1.247	Desteklenmedi
	Erkek	-,175	,000	-3.953		
H1b	40 Yaş Altı	-,261	,000	-5.357	3.148	Desteklendi
	40 Yaş Üstü	-,070	,052	-1.947		
H1c	Bekar	-,075	,171	-1.369	-1.317	Desteklenmedi
	Evli	-,161	,000	-4.673		
H1d	Lisans Altı	-,163	,000	-3.922	,573	Desteklenmedi
	Lisans Üstü	-,129	,001	-3.198		
H1e	Akademik P.	-,147	,000	-3.526	,077	Desteklenmedi
	İdari P.	-,143	,000	-3.591		
H1f	15 Yıl Altı Tecrübe	-,201	,000	-5.316	2.720	Desteklendi
	15 Yıl Üstü Tecrübe	-,040	,376	-885		
H2		-,494	,000	-16.864	-	Desteklenmedi
H2a	Kadın	-,498	,000	-13.177	-0,430	Desteklenmedi
	Erkek	-,501	,000	-10.992		
H2b	40 Yaş Altı	-,462	,000	-10.007	-0,888	Desteklenmedi
	40 Yaş Üstü	-,516	,000	-13.596		

Tablo 4.56. (Devam) Hipotez Test Sonuçları

H2c	Bekar	-,429	,000	-7.236	-1.283	Desteklenmedi
	Evli	-,516	,000	-15.335		
H2d	Lisans Altı	-,479	,000	-11.699	-0,462	Desteklenmedi
	Lisans Üstü	-,506	,000	-12.234		
H2e	Akademik P.	-,486	,000	-11.699	-,127	Desteklenmedi
	İdari P.	-,494	,000	-12.351		
H2f	15 Yıl Altı Tecrübe	-,483	,000	-12.775	-,407	Desteklenmedi
	15 Yıl Üstü Tecrübe	-,507	,000	-10.897		

Hipotezlerin değerlendirilmesinde AMOS programı ve z değerinden faydalanılmıştır. Z değeri 1,96 değerinden büyük olan hipotezler desteklenen hipotezlerdir. Tablo 4.56 ile gösterilen test sonuçlarına bakıldığında H1, H1b ve H1f hipotezlerinin desteklendiği, geriye kalan diğer hipotezlerin ise desteklenmediği görülmektedir. Buna göre yönetici iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yönetici iletişim yeterliliği arttıkça örgütsel sessizlik azalmakta, yönetici iletişim yeterliliği azaldıkça örgütsel sessizlik artmaktadır. “İletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi (H2) desteklenmemiştir. Bununla birlikte yönetici iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi yaş ve tecrübe demografik değişkenleri modere etmekte, düzenleyici etkide bulunmaktadır.

Çalışmada yapısal modelin ortaya konulmasından sonra model ve araştırma amaçları doğrultusunda hipotezler belirlenmiştir. Belirlenen hipotezler araştırmada yer alan değişkenlerin birbiri ile ilişkilerini ölçmeye yönelik (H1 ve H2) ve demografik değişkenlerin, yönetici iletişim yeterliliği ve iletişim kaygısının örgütsel sessizlik ile ilişkisinde düzenleyici etkisi olup olmadığını görmeye yöneliktir. H1 hipotezi “Yönetici iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” şeklinde belirlenmiştir. H1’e göre yönetici iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olması beklenmektedir. Buna göre yönetici iletişim yeterliliği arttıkça örgütsel sessizlik davranışı azalmalı, yönetici iletişim yeterliliği azaldıkça örgütsel sessizlik davranışının artmalıdır. Yapısal eşitlik modeli analiz tekniği çerçevesinde AMOS 28 programı kullanılarak yapılan hipotez testi neticesinde H1 hipotezinin desteklendiği görülmüştür. Analiz sonucunda elde edilen bulguya göre yönetici iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yönetici iletişim yeterliliği arttıkça örgütsel sessizlik azalmakta yönetici iletişim yeterliliği azaldıkça örgütsel sessizlik artmaktadır.

H2 hipotezi “İletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” şeklinde belirlenmiştir. H2’ye göre iletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki beklenmektedir. Buna göre iletişim kaygısı arttıkça örgütsel sessizlik davranışı artmalı, iletişim kaygısı azaldıkça örgütsel sessizlik davranışı da azalma göstermelidir. Yapısal eşitlik modeli analiz tekniği çerçevesinde AMOS 28 programı kullanılarak yapılan hipotez testi neticesinde H2 hipotezinin desteklenmediği görülmüştür. Analiz sonucunda elde edilen bulguya göre iletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki yoktur.

Çalışma modeli doğrultusunda yönetici iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide (H1) demografik değişkenlerin düzenleyici etkisi olup olmadığını ve düzenleyici etkide bulunan demografik değişkenler var ise bu etkinin ne ölçüde olduğunu görebilmek amacıyla H1a, H1b, H1c, H1d, H1f hipotezleri belirlenmiştir. Yapısal eşitlik modeli analiz tekniği çerçevesinde AMOS 28 programı kullanılarak yapılan hipotez testi neticesinde H1b ve H1f hipotezlerinin desteklendiği görülmüştür. H1b hipotezi “yöneticinin iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide yaş moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir” şeklinde belirlenmiş olan hipotezdir. Analiz sonucuna göre yaş demografik değişkeninin yönetici iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir. Tablo 4.56’da gösterilen hipotez test sonuçlarında 40 yaş altı grubun aldığı cr değerinin 5.357, 40 yaş üstü grubun aldığı cr değerinin 1.947 olduğu görülmektedir. İki değer arasındaki fark yönetici iletişim yeterliliği ve örgütsel sessizlik davranışına yönelik 40 yaş altının daha hassas olduğunu göstermektedir.

H1f hipotezi “yöneticinin iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide tecrübe moderatör (düzenleyici) etkiye sahiptir” şeklinde belirlenmiş olan hipotezdir. Analiz sonucuna göre tecrübe (kurumda çalışılan süre) demografik değişkeninin yönetici iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir. Tablo 4.56’da gösterilen hipotez test sonuçlarında 15 yıl ve altı bir süre kurumda çalışanların aldığı cr değerinin 5.316, 15 yıl ve üstü kurumda çalışanların aldığı cr değerinin 885 olduğu görülmektedir. İki değer arasındaki fark yönetici iletişim yeterliliği ve örgütsel sessizlik davranışına yönelik 15 yıl ve altı kurumda çalışanların daha hassas olduğunu göstermektedir.

Çalışma modeli doğrultusunda iletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide (H2) demografik değişkenlerin düzenleyici etkisi olup olmadığını ve düzenleyici

etkide bulunan demografik değişkenler var ise bu etkinin ne ölçüde olduğunu görebilmek amacıyla H2a, H2b, H2c, H2d, H2f hipotezleri belirlenmiştir. Yapısal eşitlik modeli analiz tekniği çerçevesinde AMOS 28 programı kullanılarak yapılan hipotez testi neticesinde belirlenen bu hipotezlerin hiçbiri desteklenmemiştir. Yapılan hipotez testi sonucunda iletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasında zaten anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiş olduğundan, demografik değişkenlerin de bu ilişkide moderatör etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılması doğaldır.

SONUÇ

Sosyal yapı içerisinde birey, aileden sosyal çevreye, arkadaş gruplarından eğitim ortamlarına kadar pek çok farklı etkileşim ve iletişim ortamlarında diğer bireylerle bir araya gelmektedir. Elbette örgütler de bu iletişim ortamları içerisinde yer almaktadır. Örgüt, “iki ya da daha fazla bireyin bir amaç etrafında bir araya geldikleri, üyelerin aralarındaki iş birliği ve koordinasyonla önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için iş süreçlerinin gerçekleştirildiği, çevreden aldığı girdiler ile yine çevreye çıktı üreten dinamik, canlı, açık, toplumsal bir yapıdır”. Bir örgütün yapısını iş görenler ve yöneticiler oluşturmaktadır ve bu bağlamda tanımda da sözü edilen kavramlar çerçevesinde, iletişim ve iletişim süreci örgütler için önemli bir yapı taşıdır.

Örgütsel iletişim örgütün hem iç hem dış çevresi ile etkileşimlerinin tamamını ifade eden, örgütün var olmasından başarısına ve sürekliliğine kadar her süreçte var olan ve önemsenmesi gereken bir iletişim türüdür. Bir örgütte toplantılar, iş görüşmeleri, ekip çalışmaları, sunumlar vb. iş gören ve yöneticilerin bir araya gelip, üyelerin karşılıklı iletişim kurdukları ortamlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ortamlarda duygu, düşünce, bilgi, fikir aktarımı yapılırken ve karşılıklı paylaşım sağlanırken birey kendi iletişim becerileri yanında karşısındakinin iletişim beceri ve yeterliliğini de değerlendirmekte ve kişiler hakkında karar vermektedir. Bu değerlendirme ve karar verme sürecinde dinleme, konuşma, konuşma yapmaya cesaretlendirme, fikirleri duymaya açık olma, ön yargılı olmama, destekleme vb. iletişim yeterlilikleri dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda düşünüldüğünde özellikle örgütlerdeki iletişim ortamlarında iş görenlerden fikir ve geribildirim almak ve onlara bilgi ve emir vermek isteyen yöneticilerin iletişim beceri ve yeterliliği, örgütün de devamlılığı ve başarısı bakımından önemli konumda olan çalışanların kendilerini ifade etme davranışlarını etkileyebilmektedir. Yöneticilerin iletişim beceri ve yeterliliğinin olumsuz olması ya da böyle algılanması durumunda çalışanlar iletişimde bulunmak, düşüncelerini ifade etmek ya da örgütsel iletişim ortamlarında bulunmaktan çekinme davranışı gösterebilmektedir.

Çalışanların iletişim sürecine katılımlarının önüne geçen bir faktör de iletişim kaygısıdır. Çeşitli nedenlerle çalışanlar iletişime geçmede kaygı endişe ve korku yaşamakta ve örgütsel süreçler ile ilgili sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu nedenlerden biri de yöneticilerin iletişime teşvik edici olmaması, dinlemeye zaman ayırmamaları, çalışanların özgürce düşüncelerini dile getirebilecekleri bir ortamın sunulmaması vb. iletişim yetersizlikleridir. Örgütlerin varlığı, başarısı ve rekabet edebilirliği açısından

hayati önem taşıyan iletişimin kaygı verici bir duruma dönüşmesi ve doğru davranışlarla teşvik edilmemesi ile ortaya çıkan örgütsel sessizlik ise büyük ve çözülmesi gereken bir sorun haline gelmektedir.

Bu çalışmada, bugüne kadar yapılan bir çok çalışmada iletişim kavramının, sağlıklı ve olumlu bir iletişim süreci için iletişim yeterlilik ve becerilerinin örgütsel ve yönetsel açıdan hayati önem taşıyan faktörler olduğu tespit edilmesine rağmen halen kurumlarda gereken önemin verilmediğinin görülmesi ve bu konudaki bilgi eksikliklerinin giderilmesi, boşlukların doldurulması ve farkındalık oluşturulması problemi ile yola çıkılmıştır. Araştırmanın amacı çalışanların iletişim kaygıları ile örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek ve yöneticilerin iletişim yeterlilikleri ve iletişim kaygısının örgütsel sessizlik ile ilişkisini değerlendirmek olmuştur.

Çalışmanın problem ve amacı doğrultusunda araştırmaya 2021-2022 eğitim öğretim döneminde Bursa Uludağ Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik ve idari personel dahil edilmiş ve katılımcılara demografik özellikler, iletişim yeterliliği, iletişim kaygısı ve örgütsel sessizlik ölçeklerini içeren bir anket uygulanmıştır. Anket ile elde edilen verilerin analizi yapısal eşitlik modeli analiz tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yapısal model testleri AMOS 23, betimsel istatistikler ise SPSS23 programları ile yapılmıştır.

Araştırmada çalışanların yönetici iletişim yeterliliğine yönelik algıları, çalışanların iletişim kaygıları, çalışanların örgütsel sessizlik davranışları incelenmiştir. Bununla birlikte demografik özelliklerin iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik ve iletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide moderatör etkide bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre ulaşılan sonuçlar aşağıda sıralanmaktadır;

- Yönetici iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre yönetici iletişim yeterliliği arttıkça örgütsel sessizlik azalmakta, yönetici iletişim yeterliliği azaldıkça örgütsel sessizlik artmaktadır.
- Çalışanların ankete vermiş oldukları cevaplar bağlamında yönetici iletişim yeterliliğine yönelik en yüksek düzeyde algıladıkları iletişim yeterliliği faktörleri anlama-empati kurma ve sosyal rahatlık olmuştur. En düşük düzeyde algıladıkları iletişim yeterliliği faktörü ise destekleme olmuştur.

- Yönetici iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasındaki negatif yönde anlamlı ilişkide yaş ve tecrübe (kurumda çalışılan süre) demografik değişkenlerinin moderatör (düzenleyici) etkide bulunduğu görülmüştür. Özellikle 40 yaş altı çalışanlar ile 15 yıl ve altı bir süre kurumda çalışanların yönetici iletişim yeterliliklerine ve örgütsel sessizlik davranışı göstermeye yönelik duyarlılıklarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. 40 yaş üstü çalışanlar ile 15 yıl ve üzeri bir süre kurumda çalışanların ise yöneticilerin iletişim yeterliliği ve örgütsel sessizlik davranışı göstermeye yönelik daha az hassasiyet gösterdikleri görülmektedir.
- Literatür de incelendiğinde çalışmanın hipotezlerinden biri olarak iletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olması tahmini yapılmıştır. Ancak analiz sonuçları iletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu ortaya koymuştur. Buna göre çalışanların iletişim kaygısı arttıkça örgütsel sessizlik davranışları da artar, çalışanların iletişim kaygısı azaldıkça örgütsel sessizlik davranışı da azalır yönündeki beklenti desteklenmemiştir.
- Çalışanların ankete vermiş oldukları cevaplar bağlamında iletişim kaygısına yönelik en yüksek düzeyde algıladıkları iletişim kaygısı faktörü bireylerarası iletişim olmuştur. Buna göre çalışanların karşılıklı, yüz yüze, geribildirim olanağı yüksek, genellikle bir iletişim aracı kullanmadan gerçekleştirilen ve etkileşimin yoğun olduğu bireylerarası iletişime yönelik daha fazla kaygı duydukları sonucuna ulaşılabilir. Çalışanların en düşük düzeyde algıladıkları iletişim kaygısı faktörü ise grup iletişim kaygısı olmuştur. Buna göre çalışanların grup içi iletişim süreçlerinde daha az kaygı gösterdikleri sonucuna ulaşılabilir.
- Analiz sonuçlarına göre iletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide demografik değişkenlerin düzenleyici bir etkisi olduğu görülmemiştir. Yapılan hipotez testi sonucunda iletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasında zaten anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiş olduğundan, bu doğrultuda demografik değişkenlerin de bu ilişkide moderatör etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Çalışanların ankete vermiş oldukları cevaplar bağlamında örgütsel sessizliğe yönelik en yüksek düzeyde algıladıkları örgütsel sessizlik faktörü korumacı sessizlik olmuştur. Çalışanların başkalarına yardım ettikleri inancıyla sessiz kaldıkları bir sessizlik türü olan korumacı sessizlik türünde çalışanlar, kişisel

nedenlerle sessiz kalmak yerine iş yeri ilişkilerine olumlu katkı sağlamak ve var olan olumlu durumu sürdürmek amacıyla sessizliği kullanmaktadır (Sherer, 2022, s:54). Buna göre çalışanların kendileri yerine kurumu ya da diğerlerini korumak amacıyla sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

Çalışanların en düşük düzeyde algıladıkları örgütsel sessizlik faktörü ise savunmacı sessizlik olmuştur. Savunmacı sessizlik konuşmayla ilişkili risk algısına dayanmaktadır. Çalışanın yöneticilerle olan ilişkisi ve yaptırma uğrama riski de savunucu sessizliğe yönelmeyi sağlamaktadır. Savunmacı sessizlik iş arkadaşları tarafından onaylanmama, tartışmalı bir konunun tüm iş yerine yayılmasını engelleme, paydaşların misilleme korkusu vb. nedenlere bağlı olarak da kendini göstermektedir (Wynen, vd., 2020, s:501).

Yöneticilerin iletişim yeterliliği ve iletişim kaygısının örgütsel sessizlik ile ilişkisini incelemeyi amaçlayan bu çalışmanın sonuçları yukarıda sıralanmıştır. Sonuçlar içerisinde yöneticilerin iletişim yeterliliklerinin çalışanların örgütsel sessizlik davranışı göstermelerinde etkili olduğu görülmektedir. Çalışanlar yöneticilerin iletişim yeterliliğine yönelik anlama-empati kurma iletişim yeterliliği faktörünü yüksek düzeyde algılamaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına yönelik onları anlama ve empati kurma iletişim becerileri düşük olduğunda yani çalışanlar yöneticileri tarafından anlaşılmadıklarını hissettiklerinde örgütsel düzeyde sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bununla birlikte örgütsel sessizliğe yönelik olarak da korumacı sessizlik faktörünü yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir. İletişim kaygısının ise örgütsel sessizlik ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmüştür.

Araştırma sonuçlarından ve yönetici iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır sonucundan hareketle örgütler açısından son derece büyük bir sorun olan örgütsel sessizliğin önüne geçilebilmesi için yöneticilerin bu konudaki farkındalıklarının artırılması gerekmektedir. Yöneticilerin iletişim yeterlilikleri değerlendirildiğinde ise çalışanlar tarafından en yüksek düzeyde algılanan anlama ve empati kurmaya yönelik iletişim yeterliliklerinin geliştirilmesi önerilmektedir. Bulgulara göre anlama ve empati kurma iletişim yeterliliği çalışanların sessizlik davranışında en çok etkiye sahip faktör olarak algılanmıştır.

Çalışmanın verilerinden hareketle yöneticilerin iletişim yeterlilik ve becerilerine gereken önem verilmeli, bu konuda farkındalık oluşturulmalıdır. Zlatic'in 2014 yılında "öğretmenlerin iletişim yeterliliğinin geliştirilmesi gerekliliğinden" yola çıkarak

gerçekleştirdiği çalışmasında iletişim eğitiminin iletişim yeterlilik düzeylerini arttırdığı sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda, bu araştırma sonucundan hareketle kurumlarda yöneticilerin iletişim yeterliliklerini ve düzeylerini ortaya koyacak ve iletişim yeterliliklerini geliştirmelerine katkıda bulunacak iletişim eğitimi programları hazırlanması ve uygulanması önerilmektedir.

Masoomi'nin 2018 yılında orta düzey yöneticilerle gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel sessizlik nedenlerinden biri olarak yöneticilerin iletişim yeterliliği olduğu ortaya konmuştur. Benzer nitelikte bu çalışmada da yönetici iletişim yeterliliği ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dışsal bir faktör olarak, çalışanların en çok algıladıkları yönetici iletişim yeterliliğinin ve becerilerinin örgütsel sessizliğe neden olmasının engellenmesi amacıyla konu hakkında kurumların bilgi birikiminin artırılması önerilmektedir.

Çalışmanın verileri doğrultusunda iletişim kaygısı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki çıkmamış olsa da iletişim kaygısının bir kişilik ve karakter özelliği olarak ele alınarak başka çalışmalarda incelenmesi yerinde olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adayemi, A. S. O., Mahamood, A. F., Mokhdzar, B. Z. A., Yakob, T. K. T., Ramli, A. J. (2023). Self-Perceived Communication Competence to Talk in Meeting Context With Strangers, Friends and Acquaintances or Future Employment Among Communication Undergraduated in Logos State. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 9 (26), 52-69.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Agraval, S., Krishna, S. M. (2021). Communication Apprehension and Psychological Well-Being of Students in Online Learning. *Behavioral Sciences*, (11), 1-19.
- Ahmed, S. T. S. (2023). From Communicative Compotence to Communication Proficiency: A Theoretical Study. *Journal of English Language Pedagogy, Literature and Culture*, 8 (2), 13-22.
- Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (28), 24-52.
- Akgül, E. (2022). *Çok Kültürlü Yeterlik Algısı, Sosyal Empati, Sınıf Yönetim Becerileri ve Kültürlerarası İletişim Kaygısı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akyüz, B. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Yaratıcılık Performansı İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44, 207-216.
- Aladağ, C. (2019). *Lise Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aldamot, O. A., Atoum, A. Y. (2022). Cognitive Dissonance And Its Relationship to Emotional Intelligence. *Cognition Brain Behaviour*, 26 (4), 215-229.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Altınöz, M., Başpınar, N. Ö., Şen, O. (2020). Örgütsel Sessizlik ve Toplantı Yönetimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi*

- ve *İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (3), 785-804.
- Altun, E. Ç. (2019). *Yaratıcı Dramanın Hemşirelerin Örgütsel Sessizlik Düzeyi Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Araujo, D. C. S. A., Rocha, K. S. S., Santos, S. C., Menezes, P. W. S., Santos, S. N. P., Santos, W. M., Faro, A., Mesquita, A. R., Lyra, D. P. (2022). Communication Apprehension Among Health Professions Students in Brazil. *American Journal Of Pharmaceutical Education*, 86 (3), 186-191.
- Arlı, D. (2013). İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik ile İlgili Görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 69-84.
- Arık, B. (2015). İletişim Kavramı ve Süreci, *İletişime Giriş* içinde (s:4). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Elektronik Yayınları.
- Arquero, J.L., Polvillo, F. C., Garcia, V. D. (2017). Communication Apprehension and Students' Educational Choices: An Exploratory Analysis of Spanish Secondary Education Students. *Education+Training*, 59 (9), 946-956.
- Atar, A. (2018). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, A. (2023). *Uluslararası İşletmelerdeki Yerel Çalışanların İngilizce Dil Yetkinliği, İletişim Kaygısı ve Kariyer Başarısı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Benligiray, S. (2020). Genel Olarak İşletme İletişimi. S. Benligiray (Ed.), *İşletme İletişimi* İçinde (s:3-31). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Bennet, D. M. (2020). *Relationship Between Employee Silence And Workplace Conflict*. Unpublished Doctor Thesis. San Francisco: Alliant International University.
- Berger, B. A., McCroskey, J. C., Richmond, V. P. (1984). "Communication Apprehension and Shyness" WN Tinally, RS Beardsley FRCultiss, *Communication in Pharmacy Practice: A Practical Guide For Student And Practicioners*. 128-158.
- Bevan, J. L. (2009). Interpersonal Communication Apprehension, Topic, Avoidance and The Experience of Irritable Bowel Syndrome. *Personal Relationships*, 16, 147-165.
- Bezirci, S. S. (2019). *The Relationship Between Leadership Styles, Organizational*

- Silence and Organizational Citizenship Behaviour*. Unpublished Master Thesis. İstanbul: Bahçeşehir University, Social Sciences Institute.
- Bjekic, D., Bojovic, M., Zlatic, L., Stanisavljevic, M. (2012). Managers' Communication Competence. *Metalurgia International*, 17 (7), 239-246.
- Bosnjak, M., Ajzen, I., Schmidt, P. (2020). The Theory of Planned Behaviour: Selected Recent Advances and Applications. *Europe's Journal Of Psychology*, 16 (3), 352-356.
- Bowen, F., Blackmon, K. (2003). Spiral of Silence: The Dynamic Effect of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Bozaslan, B. (2023). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, of Measures, And Examination of Related Factors*. Ohio: The Ohio State University Publications.
- Cardon, P., Okoro, E. A., Priest, R., Patton, G. (2023). Communication Apprehension In The Workplace: Focusing on Inclusion. *Business and Professional Communication Quarterly*, 86 (1), 52-75.
- Cihan, C., Alkaya, A. (2021). Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Kırıkkale Organize Sanayi Bölgesi Alan Çalışması. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11 (1), 64-85.
- Coetzee, S. A., Schmulian, A., Kotze, L. (2014). Communication Apprehension of South African Accounting Students: The Effect of Culture and Language. *Issues in Accounting Education*, 29 (4), 505-525.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çakır, S. (2010). *Bilişsel-Davranışçı Yaklaşımına Dayalı Olarak Hazırlanan Sosyal Kaygıyla Başa Çıkma Programının Lise Öğrencilerinin Sosyal Kaygı Düzeylerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakmak, V. (2014). *İletişim Kaygısının Sosyal Medya Kullanımı Üzerine Olan Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Örnek Olay İncelemesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çalık, A. (2016). *Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü*: Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalıkoğlu, U. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları ve Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa ve İzmir'deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, A. (2021). Örgütsel Yapı ve Tasarım. D. Bingöl (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon* içinde (s:72-99). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Elektronik Yayınları.
- Cholappallil, F. D., Joseph, V., Mello, L. D. (2023). International Communication And Quality of Friendship Among Young Adults. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology And Science*, 3 (3), 2023-2026.
- Çoban, G. S. (2021). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kendini Gerçekleştirme Basamağında Gizil Yetenekler. *European Journal of Educational & Sciences*, 6 (1), 111-118.
- Çolakoğlu, T. (2017). *Yükseköğretim Kurumlarında Öğretim Elemanlarının Sahip Olduğu Duygusal Zekanın, Örgütsel Sessizlik ve Duygusal Emek Davranışları İle Etkileşimi Üzerine Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöp, S. (2015). *Lider-Üye Etkileşim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Davranışı Algısı Arasında Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dal, A. (2012). Grup İçi İletişimi ve Örgütsel İletişim. E. N. Orhon ve U. Eriş (Editörler), *İletişim Bilgisi* içinde (s:94-116). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Dedahanov, A. T., Kim, C., Rhee, J. (2015). Centralization and Communication Opportunities as Predictors of Acquiescent or Prosocial Silence. *Social Behavior and Personality*, 43 (3), 481-492.
- Dedahanov, A. T., Rhee, J. (2015). Examining The Relationships Among Trust, Silence

- And Organizational Commitment. *Management Decision*, 53 (8), 1843-1857.
- Değerli, N. (2020). *Üniversite Öğrencilerinin İletişim Kaygısı Düzeyleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, B. (2019). *Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik Duygusal Bağlılık ile Görev Performansı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Demir, M. H. (2020). Din Görevlilerinin iletişim Yeterlilikleri. *Kocaeli İlahiyat Dergisi*, 4 (2), 313-354.
- Demir, E. (2021). *Sağlık Çalışanlarında Kültürlerarası İletişim Kaygısının Zenofobi (Yabancı Dil Düşmanlığı) ile İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Demiralay, T. (2021). Örgütsel Sessizlik ve Sesslilik. U. Kara ve S. Karalar (Editörler), *Negatif Yönlü Örgütsel Davranış* içinde (s: 167-210), İstanbul: Efe Akademi Yayınları.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 28 (1), 411-444.
- Doğan, A. (2016). İletişim Kavram ve Süreci. Akbulut, E. (Ed.) *İletişime Giriş* içinde (s: 4-23). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Elektronik Yayınları.
- Doğan, A. (2018). İletişim Kavram ve Süreci. Akbulut, E. (Ed.) *İletişime Giriş* içinde (s: 4-23). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Elektronik Yayınları.
- Doğanay, E. (2022). *Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dolgunsöz, E. (2021). Covid-19 Uzaktan Eğitim Sürecinde Çevrimiçi İngilizce Dersleri Sırasında Aile Özelliklerinin İletişim Kaygısı Üzerindeki Etkisi. *Rumeli'de Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi*, (23), 911-923.
- Dökmen, Ü. (2015). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J. and Lawrence, K. A. (2001). Moves That Matter: Issue

- Selling and Organizational Change. *The Academy of Management Journal*, 44 (4), 716-736.
- Düzgün, A. (2022). Turizm Sektöründe Duygusal Zeka ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Antalya Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (1), 296-310.
- Dyne, L. V., Ang, S. and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Erdoğan, Ö. (2018). *İletişim Kaygısı Gelişiminde Aile İletişim Kalıpları ve Paradoksal (Çift Bağ) İletişimin Etkisinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, G. (2018). Kişilerarası İletişim Nedir? Ne Değildir? Ulağlı, S. (Ed.) *Kişilerarası İletişim Güncel Yaklaşımlar ve Kuramsal Temeller* içinde (s:15-23). İstanbul: Motto Yayınları.
- Eskiyörük, D. (2020). İşletme İletişiminin İyileştirilmesi ve Geliştirilmesi. S. Benligiray (Ed.), *İşletme İletişimi* içinde (s:235-254). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Fapohunda, T. M. (2016). Organizational Silence: Predictors and Consequences Among University Academic Staff. *International Journal For Research In Social Science and Humanities Research*, 2 (1), 83-103.
- Festinger, L. (1968). *A Theory of Cognitive Dissonance*. USA: Stanford University Press.
- Filizöz, B. (2021). Örgütsel İletişim. D. Bingöl (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon* içinde (s:144-162). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Elektronik Yayınları.
- Gardner, C. T., Milne, M. J., Stringer, C. P., Whiting, R. H. (2005). Oral and Written Communication Apprehension in Accounting Students Curriculum Impacts and Impacts on Academic Performance. *Accounting Education*, 14 (3), 313-336.
- Geçikli, F. (2020). Kurum İçi İletişim. E. Akbulut (Ed.), *İletişime Giriş* içinde (s:133-153). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Elektronik Yayınları.
- Gencer, M. (2018). *Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik ve*

- Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gencer, Z. T. (2018). Sosyal Medya Kullanımının İletişim Kaygısı Bağlamında Değerlendirilmesi. *Selçuk İletişim*, 11 (2), 21-34.
- Girgin, S. (2020). *Öğretmenlerin Algularına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökdağ, D. (2008). Etkili İletişimin Engelleri. U. Demiray (Ed.), *Etkili İletişim* içinde (s. 109-131). Ankara: Pegem Akademi.
- Graham, J. W. (1983). *Principled Organizational Dissent*. Unpublished Doctoral Thesis. United States of America: Northwestern of University.
- Güler, N. (2022). Muhasebe Eğitiminin Öğrencilerin Sözlü İletişim Kaygısı Üzerindeki Etkisi. *Denetim ve Güvence Hizmetleri Dergisi*, 2 (1), 14-53.
- Güneş, A. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki (Pendik İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gürsel, Ö. (2018). *Örgütsel Sessizlik ve Sinizm İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü.
- Harlos, K. (2001). When Organizational Voice System Fail: More on the Deaf Ear Syndrome and Frustration Effect. *The Journal Applied Behavioral Science*, 37 (3), 324-342.
- Harvey, J. B. (1988). The Abilene Paradox: The Management of Aggrement. *From Organizational Dynamics*, 17-43.
- Honeycutt, J. M., Choi, C. W., DeBerry, J. R. (2009). Communication Apprehension and Imagined Interactions. *Communication Research Reports*, 26 (3), 228-236.
- Hussain, S., Khan, J., Lakho, A., Saleem, A. (2022). Implementation of Theory of Planned Behavior to Understand Brand Love and Its Outcomes. *Journal of Policy Research*, 8 (4), 152-162.
- Hymes, D. H. (1972). On Communicative Compotence. J. B. Pride, J. Holmes (Editors), *Sociolinguistics Selected Readings* içinde (s. 269-293). Harmondsworth: Penguin.

- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Jodoi, K. (2023). The Correlations Between Parliamentary Debate Participation, Communication Competence, Communication Apprehension, Argumenativeness, And Willingness to Communicate in a Japanese Context. *Argumentation*, 37, 91-118.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaaslan, G. (2019). *Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik İle Etik Liderlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Karademir, A. Ç. (2018). *Algılanan Liderliğin Kurumsal Bağlılık Boyutlarına Etkisinde İletişim Yeterliliği ve İletişim Memnuniyetinin Aracılık Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kazmi, S. A., Usmani, S., Raza, S. (2022). The Effect of Despotism on the Employee Work Withdrawal Behavior and Acquiescent Silence. *Review of Management Sciences*, 4 (2), 31-49.
- Khalid, J., Ahmed, J. (2016). Perceived Organizational Politics and Employee Silence: Supervisor Trust as a Moderator. *Journal of The Asia Pacific Economy*, 21 (2), 174-195.
- Kılınç, B. (2018). İletişime Giriş. B. Kılınç, U. Eriş (Editörler), *İletişim Bilgisi* içinde (s:3-10), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Kırel, Ç. (2013). Grup ve Grup Süreçleri. S. Ünlü (Ed), *Sosyal psikoloji* içinde (s:36-49), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Kokkonen, L., Almonkari, M. (2015). Teaching Networking: Interpersonal Communication Competence Perspective. J. Jalkonen, E. Jokinen, P. Taalas (Editors), *Voices of Pedagogical Development – Expanding, Enhancing and Exploring Higher Education Language Learning* içinde (s.31-57). Ireland: Research – Publishing Net.
- Kokkonen, L., Koponen, J. (2020). Entrepreneurs' Interpersonal Communication

- Competence in Networking. *Prologi-Puheviestinnan Vuosikirja*, 8-26.
- Konuk, N. (2019). Bir Sosyal Medya Aracı Olarak Instagram Kullanımı ve Kişisel İletişim Kaygısı Üzerine Üniversite Öğrencileri ile Araştırma. *International European Journal of Managerial Research Dergisi*, 3 (4), 1-26.
- Kowalski, R. M. (2002). Whining, Gripping, and Complaining: Positivity in the Negativity. *Journal of Clinical Psychology*, 58 (9), 1023-1035.
- Köseler, A. (2006). *Lise Öğrencilerinde İletişim Kaygısı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kulualp, H. G. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek, Yönetimin Açıklığı ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kulualp, H., Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (1), 123-146.
- Kurnaz, S. (2019). *Liderlik Tarzı Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuşoğlu, F. M. (2018). *Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçük, M. (2012). İletişim Kavramı ve İletişim Süreci. *İletişim Bilgisi* içinde (s:2-20), N. Orhon ve U. Eriş (Editörler). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Küçüksüleymanoğlu, R., Çetinkaya, E. (2014). Meslek Lisesi Öğretmenlerinin İletişim Yeterlik Düzeyleri - Vak'a İncelemesi: Yıldırım Ticaret Meslek Lisesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (16), 327-365.
- Leary, M. R., Kowalski, R. M. (1995). *Social Anxiety*. New York: The Guildford Press.
- Lee, E. Y., Kim, K., Ko, S., Song, E. K. (2022). Communication Competence and Resilience are Modifiable Factors for Burnout of Operating Room Nurses in

- South Korea. *BMC Nursing*, 21 (203), 1-10.
- Lin, C. S., Wu, S., Chao, T. (2007). The Impact Of Self-Monitoring On Theory Planned Behaviour: Study Of Web Portal Usage. Proceedings of the 2007 Southern Association for Information Systems Conference'ta Sunulan Bildiri. <https://researchgate.net/publication/228834070>. (Erişim tarihi: 24.02.2023).
- Loureio, M., Loureio, N., Silva, R. (2020). Differences of Gender in Oral and Written Communication Apprehension of University Students. *Education Sciences*, (10), 1-20.
- Marwa, M. S., Kinuthia, M. (2022). Role Creep: Illuminies From The Researche And Expectancy Theories. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 27 (3), 26-32.
- Masoomi, R., Yazdanpanah, A and Jafary, H. (2018). Identification of Factors Affecting Organizational Silence From The Viewpoint of Middle Managers of Shiraz University of Medical Science: A Qualitative Study. *Shiraz E-Med. J.* Doi:10.5812/semj.80110. (Erişim tarihi: 08.07.2023).
- Matthes, J. (2015). Observing The "Spiral" In The Spiral of Silence. *International Journal of Public Opinion Research*, 27 (2), 155-176.
- McCroskey, J. C. (1976). The Effect of Communication Apprehension on Nonverbal Behaviour. *Communication Quarterly*, 24 (1), 39-44.
- McCroskey, J. C., Andersen, J. F. (1976). The Relationships Between Communication Apprehension and Academic Achievement Among College Students. *Human Communication Research*, 3 (1), 73-81.
- McCroskey, J. C. (2009). The Effect of Communication Apprehension on Nonverbal Behaviour. *Communication Quarterly*, 24 (1), 39-44.
- McCroskey, J. C. (1984). The Communication Apprehension Perspective. Avoiding Communication: Shyness, Retience and Communication Apprehension. 13-38.
- McCroskey, J. C. (2009). Communication Apprehension: What Have We Learned In The Last Four Decades. *Human Communication A Publication of The Pasific And Asian Communication Association*, 12 (2), 179-187.
- McCroskey, J.C. (2012). Oral Communication Apprehension: A Reconceptualization. M. Burgoon (Ed.), *Communication Year 6* içinde (s:136-170). NewYork: Routledge.
- Mikkelson, A. C., Sloan, D., Tietsort, C. J. (2021). Employee Perception of Supervisor Communication Competence and Associations With Supervisor Credibility.

- Communication Studies*, 72 (4), 600-617.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1353-1358.
- Menderes, N. (2019). *İletişim Kaygısı, Yüz Yüze İletişim ve İnternet Kullanım İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational Silince: A Barrier to Organizational Change. *Case Studies Journal*, 5 (9), 86-105.
- Near, J. P., Miceli, M. P. (1995). Effective Whistle-Blowing. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 679-708.
- Oğuz, G. Y. (2016). Örgütsel İletişim. B. Kılınç, U. Eriş (Editörler), *İletişim Bilgisi* içinde (s:101-113). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Oskay, Ü. (1999). *İletişimin ABC'si*. İstanbul: Der Yayınları.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özüpek, A. A. (2019). *Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini ve İş Stresi Arasındaki İlişki: İnşaat Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özüpek, A. A. (2019). İnşaat Sektörü Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Sessizlik Algılarının İncelenmesi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 74-86.
- Öztürk, A. (2014). Sosyal Kaygıyı Açıklayan Yaklaşımlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (48), 15-26.
- Öztürk, Z. Y., Ataş, A. (2023). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (11), 87-101.
- Panahi, B., Veisheh, S. M., Divkhar, S. and Kamari, F. (2012). An Emprical Analysis on Influencing Factors on Organizational Silence and Relationship With Employee's Organizational Commitment. *Management Science Letters*, 2, 735-744.

- Park, C. W., Keil, M. (2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Project's: An Integrated Model. *Decision Sciences*, 40 (4), 901-918.
- Pekşen, O. N. (2023). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Davranışlarına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Petry, A. C. (2016). *Communication Apprehension Affects Performance*. Unpublished Master Thesis. United States of America: College of Arts and Sciences of John Carrol University.
- Pierce, E., Smolinski, C. A. and Rosen, B. (1998). Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears. *Academy of Management Perspectives*, 12 (3), 41-54.
- Pinder, C. C. and Harlos, K. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking The Silence: Towards An Understanding Of Speaking up in The Workplace*. Unpublished Doctoral Thesis. United States of America: Louisiana State University, The Interdepartmental Program in Business Administration.
- Premeaux, S. F., Bedeion, A.G. (2003). Breaking The Silence: The Moderating Effect of Self Monitoring in Predicting Speaking Up in The Workplace. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1537-1562.
- Qi, F. S., Ramayah, T. (2022). Defensive Silince, Defensive Voice, Knowledge Hiding and Counterproductive Work Behavior Through The Lens of Stimulus Organism – Response. *Frontiers In Psychology*, 13, 1-8.
- Raju, A. P., J, A. (2023). Acquiescent, Defensive and Prosocial Reasons for Employee Silence in a Private Healthcare Organization, Bengaluru. *International Journal Of Business Studies*, 7 (1), 57-65.
- Roessing, T. (2014). The Spiral of Silence – A Key Concept For Corporate Reputation Management. <https://www.researchgate.net/publication/274388488>. (Erişim tarihi: 24.02.2023).
- Russ, T. L. (2013). The Influence of Communication Apprehension on Superiors' Propensity for and Practice of Participative Decision Making. *Communication Quarterly*, 61 (3), 335-348.
- Salleh, L. M. (2008). Communication Competence: A Malaysian Perspective. *Human*

- Communication*, 11 (3), 303-312.
- Sarıbay, B. K. (2015). *Örgütsel Sessizlik ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarıkaya, N. A., Akçam, M. (2021). Hemşirelik Son Sınıf Öğrencilerinin İletişim Becerileri ve Sürekli Kaygı Durumları. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 10 (3), 458-464.
- Senger, N. (2021). *Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet ile İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sevinç, Y. S., Sağlam, A. Ç. (2018). Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 56-65.
- Şevik, Ü. (2019). *Algılanan Örgütsel Politika İle Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü.
- Sheldon, P., Ware, L. J. (2022). Understanding the Relationship Between Communication Competence and Social Media Use. *Southern Communication Journal*, 88 (2), 1-11.
- Sherer, J. S. (2022). *Organizational Commitment as a Mediator Between Organizational Climate and Employee Silence*. Unpublished Thesis. Washington: Walden University.
- Slade, M. R. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Explanation of The Hidden Factory*. Unpublished Doctor Thesis. The George Washington University, The Faculty of The Graduate School of Education And Human Department.
- Solmaz, A. M. (2023). *Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık Algısı ile Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Proaktif Kişilik ve Yönetici Baltalamasının Düzenleyici Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sönmez, N. (2019). *İş Yerinde Yıldırma Davranışlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Sivas'ta 3 ve 4 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine*

- Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şener, F. (2019). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda Öğrenim Gören Öğrencilerin Girişimcilik Özellikleri ile İletişim Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bartın: Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tangilara, S., Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Artical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tatar, H. (2019). *Örgüt İklimi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tellan, D. (2015). *Kişilerarası İletişim Süreci. Kişilerarası iletişim içinde - 2. ünite*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi. Timuroğlu, M. K., Balkaya, E. (2016). *Örgütsel İletişim ve Motivasyon İlişkisi: Bir Uygulama*. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (2), 89- 113.
- Tom, A. A., Johari, A., Rozaimi, A., Huzaimah, S. (2013). Factor Contributing to Communication Apprehension Among Pre-University Students. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies MC SER Publishing*, 2 (8), 665-669.
- Tunç, R. (2015). *Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türk, Ö. (2020). *Yer Değişikliği Yapan Öğretmenlerin İletişim Kaygısının İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Türk, Ö. (2022). *Öğretmenlerin İletişim Kaygıları ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi*. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 201-223.
- Uçar, R. (2017). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2), 209-232.
- Uğur, S. S. (2016). *Kişilik Tipolojilerine Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik*

- Algılamaları: Kamu ve Özel Kesimde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzun, T., Ayık, A. (2017). Relationship Between Communication Competence and Conflict Management Styles of School Principals. *Eurasian Journal of Educational Research*, 68, 167-186.
- Ünlü, S. (2019). Örgütsel İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi. M. Işık (Ed.), *Örgütsel İletişim içinde* (s:85-102). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Elektronik Yayınları.
- Ünlü, S. (2020). Örgütsel İletişim Biçimleri. M. Işık (Ed.), *Örgütsel İletişim içinde* (s:69-85). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Elektronik Yayınları.
- Üstüner, M., Kış, A. (2014). The Relationship Between Communication Competence and Organizational Conflict: A Study on Head of Educational Supervisors. *Eurasian Journal of Educational Research*, 56, 1-24.
- Vries, J., McGrath, A., Vaidis, D. (2023). Teaching Cognitive Dissonance Theory: Practical Advice For The Classroom. *American Psychological Association*. <https://doi.org/10.1037/st10000346>. (Erişim tarihi: 24.02.2023).
- Wani, M. I. (2022). Vroom's Expectancy Theory of Motivation. <https://www.researchgate.net/publication/365964314>. (Erişim tarihi: 23.02.2023)
- Williams, K. D. (1997). Social Ostracism. Synder, C. R. (Ed.), *Aversive Interpersonal Behaviors*, içinde (s:133-170). NewYork: Springer Science + Business Media.
- Winiecki, K. L., Ayres, J. (1999). Communication Apprehension and Receiver Apprehension in the Workplace. *Communication Quarterly*, 47 (4), 430-440.
- Wrench, J. S, Brogan, S. M., McCroskey, J. C., Jawi, D. (2008). Social Communication Apprehension: The Intersection of Communication Apprehension and Social Phobia. *Human Communication*, 11 (4), 409-430.
- Wynen, J., Kleizen, B., Verhoest, K., Ladgeid, P., Rolland, V. (2020). Just Keep Silent Defensive Silince as a Reaction to Successive Structural Reforms. *Public Management Review*, 22 (4), 498-526.
- Yalçınsoy, A. (2018). Algılanan Örgütsel Sessizlik ve İşgören Sessizliği Davranışının İşgören Performansına Etkisinin Analizi. *The Journal of Social Science*, 2 (3), 1-11.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yedi Tepe

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yarmacı, N. (2018). *İşgörenlerin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yong, F. L. (2010). A Study on The Asseriveness and Academic Procrastination of English and Communication Students at a Private University. *American Journal Of Scientific Research*, 9, 62-71.

Yüksel, A. H. (2002). İletişim Dersi Ders Notları, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi.

Yüksel, A. H. (2017). Örgütsel Süreçlerde İşlev Bozukluğunun İşlevsiz Momentum ve Abiline Paradoksu Ekseninde Tahlili. *Yönetim ve Ekonomi*, 24 (3), 669-685.

Zıllıoğlu, M. (2003). *İletişim Nedir?* İstanbul: Cem Yayınevi.

Zlatic, L., Bjekic, D., Marinkovic, S., Bojovic, M. (2014). Development of Theacher Communication Competence. *Procedia-Social and Behavioral Science*, 116, 606-610.

Zotov, V., Zotova, O. (2019). Information and Communication Competence: The Relationship of Concepts. <https://www.researched.net/publication/338030047>. (Erişim Tarihi:11.09.2023).

http-1: <https://yokdersleri.yok.gov.tr/#ders> (Erişim Tarihi: 29.03.2022).

http-2: <https://yokdersleri.yok.gov.tr/#ders> (Erişim Tarihi: 29.03.2022).

http-3: <https://yokdersleri.yok.gov.tr/#ders> (Erişim Tarihi: 04.04.2022).

http-4:<https://open.library.okstate-edu/speech2713/chapter/2-2classifying-communication-apprehension-ca-2/> (Erişim Tarihi: 18.08.2023).

http-5: www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Örgüt%20iletisim.pdf. (Erişim Tarihi: 07.09.2023).

www.tdk.gov.tr

EKLER

EK-1

Veri Toplama Aracı

DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI

Sayın Katılımcı;

Bu araştırmanın amacı, yönetici iletişim yeterliliği ve iletişim kaygısının örgütsel sessizlik ile ilişkisini değerlendirmektir. Anketten elde edilecek bilgiler bilimsel bir çalışmada kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Ankete ayırdığınız zaman için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Öğr. Gör. Emel KARADAĞ

DEMOGRAFİK SORULAR

Lütfen aşağıda verilen demografik sorulara yönelik ifadeleri size uygun şekilde işaretleyiniz.

1. Lütfen yaşınızı belirtiniz

18 – 29 30 – 39 40 – 49 50 – 59 60 yaş ve üzeri

2. Cinsiyetinizi belirtiniz.

Kadın Erkek

3. Medeni durumunuzu belirtiniz.

Bekar Evli Dul

4. En son mezun olduğunuz eğitim düzeyini belirtiniz.

Orta Öğretim
 Lise
 Ön Lisans
 Lisans
 Yüksek Lisans
 Doktora

5. Personel grubunuzu belirtiniz.

Akademik personel İdari Personel

6. Akademik personel olarak unvanınızı belirtiniz.

Profesör
 Doçent
 Dr. Öğretim Üyesi
 Öğretim Görevlisi
 Araştırma Görevlisi

7. İdari personel olarak unvanınızı belirtiniz.

- Yönetici
 Teknik Personel
 Sağlık Çalışanı
 Memur / Büro Personeli / İdari Destek
 Yardımcı Hizmetler

8. Üniversitede çalıştığınız süreyi belirtiniz.

- 1 yıldan az.
 1 – 5
 6 – 10
 11 – 15
 16 – 20
 21 yıl ve üzeri

9. Görevli olduğunuz birimi belirtiniz.

- Enstitü
 Fakülte
 Yüksekokul
 Meslek yüksekokulu
 Daire Başkanlıkları
 Merkez Birimler
 Merkezler & Kurullar
 Rektörlük & Bölümler

Lütfen Aşağıdaki İfadelere Hangi Düzeyde Katıldığınızı Belirtiniz.						
A. İLETİŞİM YETERLİLİĞİNE YÖNELİK İFADELER		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticimiz bizlerle iyi geçinir.	1	2	3	4	5
2	Yöneticimiz değişen durumlara uyum sağlar.	1	2	3	4	5
3	Yöneticimiz bizlere birey olarak davranır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticimiz bizler konuşurken sözümüzü çok fazla keser.	1	2	3	4	5
5	Yöneticimiz bizleri konuşmaya teşvik eder.	1	2	3	4	5
6	Yöneticimiz iyi bir dinleyicidir.	1	2	3	4	5
7	Yöneticimiz ile rahatça konuşabiliriz.	1	2	3	4	5

8	Yöneticimizin konuşma tarzı serttir.	1	2	3	4	5
9	Yöneticimiz bizlerin duygularını görmezden gelir.	1	2	3	4	5
10	Yöneticimiz genellikle neler hissettiğimizi bilir.	1	2	3	4	5
11	Yöneticimiz bizleri anladığını, bizlere hissettirir.	1	2	3	4	5
12	Yöneticimiz bizleri anlar.	1	2	3	4	5
13	Yöneticimiz konuşurken rahat ve sakinidir.	1	2	3	4	5
14	Yöneticimiz konuştuğu kişileri dikkate alır.	1	2	3	4	5
15	Yöneticimiz bizlerle yakın ve samimi ilişkiler kurar.	1	2	3	4	5
16	Yöneticimiz nerede, nasıl davranacağını bilir.	1	2	3	4	5
17	Yöneticimiz etkili bir konuşmacıdır.	1	2	3	4	5
18	Yöneticimiz bizlerin her zaman destekçisidir.	1	2	3	4	5
19	Yöneticimiz ilk kez karşılaştığı insanlarla tanışmaktan çekinmez.	1	2	3	4	5
20	Yöneticimiz iletişimde kolaylıkla kendini karşısındakinin yerine koyabilir.	1	2	3	4	5
21	Yöneticimiz bizlerle ilişkilerinde konuşmalarına dikkat eder.	1	2	3	4	5
22	Yöneticimiz yeni tanıştığı kişilerle konuşurken genellikle rahattır.	1	2	3	4	5
23	Yöneticimiz söylediklerimize önem verir.	1	2	3	4	5
24	Yöneticimiz bizimle konuşurken söylediklerimizle ilgilenmez.	1	2	3	4	5
25	Yöneticimiz yeni insanlarla tanışabileceği sosyal ortamlardan hoşlanır.	1	2	3	4	5
26	Yöneticimiz esnektir.	1	2	3	4	5
27	Yöneticimiz üst düzey yetkililerle konuşmaktan korkmaz.	1	2	3	4	5
28	Problemlerimizi yöneticimize kolayca ifade edebiliriz.	1	2	3	4	5
29	Yöneticimiz genellikle doğru zamanda doğru şeyi söylemesini bilir.	1	2	3	4	5
30	Yöneticimiz konuşurken sesini ve beden dilini etkili bir şekilde kullanmayı bilir.	1	2	3	4	5
31	Yöneticimiz ihtiyaç duyduğumuz zamanlarda bize yardım eder.	1	2	3	4	5
B. İLETİŞİM KAYGISINA YÖNELİK İFADELER		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

32	Grup tartışmalarına katılmayı sevmem.	1	2	3	4	5
33	Grup tartışmalarına katılırken kendimi genellikle rahat hissederim.	1	2	3	4	5
34	Grup tartışmalarına katılırken gergin ve sınırlı olurum.	1	2	3	4	5
35	Grup tartışmalarına dahil olmayı sevmem.	1	2	3	4	5
36	Yeni insanlarla bir grup tartışması içinde olmak beni gergin ve sınırlı yapar.	1	2	3	4	5
37	Grup tartışmalarına katılırken rahat ve sakinimdir.	1	2	3	4	5
38	Bir toplantıya katılmak zorunda olduğumda, genellikle gerginimdir.	1	2	3	4	5
39	Çoğunlukla toplantılara katılırken sakin ve rahat olurum.	1	2	3	4	5
40	Bir toplantıya bir fikri ifade etmek için davet edildiğimde çok sakin ve rahatımdır.	1	2	3	4	5
41	Toplantılarda kendimi ifade etmekten korkarım.	1	2	3	4	5
42	Toplantılarda iletişim kurmak genellikle beni rahatsız eder.	1	2	3	4	5
43	Bir toplantıda soruları cevaplarken çok rahat olurum.	1	2	3	4	5
44	Yeni tanıştığım birisiyle sohbet ederken kendimi çok gergin hissederim.	1	2	3	4	5
45	Diyaloglarda kendimi açıkça ifade etmekten korkmam.	1	2	3	4	5
46	Diyalog kurma esnasında genellikle sınırlı ve gerginimdir.	1	2	3	4	5
47	Diyalog kurma esnasında genellikle sakin ve rahatımdır.	1	2	3	4	5
48	Yeni tanıştığım birisiyle diyalog kurarken kendimi oldukça rahat hissederim.	1	2	3	4	5
49	Diyaloglarda kendimi açıkça ifade etmekten korkarım.	1	2	3	4	5
50	Konuşma yapmaktan çekinmem / korkmam.	1	2	3	4	5
51	Bir konuşma yaparken vücudumun bazı bölgelerini çok gergin ve kasılmış hissederim.	1	2	3	4	5
52	Bir konuşma yaparken kendimi rahat hissederim.	1	2	3	4	5
53	Konuşma yaparken aklım karışır ve düşüncelerim karmakarışık olur.	1	2	3	4	5
54	Kendine güvenen bir şekilde konuşma yapabilirim.	1	2	3	4	5
55	Konuşma yaparken o kadar kaygılı olurum ki aslında bildiğim gerçekleri unuturum.	1	2	3	4	5
C. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE YÖNELİK İFADELER		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
56	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	1	2	3	4	5

57	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
58	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
59	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
60	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
61	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	1	2	3	4	5
62	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
63	Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
64	Kurumdaki devamlılığı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	1	2	3	4	5
65	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
66	Bu kurum ile olan iş birliğime dayanarak gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
67	Bu kuruma yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.	1	2	3	4	5
68	Bu kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
69	Bu kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
70	Bu kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5

EK-2

Etik Kurul Karar Belgesi

Evrak Kayıt Tarihi: 14.01.2022 Protokol No: 249734

Tarih: 27.01.2022



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Doktora Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	Yönetici İletişim Yeterliliğinin İletişim Kaygısı ve Örgütsel Sessizlik ile İlişkisi
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Prof. Dr. Erhan EROĞLU
TEZ YAZARI:	Emel KARADAĞ
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Otlumlu
Prof. Dr. Saim ÖNCE (Başkan İkt. ve İdari Bil. Fak.)	
Prof. Dr. M. Erkan ÜYÜMEZ (Başkan Yardımcısı İkt. ve İdari Bil. Fak.)	Prof. Dr. Fatime GÜNEŞ (Edebiyat Fak.)
Prof. Dr. Yıldız UZUNER (Eğitim Fak.)	Prof. Dr. İbrahim Cemil ULUKAN (Açıköğretim Fak.)
Prof. Dr. Hıncan DEVECİ (Eğitim Fak.)	KATILMADI Prof. Dr. Erkan YÜKSEL (İletişim Bil. Fak.)

EK-3

Anket Uygulama İzni



Gelen Tarih ve Sayısı: 04.03.2022-283117 T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı: E-94390400-605.01-49349

04.03.2022

Konu: Emel KARADAĞ'ın Doktora Tezi Uygulama İzin Talebi

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
Genel Sekreterlik
(Yazı İşleri Müdürlüğü)

İlgi : 1.03.2022 tarihli ve 63784619-605.01.01.01-E.279977 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Tasarımı ve Yönetimi Programı öğrencilerinden Emel KARADAĞ'ın, "Yönetici İletişim Yeterliliğinin İletişim Kaygısı ve Örgütsel Sessizlik İle İlişkisi" isimli doktora tez çalışmasına ilişkin yazınız incelenmiş olup adı geçen anket çalışması yapması Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ferudun YILMAZ
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu:crMeVH_nEUK4ibx0puTr1A

Belge Doğrulama Adresi: <https://udos.uludag.edu.tr/Teyit/>

Bursa Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Görükle Kampüsü 16059 Nilüfer/BURSA

Telefon No: 0(224)294 00 00

Faks No: 0(224)294 06 29

Bilgi için: Sibel MUNYAR

e-Posta: oidb@uludag.edu.tr

İnternet Adresi: www.uludag.edu.tr

Memur:

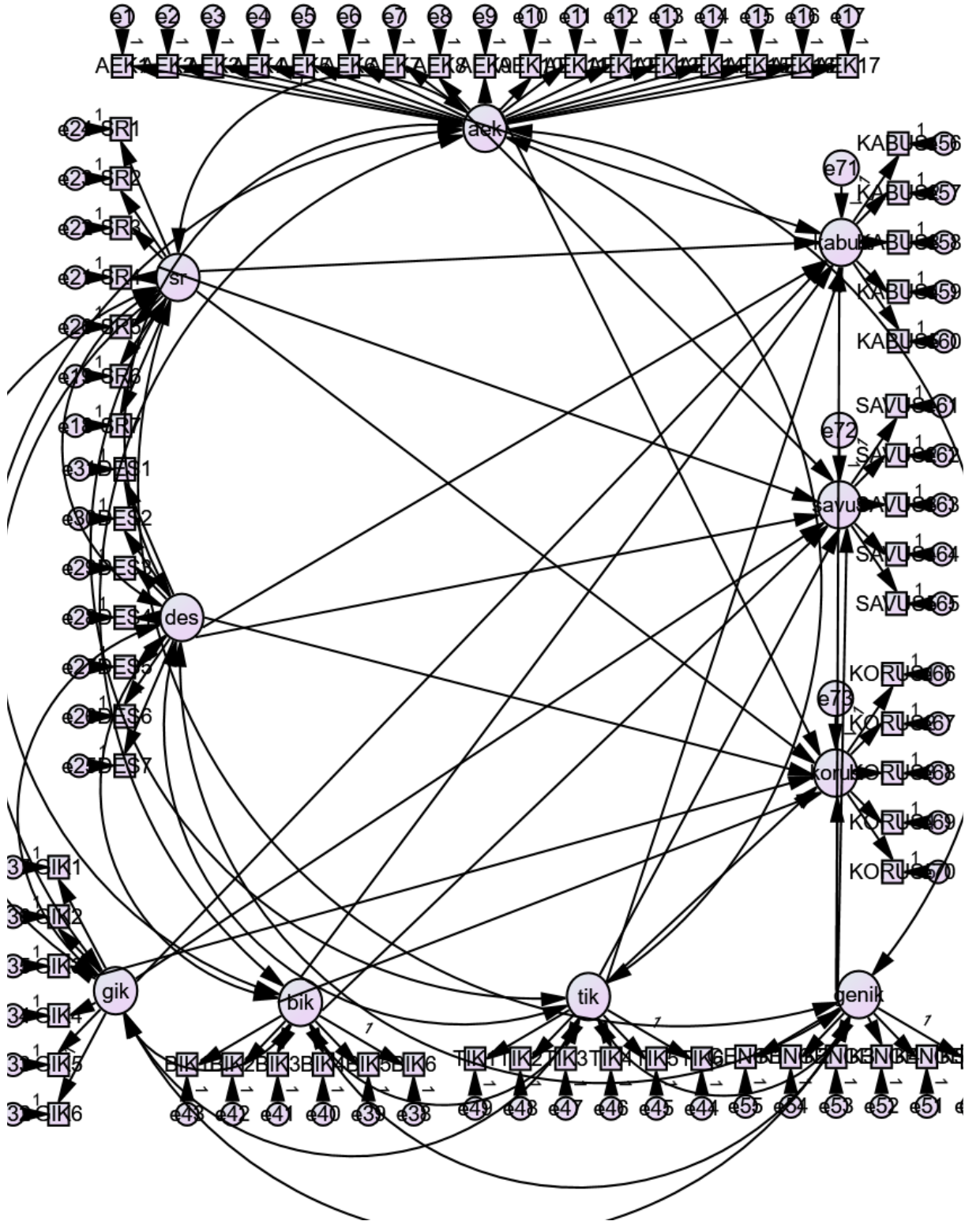
Kep Adresi: uludag_rektorluk@hs03.kep.tr

Telefon No: 0(224)294 06 12

Bu belge UDOS ile hazırlanmıştır.

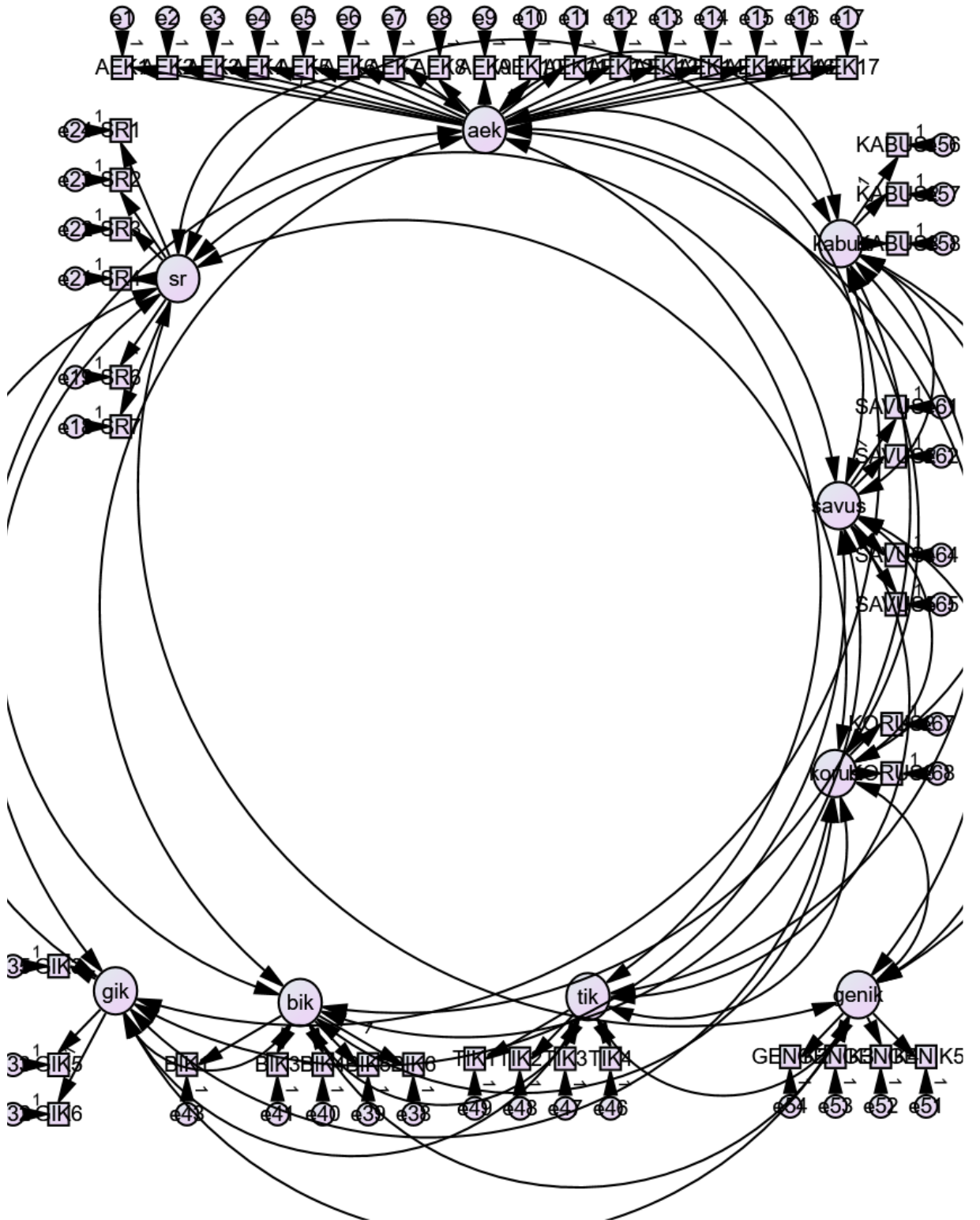
EK-4

DFA İçin Oluşturulan İlk Model



EK-5

1. Aşama DFA'dan Sonra Düzeltilmiş Model



EK-6

2. Aşama DFA'dan Sonra Düzeltilmiş Model

