



**T.C  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**AKADEMİSYENLERDE ÖRGÜTSEL STRES VE  
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ  
İLİŞKİ**

**MUSTAFA MANTI**

**Denizli-2020**

**T.C  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**AKADEMİSYENLERDE ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL  
SESSİZLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**MUSTAFA MANTI**

**Danışman**

**Prof. Dr. Kazım ÇELİK**

## JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Bu çalışma Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: Prof. Dr. Ekber TOMUL

.....

Üye: Prof. Dr. Kazım ÇELİK (Danışman)

.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU

.....

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../.....  
tarih ve ...../..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.



İmza

Mustafa MANTI

*Değerli Aileme;*

## TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitiminin başlangıcından itibaren bende büyük iz bırakan, sadece danışmanım olarak görmediğim, tecrübe ve bilgilerini zaman sınırlaması olmaksızın her daim aktararak motivasyonumu arttıran, göstermiş olduğu sabır ve destekleri ile benim üzerimde büyük emeği olduğunu hissettiğim çok değerli hocam Prof. Dr. Kazım ÇELİK'E katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

Eğitim sürecinde, farklı bakış açılarıyla beni etkileyen, davranış ve fikirlerini model almaya çalışacağım değerli hocam Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'E teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Ayrıca yüksek lisans ders döneminde bana kattıkları birçok bilgi ve tecrübeleri için; Dr. Öğretim Üyesi Eren CAN AYBEK, Doç. Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞREN, Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU ve Dr. Öğretim Üyesi Ömür Kaya KALKAN hocalarıma da teşekkür etmek isterim.

Ve tabii ki hayatımın her anında yanımda olan ve kendimi geliştirmem noktasında her zaman en büyük destekçilerim olan değerli aileme çok teşekkür ederim.

## ÖZET

### Akademisyenlerde Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki

MANTI, Mustafa

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı  
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kazım ÇELİK  
Haziran 2020, 84 sayfa

Bu çalışmada akademisyenlerin, örgütsel sessizlik ve örgütsel stres düzeylerini belirlemek; örgütsel sessizlik ve örgütsel stres düzeyleri arasındaki ilişkiyi göstermek ve akademisyenlerin örgütsel stres düzeylerinin, örgütsel sessizlik düzeylerini yordayıp yordamadığını tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden olan tarama modelinin bir türü olan ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır. Bu araştırma 2018- 2019 eğitim öğretim yılında, Denizli Pamukkale Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademisyenleri (öğretim üyesi, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi) kapsamaktadır. Araştırmada veri toplama aracı e-posta yoluyla tüm akademisyenlere gönderilmiş ve toplamda 339 akademisyenden geri dönüş sağlanmıştır. Araştırmadaki veriler Örgütsel Sessizlik ölçeği ve Örgütsel Stres ölçeği ile elde edilmiştir.

Elde edilen verilerin gereken analiz koşullarını sağlaması durumunda çeşitli analizler yapılmıştır. Örgütsel sessizlik ve örgütsel stres düzeylerinin cinsiyet, medeni durum ve yönetim görevi olma durumlarına göre farklılaşmasını bağımsız örneklem t testi kullanarak; yaş, kıdem ve unvan değişkenlerine göre farklılaşmasını tek yönlü varyans testi (Anova) kullanarak analiz edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre akademisyenlerin bireysel sessizlik davranışı düşük düzeyde; ilişkiyel sessizlik davranışı yüksek düzeydedir. Kadın akademisyenler erkeklere göre daha fazla sessiz kalmaktadırlar. Bununla birlikte akademisyenlerin yaşları ve kıdemleri arttıkça sessiz kalma düzeyleri de artmaktadır. Ayrıca araştırma görevlileri, öğretim üyelerine göre bireysel sessizlik alt boyutunda daha fazla sessiz kalmaktadırlar.

Akademisyenlerin örgüt stres düzeyleri orta düzeydedir. Kadın akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri, erkeklere göre daha yüksek düzeyde bulunmuştur. 11-15 yıl arası kıdeme sahip akademisyenler, 16-20 yıl arası kıdeme sahip akademisyenlere göre daha yüksek strese sahiptirler.

Akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri arttıkça örgütsel sessizlik düzeyleri de artmaktadır. Ayrıca akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri, örgütsel sessizlik davranışının oluşmasında %17'lik bir etkiye sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, örgütsel stres, akademisyen



## **ABSTRACT**

### **The Relationship Between Academicians' Organizational Stress and Organizational Silence Behaviours**

MANTI, Mustafa

Master's Thesis, Educational Administration

Supervisor: Prof. Dr. Kazım ÇELİK

June 2020, 84 pages

In this study, to determine the organizational silence and organizational stress levels of academicians; It is aimed to show the relationship between organizational silence and organizational stress levels and to reveal whether academicians organizational stress levels have any effect on organizational silence levels. In this research , it was used relational screening model, which is a type of screening model, which is one of the quantitative research methods. The data of this research includes academicians (faculty member, lecturers, research assistants) working at Denizli Pamukkale University in the 2018- 2019 academic year In the research, the data collection tool was sent to all academicians via e-mail. A total of 339 academics were returned. The data in the study were obtained with the Organizational Silence scale and the Organizational Stress scale.

If the obtained data satisfies the required analysis conditions, various analyzes have been made. Organizational silence and organizational stress levels are differentiated according to their gender, marital status and management status, using the independent sample t test; It was tried to analyze the differentiation according to age, seniority and title variables by using one way variance test (Anova).

According to the results of the research, individual silence behavior of academicians is low; relational silence behavior is high. Female academics are more quiet than men. However, as the age and seniority of academics increase, their level of silence increases. In addition, research assistants remain more silent in the individual silence sub-dimension than faculty members.

Organizational stress levels of academics are at a medium level. Organizational stress levels of female academics were found higher than men. Academicians with seniority between 11-15 years have higher stress than academics with seniority between

16-20 years. In addition, the marital status of academics and the presence or absence of any administrative duties do not differ between organizational stress levels.

As the organizational stress levels of academicians increase, organizational silence levels also increase. In addition, the organizational stress levels of academicians have a 17% effect on the formation of organizational silence behavior.

**Keywords:** Organizational silence, organizational stress, academician

## İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU .....	iii
ETİK BEYANNAMESİ .....	iv
İTHAF SAYFASI.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
ÖZET .....	vii
ABSTRACT.....	ix
İÇİNDEKİLER .....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	3
1.1.2. Alt Problemler.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı .....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	4
1.5. Tanımlar .....	4
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	6
2.1. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Kuramsal Çerçeve .....	6
2.1.1. Sessizlik Kavramı.....	6
2.1.2. Örgütsel Sessizlik .....	7
2.1.3. Sessizlik Kuramları .....	7
2.1.3.1. Vroom'un beklenti (bekleyiş) kuramı .....	7
2.1.3.2. Kendini duruma uyarlama .....	8
2.1.3.3. Fayda maliyet analizi.....	8
2.1.3.4. Sessizlik sarmalı .....	9
2.1.4. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Nedenler.....	9
2.1.4.1. Bireysel nedenler .....	9
2.1.4.2. Örgütsel nedenler.....	9
2.1.5. Örgütsel Sessizlik Türleri .....	10
2.1.5.1. Kabullenici sessizlik.....	10
2.1.5.2. Korunmacı Sessizlik.....	10

2.1.5.3. Korumacı sessizlik.....	11
2.1.6. Örgütsel Sessizliğin Etkileri .....	11
2.1.6.1. Bireysel etkiler.....	12
2.1.6.2. Örgütsel etkiler .....	12
2.2. Örgütsel Stres ile İlgili Kuramsal Çerçeve .....	13
2.2.1. Stres .....	13
2.2.2. Örgütsel Stres .....	14
2.2.3. Örgütsel Stres Kaynakları.....	15
2.2.3.1. Örgütsel içi stres kaynakları.....	15
2.2.3.1.1. Örgüt yapısı ve iklimi ile ilgili faktörler .....	15
2.2.3.1.2. İş yapısı ile ilgili faktörler .....	16
2.2.3.1.3. Örgütsel yönetim tarzına ilişkin faktörler .....	18
2.2.3.1.3.1. Zaman baskısı .....	18
2.2.3.1.3.2. Karar verme.....	18
2.2.3.1.4. Örgüt içi iletişim ile ilgili faktörler .....	18
2.2.3.2. Bireysel stres kaynakları .....	19
2.2.4. Örgütsel Stresin Sonuçları .....	19
2.2.4.1. Bireysel sonuçlar .....	20
2.2.4.2. Örgütsel sonuçlar .....	20
2.2.5. Örgütsel Stresin Olumlu Sonuçları.....	21
2.2.6. Örgütsel Stresle Başa Çıkma Stratejileri .....	21
2.2.6.1. Bireysel stres yönetimi.....	23
2.2.6.1.1. Gevşeme.....	23
2.2.6.1.2. Nefes alma egzersizi .....	23
2.2.6.1.3. Meditasyon.....	23
2.2.6.1.4. Beslenme ve diyet.....	23
2.2.6.1.5. Sosyo kültürel ve sportif etkinlikler .....	24
2.2.6.1.6. Geri çekilme ve kabul etmeme davranışı .....	24
2.2.6.2. Örgütsel stres yönetimi.....	25
2.2.6.2.1. Zaman yönetimi .....	25
2.2.6.2.2. İnsancıl bir çalışma ortamı oluşturma .....	25
2.2.6.2.3. Örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması.....	26
2.2.6.2.4. Kararlara katılma .....	26

2.3. İlgili Araştırmalar .....	27
2.3.1. Örgütsel Sessizlik Davranışının Ele Alındığı Çalışmalar .....	27
2.3.2. Örgütsel Stresin Ele Alındığı Çalışmalar .....	28
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	31
3.1. Araştırma Deseni .....	31
3.2. Evren ve Örneklem .....	31
3.3. Veri Toplama Araçları .....	32
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	33
3.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği .....	33
3.3.3. Örgütsel Stres Ölçeği.....	34
3.4. Veri Toplama Süreci .....	35
3.5. Verilerin Analizi .....	35
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM .....	39
4.1. Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Puanlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	39
4.2. Akademisyenlerin Örgütsel Stres Puanlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	47
4.3. Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ile Örgütsel Stres Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorumlar .....	60
4.4. Akademisyenlerin Örgütsel Stres Düzeylerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerini Yordama Durumuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	63
BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ VE TARTIŞMA, ÖNERİLER .....	64
5.1. Sonuç ve Tartışma .....	64
5.2. Öneriler .....	68
KAYNAKÇA.....	70
EKLER.....	79
Ek.1. Ölçek Uygulama İzni Alma Belgesi .....	78
Ek.2. Ölçek Uygulama İzin Belgesi .....	79
Ek.3. Araştırmada Kullanılan Onaylı Ölçekler .....	80
ÖZGEÇMİŞ .....	84

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. <i>Yapıcı ve Yıkıcı Stres Belirtileri</i> .....	14
Tablo 2.2. <i>Stresle Başa Çıkmada Dönemsel Amaçlar</i> .....	22
Tablo 3.1. <i>Katılımcuların Demografik Özellikleri</i> .....	32
Tablo 3.2. <i>Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizlik Ölçekleri ile Bu Ölçeklerin Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri</i> .....	37
Tablo 3.3. <i>Ölçek Puan Aralıklarının Değerlendirilmesi</i> .....	37
Tablo 4.1. <i>Örgütsel Sessizlik Ölçeği ile Ölçeğin Alt Boyutlarına Ait Betimleyici İstatistikler</i> .....	39
Tablo 4.2. <i>Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T testi Sonuçları</i> .....	40
Tablo 4.3. <i>Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Medeni Durum Değişkenine Bağlı Analizine İlişkin Bağımsız Örneklem T testi Sonuçları</i> .....	41
Tablo 4.4. <i>Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Yönetim Görevi Değişkenine Bağlı Analizine İlişkin Bağımsız Örneklem T testi Sonuçları</i> .....	42
Tablo 4.5. <i>Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Yaş Değişkenine Bağlı Analizine İlişkin Anova Testi Sonuçları</i> .....	43
Tablo 4.6. <i>Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Kıdem Değişkenine Bağlı Analizine İlişkin Anova Testi Sonuçları</i> .....	44
Tablo 4.7. <i>Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Unvan Değişkenine Bağlı Analizine İlişkin Anova Testi Sonuçları</i> .....	46
Tablo 4.8. <i>Örgütsel Stres Ölçeği ile Ölçeğin Alt Boyutlarına Ait Betimleyici İstatistikler</i> ..	47
Tablo 4.9. <i>Örgütsel Stres Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Bağlı Analizine İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları</i> .....	48
Tablo 4.10. <i>Örgütsel Stres Düzeyinin Medeni Durum Değişkenine Bağlı Analizine İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları</i> .....	50
Tablo 4.11. <i>Örgütsel Stres Düzeyinin Yönetim Görevi Değişkenine Bağlı Analizine İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları</i> .....	51
Tablo 4.12. <i>Örgütsel Stres Düzeyinin Yaş Gruplarına Bağlı Analizine İlişkin Anova Testi Sonuçları</i> .....	53

Tablo 4.13. <i>Örgütsel Stres Düzeyinin Kıdem Değişkenine Bağlı Analizine İlişkin Anova Testi Sonuçları</i> .....	55
Tablo 4.14. <i>Örgütsel Stres Düzeyinin Unvan Değişkenine Bağlı Analizine İlişkin Anova Testi Sonuçları</i> .....	58
Tablo 4.15. <i>Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ile Örgütsel Stres Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Testi ile Analizi</i> .....	60
Tablo 4.16. <i>Akademisyenlerin Örgütsel Stres Düzeylerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerini Yordama Düzeyine İlişkin Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi</i> .....	63

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. İşin Yüğü, Stres ve Performans .....	17
Şekil 2.2. Kişisel Verimlilik ve Stres Yoğunluğu.....	21



## BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın gerekçesi ve amacına yönelik olarak öncelikle problem durumu hakkında bilgi verilmiştir. Sonrasında problem cümlesi ve alt problemler ifade edilmiştir. Son olarak ise araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıklarına değinilerek araştırmada kullanılmış olan bazı kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

### 1.1 Problem Durumu

Günümüzdeki üniversitelerin; öğrencilerini mesleki yaşamlarına hazır hale getirmek, bilimsel etkinlikler ve çalışmalar yaparak bilgi ve teknoloji üretmek ve bu bilgi ve teknolojiyi toplumun faydasına sunmak, bilimsel çalışmaların artarak yaygınlaşması adına hizmette bulunmak gibi toplumsal görevleri olduğunu söyleyebiliriz (Aytaç, Aytaç, Fırat, Bayram, Keser, 2001 s.11).

İş görenlerin çalıştıkları kurumlardaki sorunlara ilişkin düşünce ve kaygılarını dile getirmelerinde engel teşkil eden örgütsel sessizlik davranışına bir takım örgütsel faktörler kaynaklık etmektedir. Örgütle uyumlu olma ve örgüt içi etik değerler bu faktörlerden bazılarıdır. Bireyle örgüt arasındaki uyum, bireyin kişisel özellikleri ile örgütün değerleri arasındaki benzerliği ortaya koymakta iş görenin performansı üzerinde etkili olmaktadır (Köksal, Uğurlu, Meydan, 2018). Çalışanların fikirlerinin dikkate değer görülmediği düşüncesi sessizlik iklimini oluşturmakta ve bu kısa vadede tüm örgütü etkisi altına almaktadır (Kahveci, 2013, s.18).

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütlerin amaçlarıyla davranışların örtüşmediği görülmüştür. Örgütler çalışanlarının kendilerini güven ortamında bulduklarını hissettirmeye çalışarak görüş ve düşüncelerini açık bir dille ifade etmeleri istemekte fakat tam tersi sonuçlar almaktadırlar. Çalışanlar yaşamış oldukları bir problem ya da duruma ilişkin görüşlerini açık bir ifade ile dile getirdiklerinde, örgütteki pozisyonlarına zarar vereceğini düşünmekte; sürekli olarak sorun oluşturabilecek kişi olmak istememektedirler. Örgütsel sessizlik kavramıyla ilgili olarak yapılan araştırma sonuçlarının dikkate alınması ve araştırma sonuçlarının neticesinde çeşitli çalışmalar yürütülmesi örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında önemli yer edinmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005).

Çalışanların çalıştıkları kurum üzerinde gelişim ve iyileşme amaçlı olarak teknik ya da davranışsal konulara ait bilgi ve fikirlerini, bilerek ya da isteyerek söylememesini ifade eden örgütsel sessizlik kavramına yönelik çok yönlü araştırmaların yapılması

gerekmektedir. Ayrıca örgüt performansına etki eden örgütsel sessizlik davranışı, birçok örgütsel faktörler ile derinlemesine çalışılması gereken önemli bir konudur (Çakıcı, 2007).

Çalışanların hem günlük yaşamlarında hem de iş hayatlarında stresle karşılaştıklarının farkında olmadığı zamanlar olabilmektedir. Küreselleşmenin getirdiği yeniliklerin beraberinde çalışma hayatındaki rekabetin arttığı, çalışma koşullarının değiştiği ve bunun sonucunda da çalışanlardan beklenen performansın yükseldiği söylenebilir. Bu koşulların değişmesi sonucundaki beklentilerin artması bireyler üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bu baskının neticesinde de çalışanlar stresle karşı karşıya kalmaktadır. (Gökgöz, 2013).

Bir eğitim örgütü olarak üniversite çalışanları da örgütsel koşullara bağlı çeşitli problemlerle karşılaşmaktadırlar. Amerika’da yapılan bir araştırmada, akademisyenlerin yaşamış oldukları stresin %60’ının çalışmış oldukları iş faktörlerinden kaynaklandığı saptanmıştır. Bu çalışmada; akademisyenlerden beklentilerin yüksek olması, değişim ve gelişimleri takip etmek için yeterli zamanın olmaması, maddi beklentilerin karşılanmaması, yapılan araştırmalar için maddi kaynakların yetersizliği ve araştırmaların sık sık kesintilere uğraması, örgüt içerisindeki rol çatışmaları, kariyer gelişimlerinin sektöre uğraması gibi stres faktörlerinin akademisyenler üzerinde etkili olduğu bulunmuştur (Roberts, 2006).

Ruh sağlığının yanında beden sağlığını da etkileyen stresten korunmak, etkili ve üretken bir hayat için önemlidir. Akademisyenlerin kendilerini daha özgür bir ortamda hissetmeleri ve rahat bir ortamda çalışmalarını açısından stres faktörlerinin ortadan kaldırılması ya da azaltılması için gerekli çalışmaların yapılması gerekir. Stres mesleki doyum açısından da önemlidir. Yoğun stres altında olan akademisyenlerin mesleki doyumları da yeterli olmayabilir. Akademisyenlerde strese neden olan faktörlerin belirlenip uygun başa çıkma stratejilerinin uygulanması örgütler açısından verimliliği etkileyecek önlemler arasında yer almaktadır.

Birçok faktöre bağlı gelişen stresin hem bireysel hem de örgütsel anlamda birbirinden farklı olumsuz sonuçlar oluşturduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik konusu da örgütsel stresin sonucunda oluşabilecek önemli bir kavram olarak düşünülmektedir.

Gelişimin en fazla ihtiyaç duyulduğu ve yeniliklerin en hızlı sürede uyum sağlaması gereken kurumlardan biri de üniversitelerdir. Toplumsal birçok işlevi bulunan üniversitelerdeki sessizlik davranışı, üniversitelerin çağdaş ve hür yapılarına karşı büyük bir tehlike oluşturmaktadır. Örgütsel ve bireysel faktörlerin akademisyenler üzerinde örgütsel sessizlik davranışına yol açtığı bilinmektedir. Bu yüzden bu faktörlerin tespit

edilmesi örgütsel sessizlik davranışının önüne geçilmesi adına önemlidir. Farklı düşünce ve fikirlerin rahatlıkla dile getirilebildiği, bütün kademelerdeki çalışanların etkin şekilde karara katıldıkları, tüm düşünce ve fikirlere önem veren bir örgüt yapısı, verimli ve güdülenmiş bir çalışma ortamına işaret etmektedir. Üniversitelerde bu şekilde bir ortam oluşturabilmek için akademisyenlerin sessizlik düzeylerini belirleyip, sessiz kalma nedenlerine ilişkin bilgiler edinilerek, sessizlik davranışının ortadan kaldırılabilmesi adına çözümler üretilmelidir (Evren, 2019).

Örgütsel başarının yüksek olması için, çalışanların düşünce ve tecrübelerine ihtiyaç vardır. Çalıştıkları kurumların hedef ve amaçlarının çalışanlar tarafından benimsenmesi, düşünce ve fikirlerini rahat bir ortamda özgürce dile getirebilmeleri için gerekli örgütsel iklimin oluşturulabilmesi yöneticilerin sorumlulukları arasında yer almaktadır. Çünkü fikir ve isteklerini rahatça dile getirebilen çalışanlara olanak sağlayan bir örgütsel iklim, verimli bir çalışma sonucunda örgütleri başarıya götürmektedir. İletişimin açıkça sağlanabildiği demokratik örgütlerde, çalışanların örgüte olan katkıları artmakta; iletişimin önemsenmediği örgütlerde ise motivasyon ve ait olma duygusu azalmaktadır. Çalışanların üzerinde pek çok faktöre bağlı olarak oluşan örgütsel stresin hem bireysel hem örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik de örgütsel stresin sebep olabileceği kavramlardan biridir.

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki nedir?

### **1.1.2. Alt Problemler**

1. Akademisyenlerin algıladığı örgütsel sessizlik düzeyleri nedir?
2. Akademisyenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri, demografik özelliklere göre (cinsiyet, yaş, medeni durum, görev unvanı, mesleki kıdem, yönetim görevi) anlamlı olarak farklılık oluşturmakta mıdır?
3. Akademisyenlerin algıladıkları örgütsel stres düzeyleri nedir?
4. Akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri, demografik özelliklere göre (cinsiyet, yaş, medeni durum, görev unvanı, mesleki kıdem, yönetim görevi) anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Akademisyenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel stres düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

6. Akademisyenlerde, örgütsel stres düzeyleri, örgütsel sessizliğin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

### **1.2 Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amaçları arasında ilk olarak Pamukkale Üniversitesinde çalışmakta olan akademisyenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel stres düzeylerinin tespit edilmesi yer almaktadır. Bununla birlikte akademisyenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel stres düzeyleri arasındaki ilişkinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırmanın nihai amacı ise akademisyenlerin örgütsel stres düzeylerinin örgütsel sessizlik düzeylerine etkisinin olup olmadığını belirlenmesidir.

### **1.3 Araştırmanın Önemi**

Son yıllarda örgüt yöneticileri, personellerin iş doyumunu ve başarılarını üst seviyelerde tutmak için çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Çalışanlarının stres düzeylerinin ve sessizlik düzeylerinin bilinmesi yapılacak çalışmalarda yol gösterici nitelik taşımaktadır. Üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin sessizlik ve stres düzeylerinin araştırmalarla tespit edilmesinin, bu kurumlardaki yönetsel ilgililerinin bu yönde bilgilendirilmesinin, çözümler geliştirilmesine ve örgütsel performansın artırılmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Ayrıca hangi boyutlarda örgütsel stres ve örgütsel sessizlik davranışlarının görüldüğü ve bu davranışların olası neden ve sonuçlarının anlaşılması ile daha iyi bir örgüt iklimi oluşturmaya yönelik çalışmalar yapılmasına katkı sağlanabilir. Akademisyenlerin sessizlik ve stres düzeylerinin araştırıldığı bu çalışma, Türkiye’de yapılmış olan diğer araştırmalar arasında benzerliklerin ve farklılıkların saptanmasına katkıda bulunacaktır.

### **1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, Pamukkale Üniversitesinde görev yapmış olan öğretim üyeleri, öğretim görevlileri ve araştırma görevlileri ile sınırlıdır. Araştırmada verilerin toplanılması sürecinde yalnızca anket tekniği kullanılmıştır. Ayrıca araştırma bulguları 2018-2019 öğretim yılındaki durumu ortaya koymaktadır.

### **1.5 Tanımlar**

Bu bölümde araştırmada kullanılan bazı terimlerin işlevsel tanımları yer almaktadır. Sessizlik: Bireylerin konuşma konusunda isteksiz davranması, konuşmanın olmaması durumudur.

Örgütsel Sessizlik: Örgüt çalışanlarının, örgütle alakalı herhangi bir konuda sahip oldukları bilgi, görüş ve tecrübelerini çeşitli faktörlerden etkilenecek saklamalarıdır.

Stres: Bireylerin çeşitli faktörlerden etkilenecek yaşam kalitesinin düşmesine yol açan durumdur.

Örgütsel Stres: Bireylerin çalıştıkları kurumlarda, bazı faktörlerden kaynaklanan fizyolojik veya psikolojik tepkilerdir.

## İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çalışmanın bu kısmında örgütsel sessizlik ve örgütsel stres kavramlarıyla ilgili bilgilere yer verilmiştir. Alan yazın taramasıyla örgütsel stres ve örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin kuramsal bilgiler sunulmuştur. Son olarak örgütsel stres ve sessizlik davranışlarıyla ilgili alan yazındaki çeşitli çalışmalara değinilmiştir.

### 2.1. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde sessizlik kavramıyla ilgili olarak kuramsal bilgilere yer verilmiştir. Örgütsel sessizliğin sebepleri ile örgütsel sessizlik türleri çeşitli başlıklar altında incelenmiştir. Son olarak örgütsel sessizliğin olası sonuçlarına değinilmiştir.

#### 2.1.1. Sessizlik Kavramı

Türk Dil Kurumunun sözlüğüne ait tanıma göre 'sessiz' kavramı az konuşan, suskun ve kendi hâlinde kimse olarak; sessizlik kavramı da gürültünün olmadığı ortam olarak anlamlandırılmıştır (Türk Dil Kurumu [TDK],2019).

Sessizlik, psikolojide içe kapanıklık, özgüvensiz olma, sosyolojide ise toplumun suskun kalması, Sessizlik psikoloji biliminde "içe dönüklük, içine kapanma, özgüvensizlik gibi anlamlara gelirken, sosyoloji biliminde ise toplumsal manada bir sessizlik, toplum baskınlığının hafifletilmesi gibi genel olarak olumlu karşılanmayan bir boyut şeklinde ifade etmektedir. Bunun yanında huzur ve sükûnet için gürültüsüz ve dingin bir ortam olarak da görülür (Çakıcı, 2010, s.7). Sessizlik davranışı, birey tarafından bilinçli şekilde aktif olarak gösterilebilir. Çeşitli faktörlere bağlı sessizlik davranışının, birey üzerinde farklı anlamlar çağrıştırmaları mümkündür (Pinder ve Harlos, 2001)

Sessizlik kavramı felsefe, fizyoloji, psikoloji, sosyoloji gibi disiplinlerin de üzerinde durmuş olduğu farklı tanımlamalar ile değişik yorumlamaların yapıldığı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sessizliğin farklı olarak adlandırılmaları bizim kültürümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır. Türk kültüründeki sessizlik algısının değişik atasözlerinde de yer aldığını görmek mümkündür. 'Söz gümüşse, sükût altındır.' ve 'Sükût ikrardandır.' atasözleri buna örnek olarak gösterilebilir. Sessizliğin davranışsal nedenleri üzerinde durularak sonuçlarının incelenmesi önemlidir. (İşleyici, 2015).

Sessizliğin bilerek ve istenerek seçilmesi, başkaları tarafından zor kullanılarak ya da baskı altında sessiz kalmakla farklılık göstermektedir. Yapılan bir çalışmada ırkçılığın siyahi kadınlar üzerinde sessiz kalma davranışına yol açtığı bulunmuştur. Burada gösterilen sessizlik davranışı, zorlanma ve baskıdan kaynaklanmaktadır (Brown & Coupland, 2005).

### 2.1.2. Örgütsel Sessizlik

Hirschman (1970), sessizlik kavramını pasif bir bağlılık oluşturan bir durum anlamında kullanmıştır. Çalışanların iyi bir ortamda çalışmamaktan dolayı şikâyet etmedikleri, bu duruma razı oldukları için sessiz kalma davranışında buldukları saptanmıştır. Dolayısıyla çalışanların, kendilerini tehlikeye atmamak adına sessiz kaldıkları söylenebilir (Hirschman, 1970). Örgütsel sessizlikte “sessizlik” kelimesi, “sessiz olma durumu, gürültü çıkarmama” sözcüğün genel anlamı dışında kullanılır. Örgütsel sessizlikteki anlamıyla “sessizlik” ise “bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörlerden kaynaklanan umarsızlık, örgütsel ilgisizlik” anlamına gelmektedir. Örgütsel sessizlik, “işgörenin örgütsel konularla ilgili bilgi, düşünce ve fikir katkısını bilinçli olarak esirgemesi” durumudur. Tanımdaki “bilinçli” kelimesi örgütlerde sıradan bir sessizliğin değil bilinçli bir sessizliğin olduğunu ortaya koymaktadır (Tutar, 2016: 332).

Örgütsel sessizlik kavramı, iş görenlerin kendi hür iradeleri neticesinde söylem ve düşüncelerini kendisine saklaması olarak tanımlanabilir. Örgütsel sessizlik, bazı durumlarda başkasına uymak amacıyla, bazı durumlarda kendisini korumak için, bazen söylemlerinin herhangi bir değişiklik oluşturmayacağına inanması nedeniyle, bazen de örgütü ya da çalışma arkadaşlarını korumak için ortaya çıkmaktadır (Taşkiran, 2010). Karacaoğlu ve Cingöz örgütsel sessizliği, çalışanların örgüt problemlerine ilişkin kendi düşüncelerini ve endişelerini açık olarak ifade etmeme olarak tanımlamıştır (Karacaoğlu ve Cingöz 2009, s.700).

Örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerindeki algısına yönelik çeşitli varsayımlar bulunmaktadır. Bunlar; çalışanların örgüt içindeki sorunlar ile ilgili konuşmanın gereksiz olduğu ve düşünce ve kaygıların örgüt içerisinde konuşulmasının birey açısından tehlike arz etmesi olarak söylenebilir. İş görenler örgütsel sorunlara ilişkin konuşma davranışı gösterdiklerinde bunun gerekli olmadıklarına inanarak düşüncelerini beyan etmelerinin tehlike teşkil edeceği düşünüyorlarsa bu örgütte sessizliğin hâkim olduğu bir örgütsel iklimden söz edilebilir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 714).

### 2.1.3.Sessizlik Kuramları

Literatürde sessizlik davranışlarını açıklamaya çalışan birçok kuram bulunmaktadır. Bu çalışmada ‘Vroom’un Beklenti (Bekleyiş) Kuramı’, ‘Kendini Duruma Uyarlama’, ‘Fayda Maliyet Analizi’ ve ‘Sessizlik Sarmalı’ kuramlarına değinilmiştir.

**2.1.3.1.Vroom’un beklenti (bekleyiş) kuramı.** Güdülenme ve motivasyon örgütsel amaçlar adına çalışanları harekete geçiren, örgütle bütünleşme sağlayan bir güç

olarak önemlidir. Sessizlik kavramını açıklamada Vromm'un Beklenti Kuramı kullanılmaktadır. Bu kurama göre; davranışlar, bireyin özellikleri ve çevreyle olan ilişkisine yönelik bazı değişkenlerin etkisinde kalarak gerçekleşmektedir. Vromm'un bakış açısına göre örgütlerden deneyim, tecrübe ve geleceğe yönelik beklentilerin oluşması çalışanların örgüte olan katkısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Eren, 2003). Yöneticilerin pozitif geri bildirimlerde bulunması, çalışanlar adına beklenti oluşturur. Bu sayede çalışanların bekleyiş içerisinde oldukları konular, daha rahatça bir şekilde dile getirilebilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, sessiz kalmayarak fikirlerini, bilgilerini ve duygularını açıkça ifade edebilirler. Ayrıca çalışanların dünyaya bakış açıları, tecrübeleri, çalıştıkları kurumdan beklentileri bulunmaktadır. Bu durumlar çalışanların, çalıştıkları ortama nasıl katkıda bulunabileceklerini belirlemektedir (Kaplan, 2007: 46).

“Çalışanlar beklentilerinin gerçekleşeceğini ya da olumsuz sonuçların önlenebileceğini düşünüyorsa o konuyla ilgili konuşmayı tercih edecektir. Aksi durumda sessiz kalmayı seçecektir. Eğer çalışan konuşmasının kendisi ya da diğer arkadaşları ile ilgili olumlu bir değişime yol açacağı beklentisi içerisinde değilse sessiz kalmayı tercih eder. İş görenin beklentilerinin oluşmasında en önemli etken geçmişte yaşadığı tecrübeleridir” (Özdemir, 2015: 27).

**2.1.3.2.Kendini duruma uyarılama.** Kendisini duruma uyarlayabilen bireylerin fikirleri buldukları ortama ve çevresindeki kişilere göre değişmekte iken; kendisini duruma uyarlayamayan bireylerde bu durum kendisini tüm şeffaflığıyla açıklama davranışı olarak göstermektedir (Çakıcı, 2007).

Topluma karşı iyi bir izlenim oluşturmak ve kendini kontrol edebilmek için oluşan olaylara karşın duyarlı olan kişiler kendilerini duruma uyarlayabilen bireylerdir. Bu kişiler davranışlarını bir durumdan diğer duruma dönüştürme, ses ve mimiklerini değiştirerek farklı bir davranış sergilemeye yatkın tavırlara sahiptirler. Kendilerini duruma uyarlaması düşük olan bireylerde ise bu durum tam tersi belirtiler gösterir (Baron,1998'den akt. Şekerli, 2013).

**2.1.3.3.Fayda maliyet analizi.** Bireyin örgüt içerisindeki sessiz kalma davranışı, harcamış olduğu enerji ve zaman gibi doğrudan; popülerliğinin yitilmesi, farklı düşüncelere sahip kişiler tarafından muhalif tepkiler alması gibi dolaylı maliyetleri bulunmaktadır. Bu durum bireylerin psikolojileri üzerinde sağlıksız bir etki oluşturmaktadır. Çalışanlar, sessiz kalmadıkları zamanlarda bu şekilde doğrudan ve dolaylı maliyetlerle karşılaşacaklarını düşünerek sessiz kalmaya yönelmektedirler (Premeaux ve



Bedeian, 2003). Bireyler sessizlik kalma davranışını, konuştuklarında oluşabilecek olumlu ya da olumsuz sonuçları karşılaştırıp analiz ederek seçmektedirler (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Çalışanlar da örgüt içerisindeki pozisyonlarını korumak ve olumsuz bir geribildirim almamak adına konuşmadan önce ne konuşacağını ve nasıl konuşacağını tartmakta dolayısıyla risk etmenlerini bu şekilde ortadan kaldırmaktadırlar (Özkan, 2015, s.25).

**2.1.3.4.Sessizlik sarmalı.** Örgütlerin gelişimleri açısından önemli olan grup içindeki iletişimin dürüstlük ve açıklık ilkelerine uygun olması gerekir. Sessizlik sarmalı bu durumu engellemektedir. İnsanlar çevrelerinde olup bitenlere karşı sosyal bir durum olarak çoğunluğun sergilemiş olduğu tepkilere benzer tepkiler geliştirebilir. Çoğunluğun sessiz kaldığı bir olay karşı bireyler de aynı davranışı sürdürerek sessiz kalmayı tercih etmektedirler. (Bildik, 2009).

Malaspina (2014) sessizlik sarmalı kuramını bazı ilkelere göre açıklamaktadır. Bu ilkeler şunlardır:

- Bireyler toplum tarafından dışlanma ve izole olma korkusu yaşamakta ve çevresindekiler ile uyumlu olmaya zorlanmaktadır.
- Örgütlerde kabul görmeme korkusuna sahip bireylerde, örgüt ile ilgili değerlendirme yapma davranışı ortaya çıkmaktadır.
- Bireyler Toplumsal düşünce yapısının gerekli kıldığı algılar neticesinde konuşmak isteyebilirler ya da sessiz kalabilirler (Malaspina, 2014).

#### **2.1.4.Örgütsel Sessizliği Oluşturan Nedenler**

Literatürde örgütsel sessizliğin oluşumuna etki eden faktörler çeşitli başlıklar altında incelenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada örgütsel sessizliğe sebep olan faktörler “Bireysel” ve “Örgütsel Nedenler” olarak iki başlık olarak ele alınmıştır.

**2.1.3.1.Bireysel nedenler.** Örgüt içerisinde uyumlu olarak hayatına devam eden çalışanlar örgüt çıkarları ve amaçlarına uymayacak herhangi bir söylemde bulduklarında, örgüte ait olma, örgüt içerisinde sevilen birey olma, örgüt tarafından kabul edilme tarzındaki duygulardan mahrum kalacaklarını düşünmektedirler. Bu da çalışanları sessiz kalmaya iter (Kahveci, 2010).

**2.1.3.2.Örgütsel nedenler.** Morrison ile Milliken’e (2000) göre çalışanlar çevrelerinde olup biteni gözlemleyip ve çalışma arkadaşlarıyla etkileşimleri sonucunda

sessiz kalmayı öğrenmektedirler. Bu durumda sessizliğe iten sebep örgütsel yapı dan kaynaklı ya da çalışma arkadaşlarının kararlarıyla ilgili olabilir. İş arkadaşlarından destekçi bir tavır göremeyen çalışanlar sessiz kalabilmektedir. Bu sebepten ötürü sessiz kalma ya da konuşmayı seçme, örgütte hâkim olan düşünce ikliminden kaynaklanır (Morrison, Milliken, 2000).

Örgüt yöneticilerinin, emirlerindeki çalışanlara karşı vermiş oldukları olumsuz geribildirim yöneticilerin örgüt içerisindeki inandırıcılığını ve gücü üzerinde tehlike oluşturmaktadır. Bunun sonucunda yöneticiler kendi yeterliliklerini sorgulamakta ve kendilerini korunmasız hissetmektedir (Çakıcı,2007).

### **2.1.5.Örgütsel Sessizlik Türleri**

Literatürde örgütsel sessizliğe ait çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Çakıcı'ya (2008) göre üç çeşit sessizlik mevcuttur. Bu sessizlik türlerinin “kabullenici sessizlik”, “korunmacı sessizlik” ile çevreyi benimseyen, “korunmacı sessizlik” adı altında sınıflandırılması yapılmıştır (Çakıcı 2008, s. 98-99).

**2.1.5.1.Kabullenici sessizlik.** Çatışma, gerilim ve tartışmadan uzak olmayı seçen çalışanların istemeden de olsa sessiz kalma davranışı sergilemesi kabullenici sessizlik olarak tanımlanabilir. Kabullenici sessizlik boyun eğici olarak ta nitelendirilebilir. Demokratik olmayan, otorite ve baskının hâkim olduğu ortamda çalışan bireylerin kabullenici sessizlik davranışı sergilemeleri beklenmektedir (Durak, 2012).

Konuşmasının herhangi bir değişiklik oluşturmayacağı düşüncesine sahip mevcut durumu kabullenici tutum sergileyen çalışanlar konuşmayı herhangi bir işlevi olmayacak bir çaba olarak görmektedirler (Yalçınsoy, 2017). Bu davranışı sergileyen çalışanlar, içerisinde buldukları durumdan razı olmakta, çok fazla konuşmamakta ve içerisinde buldukları durumu değiştirmek için herhangi bir davranış göstermemektedir. Böyle davranmalarının altında yatan neden, farklılık oluşturmayacaklarına olan inanışlarıdır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009, s.701).

**2.1.5.2.Korunmacı sessizlik.** Bireylerin çalıştıkları ortamdaki gruba uyum sağlama amacıyla düşüncelerini değiştirerek ya da inanarak sessiz kalması korunmacı sessizlik olarak nitelendirilebilir. Bu şekildeki davranış örgüt açısından etkililiği azaltmakta, örgütün varlığına tehlike oluşturmaktadır. İş görenlerin düşüncelerini özgürce söyleyebildikleri bir örgüt ikliminin oluşturulması örgüt için önem teşkil etmektedir (Baltaş, 2017). ‘Sineye çekmek’ deyimini de bireyin söylemek istediği konularda kendini

korumak amacıyla sessiz kalması olarak betimlenebilir. Ayrıca savunmacı çalışanlar kendilerine ya da bir başka kişiye yapılan haksızlık durumuyla karşılaştıklarında sessiz kalabilmelerine rağmen uygun bu durumu düzeltebilmek için uygun zamanı kollamaktadır. (Pinder ve Harlos, 2001'den aktaran Dilek ve Taşkiran, 2016, s.410).

Korunmacı sessizlik davranışı gösteren çalışanlar, örgütsel faktörlerden kaynaklı iş ve buldukları konum ile ilgili yaşadıkları korku sonucunda kendini savunma amacıyla sessizlik davranışına yönelmektedir (Dyne, Ang ve Botero, s. 1367).

**2.1.5.3.Korumacı sessizlik.** Çalışanlar örgüt açısından önemli gördükleri fikirlerini söylemeleri halinde bu durumun örgüt açısından tehlike oluşturacağı düşünerek yöneticiler tarafından cezalandırılacakları fikrine kapılmaktadır. Bu gibi sonuçlardan kendini ve örgütünü korumak amacıyla bireyler sessiz kalarak örgüt içerisindeki konumunu ve imajlarını korumaktadırlar (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachroch' dan aktaran Afşar, 2013).

Örgütün yararına olarak ta adlandırılan korumacı sessizlik, “işle ilgili fikirleri, bilgileri veya işbirlikçi güdülere dayalı görüşleri ifade eden bir ses türü” olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne, vd., 2003, s. 1371). Buradaki ses biçimi, aktif olmasıyla birlikte işgörenin kendi isteği doğrultusunda ve koruma güdüsüyle ortaya çıkması önemli görülmektedir. Dolayısıyla gönüllük ön plandadır.

### **2.1.6.Örgütsel Sessizliğin Etkileri**

Örgütler, çalışanlarının önerilerini göz ardı ederek onların sorunlara karşı tepki vermemesine, sessiz kalmasına neden olurlar. Örgüt içinde oluşan sorunların hemen çözümü, örgütsel açıdan fayda sağlamaktadır. Örgütler, doğru zamanda ve doğru yöntemler geliştirmede geciktiğinde ise bu durum örgütsel açıdan zararlı sonuçlara sebep olmaktadır. (Kumral, 2017: 33).

Örgütsel sessizlik davranışı, sadece örgüte değil bireye de zarar vermektedir. Örgüt içerisinde sessiz kalmayı yeğleyen çalışanlar bu davranışlarını kendilerine zarar vermeme ve konuşmanın risk taşıdığı inanışlarına dayandırmaktadırlar. Fakat sessiz kalarak kendi fikirlerini ve dileklerini söylememek, iş göreni yıpratılabilen bir durumdur. Kendisini doğru bir şekilde ifade etmekten mahrum bırakan insanı çaresiz olarak nitelendirmek doğru olacaktır. Bu durum birey üzerinde kaygı ve strese sebep olmaktadır. Ayrıca örgüt içerisinde sessiz kalma tutumu, zaman içerisinde mesleki tükenmişliğe de neden olabilmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014). Ayrıca karar alma sürecine de olumsuz etki eden örgütsel sessizlik, çalışanların örgüte olan bağlılıklarında ve mesleki doyumları üzerinde azalmaya yol açmaktadır( Morrison ve Milliken2000)

Örgütler, varlığını sürdürmek adına değişim ve gelişime ayak uydurmakta sıkıntı çekmemek için çalışanlardan en üst düzeyde yararlanmalıdır. Bildiklerini, tecrübelerini ve fikirlerini, gerektiği durumlarda görev ve sorumluluklarını örgüte bağlılık çerçevesinde sunabilen çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşmasında büyük rol oynamaktadır. İş gören üzerinde yoğun hissedilen sessizlik davranışının, performanslarına olan etkisinin yanında; örgütün amaçlarına ulaşması önünde de engel teşkil etmektedir. Bu durumda çalışanların sessizlik davranışlarının artması hem birey hem de örgüt için olumsuz sonuçlara sebebiyet vermektedir. (Aktaş, Şimşek, 2012) Örgüt ortamındaki konuşmakta isteksizlik olarak da betimlenebilecek olan örgütsel sessizlik, örgüt ile ilgili yanlış kararlar almaya yol açarak örgütsel süreçlerin yenilenmesi ve gelişimi üzerinde engel teşkil etmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

**2.1.6.1. Bireysel etkiler.** Örgütsel sessizlik sonucunda çalışanlar mutsuz olabilmektedirler. Örgütsel sessizliğin nedenlerinden biri de yöneticilerin tutum ve davranışlarıdır. Agresif davranış sergileyen yöneticiler çalışanlar üzerinde birtakım sorunlar oluşturmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgüte ait olma duygularının azalması bu sorunlara örnek olarak verilebilir (Arılı, 2013).

Çalışanlar düşüncelerini açık bir şekilde ifade edemediklerinde kendilerinin değersiz oldukları hissiyatına kapılırlar. Bu durumda çalışmış oldukları örgütlere vermiş oldukları değer azalır ve örgütsel özdeşleşme ve örgüte olan güven azalma gösterir. Böyle bir sonuçla karşılaşıldığında sessizliğin çözülmesi bir hayli zordur. Yöneticiler doğru ve gerçekçi tutumlar sergileseler bile çalışanların şüpheli yaklaşımları sergileme eğiliminde olmaları söz konusu olabilir (Morrison & Milliken, 2003). Ayrıca iş görenler geçmiş dönemde fikirlerini dile getirdiklerinde olumsuz bir tutumla karşılaşmışlarsa bu durum sonraki zamanlarda sessiz kalmayı da beraberinde getirecektir (Bowen & Blackmon, 2003).

**2.1.6.2. Örgütsel etkiler.** Örgütsel sessizlik çalışanları üzerinde aşağılık kompleksine, çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerin bozulmasına, bireyler arasındaki çatışmanın artmasına yol açarak performanslarının düşmesine ve yaratıcılıklarının yitirilmesine yol açarak örgüt açısından verimsizliğe neden olmaktadır ( Perlow ve Williams, 2003'ten aktaran Yüksel, 2015)

Özgen ve Sürgevil (2009) a göre çalışanların sessizlik davranışı sergilemeleri, örgüt açısından çeşitli etkileri bulunmaktadır. Bu örgütsel etkilerden bazıları şunlardır:

- Bireyin sosyallikten kendini uzaklaştırarak sessizleşmeyi benimsemesi sonucundan kendini örgütten yalıtması,
- Örgüt içerisinde bir sessizlik kültürünün oluşması,
- Örgüt çalışanlarının performanslarının, iş doyumlarının, örgütsel bağlılıklarının düşmesi sonucunda verimliliklerinin azalması
- Çalışanların örgüte olan güvenlerinin azalarak motivasyonları üzerinde olumsuz sonuçlar oluşturması.
- Örgütsel stresin, duyarsızlaşmanın ve işe yabancılaşmanın artması
- Değişime karşı direnç gösterme
- Yaratıcılığın düşmesi (Özgen ve Sürgevil, 2009)

## 2.2. Örgütsel Stres ile İlgili Kuramsal Çerçeve

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak stres kavramının çeşitli tanımlarına ve stresle ilgili kuramlara ilişkin bilgiler verilmiştir. Örgütsel stres kaynakları, örgütsel stresin birey ve örgüt açısından sonuçları üzerinde durulmuştur. Son olarak ta örgütsel stresle baş etme adına bireysel ve örgütsel stratejilere değinilmiştir.

### 2.2.1. Stres

Gündelik hayatın bir parçası haline gelen, hemen hemen hepimizin çok kez kullandığı bir kelime olan stres kavramı insanların hayatını psikolojik ve fizyolojik anlamda etkileyerek; çeşitli sağlık problemleri ve düşük hayat kalitesi ile normal davranışlardan uzaklaştırma gibi birçok sonuçlara yol açan etmendir. Stres kavramı, bireylerin yaşamış oldukları olay ya da durumu ifade etmekten çok olaylara veya durumlara yüklenen bir anlamdır (Eskin, Harlak, Demirkıran ve Dereboy, 2013).

Stres kelimesi, insanın fizyolojik ve psikolojik anlamda iyi olmasının yanı sıra, yaşam kalitesini tehdit eden bir durumu tasvir etmektedir (Duman, 2016). Bu kavram endişe ve gerginliğe sebep olan bazı terimlerin yerine de kullanılabilir (Baltaş ve Baltaş, 2013).

Günümüz dünyasında insanların hangi işi yaptıklarının bir önemi olmaksızın çeşitli faktörlerin stres yaşamalarına neden olduğu, dolayısıyla stresin bireyin günlük hayatının bir parçası haline aldığı söylenebilir (Solakoğlu, 2007).

Literatürde yer alan stres tanımlarını toparlayacak olursak; çevre ve bireyin etkileşimi sonucunda oluşması, organizmayı bütün olarak etkilemesi, insanlar için tehlike unsuru oluşturması, kontrol etmenin normal olarak yapılamaması ve bireyin motivasyonu sağladığı durumlardan bile daha aşırı derecede tepkiye yol açması gibi ortak özellikleri

olduğu söylenebilir (Soysal, 2009). Sonuç olarak stres, insanların günlük hayatlarında vazgeçemedikleri bir kavram olarak da görülebilir (Özkalp, Kirel, 2004).

Tüm bu tanımlamaların yanında stres kavramı sadece olumsuz sonuçlar oluşturan bir durum değildir. Bireylerin, iş hayatlarında terfi etmesi ve kıdemlerinin artması ya da evlenmeleri gibi güdüleyici yaşantılar ‘olumlu stres’; ölüm, işsiz kalma, iş hayatında terfi edememe gibi yıkıcı durumlara ilişkin yaşantılar ise ‘olumsuz stres’ olarak tanımlanmaktadır (Selye’den aktaran Avcı, 2007). Yararlı stres, uyumlu ve yapıcı olarak ele alınırken; uyumsuz stres ise yıkıcı ve işlevsel olmayan olarak ele alınmaktadır. Performans üzerinde olumlu bir etki oluşturan yapıcı strese karşın yıkıcı stres, performansı negatif olarak etkilemektedir. Yapıcı stres, insanlar üzerinde motive edici etkisi ile işlerine olan bağlılıklarını arttırmakta; yıkıcı stres, bireylerin işlerini yapmalarının önünde engel teşkil etmektedir. (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005).

Tablo 2.1 incelendiğinde yapıcı ve yıkıcı streslerin belirtilerine ulaşılabilir (Ercan, Şar, 2004).

Tablo 2.1. *Yapıcı ve Yıkıcı Stres Belirtileri*

Yapıcı Stres Belirtileri	Yıkıcı Stres Belirtileri
Mesleki doyum	Uyku problemleri
İşe ve hayata karşı olumlu tutum	Solunum ve Astım problemleri
Bireyleri dinlemede gönüllü olma	Deride oluşan lekeler
Başkalarının duygularını anlayabilme	Reflü, ülser gibi mide problemleri
Gülümseme	İnce ve kalın bağırsak spazmı
Mizaç yeteneğinin gelişmiş olması	Baş, boyun ve sırt ağrısı problemi
Bilgileri kullanabilme	Ağız kuruluğu
Yaratıcılık	
Verimliliğin yüksek olması	

Tablo 2.1.’ göre yapıcı stresin belirtileri bireyin yaşam kalitesinin yüksek olduğunu gösterirken; yıkıcı stresin belirtileri ise bireyin çeşitli sağlık sorunlarıyla karşılaşması dolayısıyla düşük yaşam kalitesine sahip olduğunu göstermektedir.

### 2.2.2. Örgütsel Stres

Örgüt, çeşitli tutum ve davranışları olan bireyler tarafından oluşturulan, çalışma ve bireyler arası etkileşimin olduğu sosyalliğe sahip bir sistemdir (Güler, 2013). Örgütsel stres, örgüt çalışanlarının çevresi ile etkileşimi sonucunda psikolojik ve fiziksel sonuçlar doğuran ve bireyi normallikten uzaklaştıran değişikliklerin oluşturmuş olduğu bireysel tepkidir (Erdoğan, 1996). İnsanların çevresiyle olan etkileşiminin, bireysel farklılık ve psikolojik süreçlerden etkilenmesi sonucu, birey üzerinde psikolojik ve fizyolojik olarak

çeşitli tepkiler oluşturan durumlar örgütsel stresi tanımlamaktadır. Ayrıca örgütsel stres, bireyin normal fonksiyon göstermesinin önüne geçen de bir durumdur (Akgündüz, 2006).

Günümüz küreselleşen dünyasında teknolojinin ve rekabet ortamının örgütsel stres üzerinde arttırıcı etken olmasıyla birlikte bu kavram insanlar üzerinde tehdit oluşturan tehlikeli sorunlardan biri haline gelmiştir (Özkalp, Kirel, 2004, s.187). Çalışma hayatındaki stres, bireyi fiziksel ve duygusal olarak etkilemesinin yanında; bireyin işyerine katkısı üzerinde de önemli ölçüde risk teşkil etmektedir. Çalışma koşullarının tatminsiz oluşu, çalışanların hem fiziksel hem de ruhsal sağlığına olumsuz etki oluşturmaktadır. Bunun sonucunda çalışanların performansları negatif anlamda etkilenmekte ve çalıştıkları kurumlarda çatışma yaşamalarına neden olmaktadır (Aktaş, 2001).

Örgütlerdeki işe bağlı yaşanan çatışmalar, endişe ve kaygı olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların sürekli olarak bahaneler öne sürüp işe devam etmeme ya da sorumluluklarını yerine getirmemeleri çatışma olduğunu göstermektedir. Bu durumda da örgütsel stresin yoğun olarak yaşanıldığı söylenebilir. Örgütsel stres, zaman baskısı, hissiyat ve olaylara bağlı yaşanılmış gerilimlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum örgütlerde olumsuz sonuçlara ve çalışanlar üzerindeki stres düzeylerinde dalgalanmalara yol açabilir (Barutçugil, 2004).

### **2.2.3. Örgütsel Stres Kaynakları**

Çalışanların mesleki sorumluluklarının getirmiş olduğu riskler yapmış oldukları işte bir stres faktörü oluşturmaktadır. Bu durum üzerinde bireysel ve örgütsel sebepler etkili olmaktadır. Örgütsel stres kaynaklarını belirlemek ve sınıflandırmak adına yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır (Tutar,2004). Literatür taraması sonucunda örgütsel stres kaynakları örgüt içi ve bireysel stres kaynakları gibi çeşitli alt başlıkta incelendiği saptanmıştır. Bu çalışmada örgüt içi stres faktörleri; “Örgüt Yapısı ve İklimi ile İlgili Faktörler”, “İş Yapısı ile İlgili Faktörler”, “Örgütsel Yönetim Tarzına İlişkin Faktörler” ve “Örgüt İçi İletişim ile İlgili Faktörler” olmak üzere dört alt başlıkta ve bireysel stres kaynakları; ‘biyolojik’ ve ‘kişisel’ faktörler olarak ele alınmıştır.

**2.2.3.1. Örgüt içi stres kaynakları.** Bu bölümde örgüt içi stres kaynakları; “Örgüt Yapısı ve İklimi ile İlgili Faktörler”, “İş Yapısı ile İlgili Faktörler”, “Örgütsel Yönetim Tarzına İlişkin Faktörler” ve “Örgüt İçi İletişim ile İlgili Faktörler” olmak üzere dört alt başlıkta ele alınmıştır.

**2.2.3.1.1. Örgüt yapısı ve iklimi ile ilgili faktörler.** Örgüt iklimi, bireyler üzerinde stres oluşturabilmektedir. Çalışanlar üzerinde baskı oluşturulması, çalışma koşullarının kötülüğü ve zorlamaların hâkim olduğu örgüt iklimi örgütsel strese neden olabilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1987). Örgütlerin yapısında yer alan, görev, sorumluluk ve rollerin belirlenmesindeki sıkıntılar ile çalışanların mesleki yeterliliklerinin kısıtlı olması hem çalışanlar hem de yöneticiler üzerindeki stresi arttırmaktadır. Bu durum sonucunda örgüt iklimi olumsuz etkilenmekte ve çalışanlar arasındaki güvenin azalması ile motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır (Eren, 2001). Çalışanlar örgütteki çeşitli rol ve sorumluluklarının yanında çalışma arkadaşları ve yöneticilerle etkili ilişkiler kurmak için çaba gösterirler. Lakin örgütteki rekabetçi ve karmaşık yapı bazı sıkıntılar oluşturarak çalışanlar üzerinde strese yol açabilmektedir. Küçülme politikası uygulayan örgütlerdeki çalışanların, işsiz kalma korkusu yaşayarak yoğun bir stres yaşamaları buna örnek olarak gösterilebilir (Carolyn, Michelle ve Anthony, 2014).

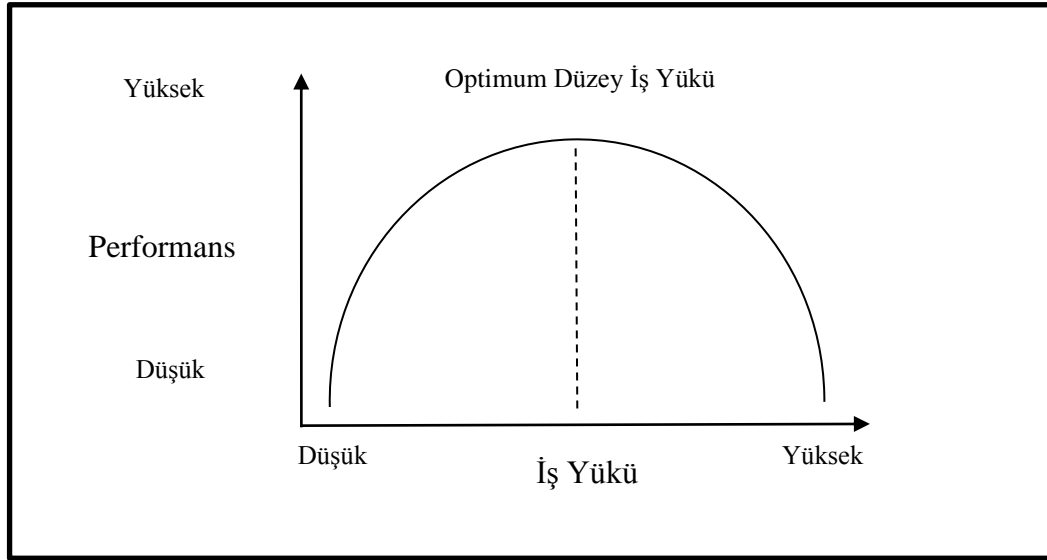
Örgütün iklimi, çalışanların moral ve motivasyonları ile çalışma isteği üzerinde etkili olmaktadır. Kararlara katılımın olmadığı, otoriter ve merkezîyetçi örgüt yapılarında örgütlerin fiziksel unsurları çalışmaya uygun değildir. Bu tip kapalı ve demokratik süreçlere izin vermeyen bir iklimin hâkim olduğu örgütlerde, çalışanların moral ve motivasyonları düşmektedir. Ayrıca strese davetiye çıkaran bu gibi örgütsel iklimde çalışanların örgütteki verimlilikleri üzerinde de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Okutan, Tengilimoğlu, 2002).

Yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim elemanlarına ait örgütsel stres düzeyleri örgütlerin yapılarına göre değişmektedir. Örgüt yapısının olumlu etken teşkil etmesi yapıcı stresi; olumsuz etken oluşturması da yıkıcı etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yüzden örgüt yapısı ve örgütsel yönetimin başarılı davranımları örgütsel stres faktörlerinde baş rol oynamaktadır (Aydın, Üçüncü ve Taşdemir, 2011).

**2.2.3.1.2. İş yapısı ile ilgili faktörler.** İşin yapısı ve içeriği gereği çeşitli beklentiler ve gereklilikler bulunmaktadır. Bunlar çalışanlar üzerinde stres oluşturabilir. Aşırı iş yükü, çalışanların dikkatini dağıtarak görevlerini layıkıyla yerine getirememelerine yol açmakta ve bu durum stres ve yorgunluğa neden olmaktadır. Çalışanların stresleri üzerinde etkisi olan iş yapısı, yorgunluk ve performansın düşük olması gibi sonuçlar doğurmaktadır (Balçı, 2014). Ayrıca aşırı iş yükü, yapılması gereken işin belirlenen zamanda yerine getirilmediği takdirde çalışanlar üzerinde strese neden olmaktadır (Akgündüz, 2006: 31).



Birçok meslekte, çalışanlar görevlerinde yükselip terfi etme arzusuna sahiptir. Bu arzusunu gerçekleştirememesi durumunda ise birey, kapasitesinin daha altında performans göstermekte ve kendini geliştirmek için çabalamamaktadır. Birey üzerinde tatminsizlik oluşturan bu durum ayrıca stres düzeyi üzerinde arttırıcı rol oynamaktadır (Artan, 1986 s.198).



Şekil 2.1. İşin Yükü, Stres ve Performans

Şekil 2.1.'den de anlaşılacağı üzere iş yükünün artması sonucunda performansın ve verimliliğin sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumda önemli olan optimum seviyede iş yükünü sağlayarak çalışanlardan yüksek seviyelerde performans almaktır. Ayrıca aşırı iş yükü, iş görenlerde performans düşüklüğüyle birlikte daha fazla stres algılamasına da yol açmaktadır (Sutherland ve Cooper, 1991).

Akademisyenlerin iş yükünün fazla olması stres faktörlerindedir. Görevlerinde terfi etmek etmeleri için akademisyenlerin; yayın yapmak, kitap yazmak, öğrencilere danışmanlık hizmeti vermek gibi görevlerini yerine getirmeleri beklenmektedir. Bu görevleri yerine getirmek için yeterli sürenin olmaması da akademisyenler üzerinde strese sebep olmaktadır. (Idris, 2009).

Yapılan işin yapısına ilişkin faktörlerden biri de rol belirsizliğidir. Bu durum işin yapılmasına ilişkin bazı bilgilerin eksikliği, iletişim sorunları, bilgilerin bilerek ve kasıtlı şekilde bireylerden esirgenmesi sebebiyle oluşmaktadır (Luthans, 1989). Bu rol belirsizliğinin olumsuz bir sonuç oluşturmaması adına, akademisyenlerin yönetim ve akademik sorumluluklarına ilişkin bilgilerin doğru ve kesin biçimde açıklanması ile akademisyenlerin ihtiyacı olan kaynaklara erişimlerinin düzenli olarak sağlanması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2008). Koblinsky, Kovalanka ve McClintock-Comeaux' tan

aktaran Odabaşı, Fırat, İzmirli, Çankaya ve Mısırlı (2010)' a göre birçok farklı nitelikteki derslere girme sorumlulukları olan akademisyenler, mesleki yeterlilikleri üst düzeyde olmalarına karşın bu sorumluluklarını yerine getirmekte zorlanmaktadır (Odabaşı, Fırat, İzmirli, 2010).

**2.2.3.1.3. Örgütsel yönetim tarzına ilişkin faktörler.** Örgütleri birbirinden ayıran kendilerine özgü karakteristik özellikler bulunmaktadır. Gerçeklikten uzak iş tanımlaması, çalışanlar arasındaki maaşların birbirinden farklı olması, çalışanların performansları değerlendirilir adaletli olunmaması gibi faktörler örgütlerde stresli bir ortama davetiye çıkarmaktadır. Bu gibi çalışma ortamına sahip örgütlerde bireyler, kendilerini değersiz hissetmekte ve işlerine yabancılaşmaktadır (İlter, 2014).

**2.2.3.1.3.1. Zaman baskısı.** Çalışma yaşamındaki iş görenlerin belirli sorumluluklarını yerine getirmesi sürecinde zaman kısıtlaması son derece baskı oluşturan bir unsurdur. Sorumlulukların yerine getirilmesi için verilen zaman çalışanlar açısından kısıtlayıcı olmamalıdır. Zira bu durumla karşı karşıya kalan çalışanların akıllarında kalan, yetiştirmeleri gereken çalışmaların belirli zaman içerisinde tamamlanması gerekliliğidir. Herhangi bir işi ya da projeyi tamamlayıp teslim etme zamanına kadar geçen süreç, çalışanlar açısından son derece rahatsızlık oluşturmaktadır. İş görenler zaman baskısının altında kendilerini yoğun bir stresin içerisine hapsedilmiş hissetmektedirler (Artan, 1986). Otoriter tutum sergileyen yöneticilerin katı ve emir verici eğilimleri, çalışanların üzerinde her an denetim olacağı hissine kapılmalarına ve stres yaşamaları üzerinde bir etken olarak görülmektedir (Tutar, 2000).

**2.2.3.1.3.2. Karar verme.** Öğretim elemanlarının karara katılmaları, işlerini yaparken kendilerini özgür bir ortamda hissetmelerini ve işlerinden daha fazla doyum sağlamalarını sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütlerin karar verme sürecindeki tutumları, stres yapıcı faktörlerden biri olabilmektedir (Karaman ve Altunoğlu, 2007). Ayrıca çalışanlarının kendilerini etkileyecek olan kararlarda etkin rol oynamaları, örgüt tarafından verilecek kararları benimseyerek desteklemelerini sağlamaktadır. (Sabuncuoğlu, 1987).

**2.2.3.1.4. Örgüt içi iletişim ile ilgili faktörler.** Örgütün yönetsel birimleri, örgüt içerisinde kurdukları iletişim sayesinde çalışanlar arasındaki iş birliğini, eş güdümü ve kontrolü sağlamaktadırlar. (Karaçor ve Şahin, 2004). Örgüt içi iletişimin yeterli seviyede olmaması durumunda çalışanların örgütlere olan verimliliklerini olumsuz olarak etkilemektedir. Bu durum da örgütsel strese neden olmaktadır. (Soysal, 2009). Sosyal

desteğin bulunmadığı, çatışma ve uyumsuzlukların olduğu, ast ve üstler arasındaki ilişkilerin zayıf olduğu durumlar örgüt içerisindeki iletişimin eksik ve zayıf olduğunun göstergesidir (Fromm, 1992). Çalışanların birbirlerine destek olmadığı kalabalık ve yoğun iş temposuna sahip örgütlerde kişiler arası iletişimin zayıf olması strese neden olarak, bireylerin sağlığını ve performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir (Tarhan, 2007).

**2.2.3.2. Bireysel stres kaynakları.** Örgütsel stres yaşayan bireyler için önemli stres faktörlerinden biri de bireysel etkenlerdir. Temel ihtiyaçlar, kişilik, fiziksel durum, kariyer planları, sorumluluk alma ve yetenek gibi bireysel özellikler, çalışanların olay ve durumları algılamaları ve bu olay ve durumlara karşı göstermiş oldukları tepkileri üzerinde etkilidir (Akyüz, Gedik, 2004).

İnsanların algıladıkları stresin yoğunluğu, örgüt içi faktörlerle alakalı olduğu gibi, insanların sosyo- demografik ve kişilik özellikleriyle de ilişkili olduğu söylenebilir. Örgütsel stresin; örgütlerdeki bazı çalışanlarda, diğer çalışanlara kıyasla daha fazla algılandığı da görülmektedir ( DeVries, Wilkerson, 2003). Geleneksel hayatın yoğun yaşanıldığı sosyal ortamlarda, çevre tarafından beklenen bazı davranışların sergilenmemesi birey üzerinde baskı oluşturarak strese neden olabilir. Bu durum insanların çalışma hayatlarına olumsuz şekilde yansiyarak, çalıştıkları kurumlarda sorun yaşamalarına neden olabilir (Güler, 2013).

Çalışanların cinsiyeti, ırkı, inanç ve değerleri gibi bazı sosyo demografik değişkenleri stresi etkileyen faktörlerden olabilir. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan araştırmalardan bazılarında azınlık durumundaki çalışanların, beyazlara oranla daha fazla strese maruz kaldıkları bulunmuştur. Bazı araştırmalarda da kadınlar, erkeklere göre daha fazla strese maruz kalmaktadır. Yalnızca ırk ve cinsiyet değil bunların yanında kültürel ve ekonomik sistemle alakalı da etkili stres faktörleri araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir (Luthans, 2011, s. 282).

#### **2.2.4. Örgütsel Stresin Sonuçları**

İnsanlar ve örgütler açısından her daim istenilmeyen, kaçınılan ve tehlike oluşturan stres hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Optimum düzeyde olduğu zaman, performans ve başarıyı arttırıcı bir etki oluşturmaktadır. Fakat aşırı seviyedeki stres, bireylerin fizyolojik ve zihinsel sistemine olumsuz yönde etki etmekte ve bireyi normal davranış göstermekten alıkoymaktadır. Bireyin çalışmaya karşı ilgi göstermemesi, sorumluluklarından kaçması, geri çekilmesi ve örgütsel bağlılıklarının düşmesi gibi sonuçlar doğuran örgütsel stresin, bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır (Ergül,

2012). Stres, çeşitli düzeylerde ortaya çıkardığı sorunlarla, kişinin verimliliğini düşürerek hayattan almış olduğu hazzı zevki azaltmakta ve yakın çevresiyle olan duygusal ilişkisine zarar vermektedir (Baltaş ve Baltaş, 2001).

Örgütsel stresin sonuçları bireysel ve örgütsel olarak değerlendirilebilir (Çetiner, 1999).

**2.2.4.1. Bireysel sonuçlar.** Son yıllarda yapılan araştırmalar fazlaca maruz kalınan stresin bağışıklık direncinin düşmesine ve hastalıklara karşı koyamama, kolay hastalanma ihtimalini de arttırmaktadır (Aydın, 2008). İnsanlar üzerinde kaygıya yol açarak öfkeli, gerginlik, keyifsizlik, karamsarlık gibi sorunları da beraberinde getiren stres, baş ağrısı, nefes darlığı, sindirim sistemi sorunları, tansiyon problemleri gibi çeşitli fizyolojik semptomlar da gösterebilir. Stres yaşamakta olan bireylerde beslenme ve uyku bozuklukları da görülmektedir (Demir,2014). Stresin bazı hastalıkları önemli oranda tetiklediği yapılan çalışmalar sonucunda ulaşılmış bir gerçekliktir (Baltaş, 2010). Beslenme problemi de stresin insanlar üzerindeki olumsuz sonuçlarından biridir. Stres altındaki bazı insanlar normalden daha fazla yemek yeme eğilimine sahiptirler. Bunun sonucunda da obezite olma durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu obezite problemi günümüz endüstri toplumlarında önemli bir sağlık sorunu haline gelmiştir (Rosen, Berger, 1991).

Bireylerin stres altında olmaları normal davranış biçimlerinde önemli derecede değişikliğe sebep olmaktadır. Stres yaşadıkları durumlar karşısında insanlar saldırganlık, cimrilik, istifleme davranışı sergileme, saplantılı derecede titiz olma, intihar etme ya da intihar etmeyi düşünme gibi olumsuz davranışlar ortaya koyabilir. Bireysel hata ve başarısız olma sonucunda da olumsuz davranışlar ortaya çıkmaktadır (Doksat ve Oktay, 1994).

**2.2.4.2.Örgütsel sonuçlar.** Örgütsel stres sonucunda bireylerde işten ayrılma ve bunun beraberinde örgütteki verimliliğin düşmesi, ekonomik zararlara sebep olması gibi durumlar söz konusudur (Özmutaf, 2006).

İşte devamsızlık yapma ya da düzenli olarak devam etmeme örgütsel strese sebep olan önemli faktörlerdendir. Bireyin belirli bir plan çerçevesinde hazırlanan işe herhangi bir gerekçe olmadan devamsızlık davranışı göstermesi, bireyin performansını ve örgütteki verimliliğe olumsuz etki ederek, örgütün başarısını azaltmakta ve örgüte ek olarak mali külfet doğurmaktadır (Aşkun 2006).

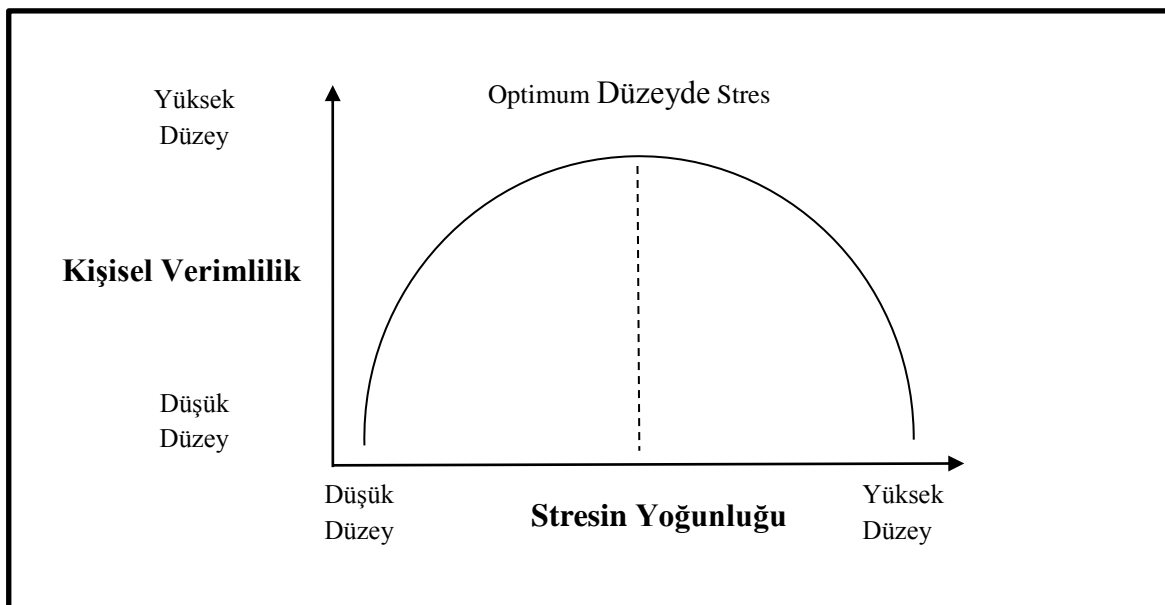
Örgüt stres, örgüt için istenilmeyen ve kaçınılan bir unsur olmasının yanında uygun düzeyde bir stres, örgüt için başarıyı getiren bir etki oluşturabilmektedir. Stresin başarıyı getiren yönü örgütün performans ve verimliliğine pozitif yönde etki oluşturmaktadır.

Örgütün kaçındığı bir durum olan stres ise yıkıcı stres olarak adlandırılmaktadır. Yıkıcı stres, aşırı düzeyde olduğu zaman, birey üzerinde fizyolojik ve zihinsel zarara yol açar. Bu durum karşısında çalışanın işe olan ilgisi azalmakta ve verilen sorumlulukları yerine getirmede kaçınma davranışı sergilemesine neden olmaktadır. (Ergül, 2012).

### 2.2.5. Örgütsel Stresin Olumlu Sonuçları

Örgütsel yaşamda karşılaşılan stres için genellikle olumsuz değerlendirmeler yapılmaktadır. Halbuki bireyin yaşamış olduğu olumlu stres onu güdüleyerek amacına ulaşmasına ve başarılı olmasına yardımcı olmaktadır (Gök 2009).

Olumlu stres düzeyi ve stres eşiğinin varlığı göz ardı edilmemelidir. Her birey için değişkenlik gösteren olumlu düzeydeki stres, yapılan işe verilen enerji ve verimliliği arttırmada önemli bir araçtır. Stres eşiğini aşmayan bir stres bireydeki potansiyeli göstermekte katalizör etkisine sahiptir. (Cüceloğlu, 1992). Ayrıca stres düzeyinde kritik seviye aşıldığında bireyin performansı ve verimliliği düşmektedir (Lewis, 1993).



Şekil 2.2. Kişisel Verimlilik ve Stres Yoğunluğu

Şekil 2.2.'de görüldüğü gibi stresin yoğunluğu belli bir düzeye kadar arttığında kişisel verimlilik de artmaktadır. Fakat stres eşiği aşılarak aşırı miktarda olduğu zaman verimlilik düşük seviyelere inmektedir (Aydın, 2008 s.94-99).

### 2.2.6. Örgütsel Stresle Başa Çıkma Stratejileri

Baş çıkma kavramı; karşılamak, karşı karşıya gelme ya da çarpmak anlamına gelen Yunanca "kolahos" kelimesinden gelmektedir. Stres hem iş hayatında hem de normal hayatta karşılaşılan bir durumdur. Yıkıcı stres, örgütlerdeki verimlilik ve etkililiği negatif

olarak etkilemekte ve örgüt içi çatışmaların bir sebebi olarak görülmektedir. Etkili ve üretken olmak isteyen örgütlerde yıkıcı stres faktörlerinin belirlenerek kontrol altına alınması önem teşkil etmektedir (Eryılmaz, 2009).

Örgütsel stresle başa çıkmada strese neden olan faktörlerin tespit edilmesi gerekir. Örgüt içi stres kaynaklarından dolayı ortaya çıkan örgütsel stresle başa çıkmada, çalışanların stres düzeylerini kontrol altına alıp azaltmaya dönük düzenlemeler yapmak yönetsel açıdan gereklidir. (Aydın, 2008). Örgütlerde stres seviyesini optimum düzeylere getirebilmek için örgütsel stresle başa çıkma stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanması son derece önemlidir. Bu sayede örgütlerin başarısı artar. Bu noktada yöneticilerin görevi, örgütlerde performansı düşürerek verimliliği olumsuz olarak etkileyecek faktörlerin tespit etmek, bu faktörlerle baş etme stratejileri uygulamak ve çalışanların motivasyonlarını artırıcı tutumlar sergilemektir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005).

Eroğlu (2007) stresle baş etmede dönemsel amaçları; kısa, orta ve uzun süreli amaçlar olarak üç temel başlıkta ele almıştır. Bu dönemsel amaçlara ait bilgiler Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.2. *Stresle Başa Çıkmada Dönemsel Amaçlar*

Kısa Dönemli Amaçlar	Orta Dönemli Amaçlar	Uzun Dönemli Amaçlar
➤ Stresin kaynağına inip neden ve sonuçlarının tespit etmek	➤ Stresin zararlarını öğrenmek	➤ Sağlıklı ve huzurlu bir yaşam sürerek hayattan zevk almak
➤ Stresle etkili bir şekilde baş etmek için uygun yöntem ve tekniklerin öğrenmek	➤ Stres faktörlerini önceden fark edebilmek	➤ Yeteneklerin geliştirilip hayatında en üst seviyede verimli olmak ve bunun hayat boyunca sürdürülebilmesini sağlamak
	➤ Hayatımızı ve stresi olumlu yönde etkileyecek durumlar geliştirilmek	
	➤ Bedensen ve duygusal stres faktörlerini kontrol altında tutmak	
	➤ Hayatın gidişatına yön verebilmek	
	➤ Gerektiğinde stresle baş etme yöntemlerini uygulamak	
	➤ Stresin seviyesinin yükselmesini engellemek	

Literatür incelendiğinde örgütsel stresle başa çıkma yöntemleri çeşitli alt başlıklar altında ele alınmıştır. Bu bölümde stresle baş etmede kullanılabilecek yöntemler, bireysel ve örgütsel stres yönetimi olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

**2.2.6.1. Bireysel stres yönetimi.** Örgütsel stresle baş etmede, bireysel tekniklerin kullanılması önem teşkil etmektedir. Stresle baş etmede bireysel yöntemler arasında; gevşeme, nefes alma egzersizi, çeşitli meditasyonlar, beslenme ve diyet, sosyo kültürel ve sportif etkinlikler gibi teknikler yararlı olmaktadır.

**2.2.6.1.1. Gevşeme.** Stres sırasında kaslar gerilmekte, kan basıncıyla birlikte kan şekeri de yükselmektedir. Ayrıca bu sırada nefes almakta güçlük yaşanır. Gevşeme tekniği kullanılırsa bireyin vücudundaki psikomatik stres tepkisi kırılarak stresin vermiş olduğu zararlar engellenir. Stres yaşayan bireyler gevşeme hareketlerini sadece gergin olduğu durumlarda değil, düzenli bir şekilde yapmalıdır. İnsanlar bu sayede rahatlayabilme becerisi kazanır (Topaloğlu, Tuna, 1998)

**2.2.6.1.2. Nefes alma egzersizleri.** Kontrollü ve doğru yapılan nefes alma egzersizleri vücutta daha fazla oksijen yayılımını sağlamaktadır. Bunun sonucunda sinir sisteminde oluşan gerginlik azalmaktadır. Düzenli nefes alma egzersizlerinin yapılması stresle başa çıkmada önemlidir (Uysal, 2008).

**2.2.6.1.3. Meditasyon.** Bir başka stresle başa çıkma yöntemi de meditasyondur. Meditasyon için ortamın sessiz olması, rahat bir şekilde oturma, belirli bir uyarıcıyı tekrarlama ve sakin bir tutum sergilemek gerekir. Meditasyon sayesinde insan vücudu, fizyolojik ve psikolojik anlamda dinlenmekte; sakinliğini arttırmaktadır. Meditasyondaki temel amaç, bireyler üzerinde kaygı ve stres oluşturucu zihinsel durumlardan uzaklaşmak, bireylerin huzura kavuşmasını sağlamaktadır (Özer 2012).

**2.2.6.1.4. Beslenme ve diyet.** Stres sonucunda bireylerde beslenme alışkanlıkları değişebilmektedir. Bu değişim iştahsızlık ve aşırı yeme davranışı gibi sonuçlara yol açmaktadır. Stresin bireyin fizyolojisine olan etkileri ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda kilo kaybına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Aydın, 2008).

Stresi kontrol altına almak için beslenme düzenine dikkat etmek gereklidir. Sağlıklı beslenme için önemli olan öğünleri zamanında yapmak, uyarıcı içeceklerden uzak durmak stresle mücadele için önemlidir. Çok tüketildiğinde kalp ritmi için tehlikeli oluşturan kahve ve çay strese yol açmaktadır. Bunun yanı sıra aşırı yağlı ve tuzlu yiyecekler damar duvarlarını tıkamakta ve tansiyona neden olmaktadır. Ayrıca çok kalorili yiyeceklerin aşırı

tüketilmesi kilo almaya sebep olduğundan bu durum bireyde stres yaratabilmektedir. (Pehlivan 2002). Alkol depresyon oluşturan bir maddedir. Stresi daha da kötüleştirir ve bireyin uyku düzeni bozulabilir. Kafein ise bir uyarıcıdır ve kişi de gerginlik duygusunu artırabilir (Mentor, 2017, s.72-73).

Schafer (1989) stres altındaki bireylerin beslenmelerinde dikkat etmesi gereken temel ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Gün içerisinde iki ya da üç fincandan fazla kahve tüketilmemelidir.
- Beslenme sırasında günlük kalori, vitamin ve mineral ihtiyacının dengeli şekilde alınmasına dikkat edilmelidir
- İşleme maruz kalmamış doğal besinlere yönelmeli, kimyasal içerikli maddelerin olduğu besinlerin tüketiminde uzak durulmalıdır.
- Stres yaşanan zamanlarda yemek yiyerek stresi azaltmaya çalışılmamalıdır.
- Şeker oranı fazla olan yiyecek ve içeceklerden kaçınılmalıdır.
- Sigaradan uzak durulmalıdır. Şayet sigara kullanılıyor ya da sigara dumanına maruz kalınıyorsa C vitamini alınmasına özen gösterilmelidir.
- Düzenli olarak spor yapılmalıdır.
- Düzensiz diyet yapma girişimlerinden ziyade kararlı adımlar atılmalıdır.
- Tuz, doymuş yağ ve kolesterol içeren gıdaların kullanımı azaltılmalıdır (Schafer, 1987, s.209).

**2.2.6.1.1.5. Sosyo kültürel ve sportif etkinlikler.** İnsanlar sosyo kültürel etkinlikler ve sportif faaliyetler aracılığıyla sıkıcı ve monotonlaşmış hayatından bir süre de olsa uzaklaşmış olur. Bireylerin boş zamanlarını değerlendirilmesi stresle baş etmede önemlidir. Sinema ve tiyatrolara katılma, müzik dinleme, spor yapma tarzındaki hobiler aracılığıyla kortizol salgısı yavaşlamakta, bu durum da stres hormonlarının düzeyini düşürmektedir (Baltaş, Baltaş, 2010.)

**2.2.6.1.1.6. Geri çekilme ve kabul etmeme davranışı.** Stresi oluşturan olay ve durumlardan kaçma, stresi azaltıcı ve bireyi motive edici yöntemlerden biridir. Bireylerin stres yaratan durumlar karşısında geri çekilmesi ve bu durumları kabul etmemesi stresi her zaman ortadan kaldırmayabilir. Ancak kısa süreliğine de olsa rahatlamaya yol açar. Temel sebeplerine inerek stresin gerçek nedenleriyle yüzleşmek, bu temel sebepleri ortadan kaldırmak stresi azaltarak yok etmeye yardımcı olmaktadır (Ersarı, 2012).



**2.2.6.2. Örgütsel stres yönetimi.** Örgütsel stres bireyler üzerinde sağlık problemleri; örgütler üzerinde verimsiz organizasyonlar gibi sonuçlar doğurmaktadır. Daha sağlıklı ve sürdürülebilir bir insan hayatı ile verimli ve etkili bir örgüt oluşturabilmek için, yoğun yaşanan stres faktörlerinin ortadan kaldırılması ya da etkilerinin azaltılması iyi bir örgütsel yönetime bağlıdır. Yönetimsel önlemler alınarak örgütte bulunan stresin seviyesini yararlı olacak düzeye getirmek için gerekli düzenlemelerin yapılması örgüt sağlığı ve başarısı için önem teşkil etmektedir. Kriz anlarında günü kurtarıcı, üstünkörü yollar tercih etmek yerine stresin temel nedenlerinin iyi şekilde analiz edilmesi gerekir. Bu analizin sonucunda çalışanların motivasyonunu ve yaratıcılıklarını etkileyecek adımları atmak verimli ve üretken bir örgüt oluşturmak için gerekli yöntemlere başvurulabilir.

**2.2.6.2.1. Zaman yönetimi.** Zamanın daha iyi değerlendirilmesi için yapılan zaman yönetimi uygulaması sayesinde çalışma sürecinde yaşanan gerginlik ve stres önlenebilir. Amaç ve önceliklerin belirlenerek yapılması gereken işe vakit harcamak zamanın iyi kullanıldığını gösterir. Bu sayede çalışanlar stresten uzak bir çalışma kalitesine sahip olur (Baltaş ve Baltaş, 1987). Zaman baskısının oluşturduğu stresle baş etmenin en uygun yöntemi iyi bir zaman yönetimidir. Etkili ve doğru bir zaman yönetimi sayesinde yapılacak işlerin planlanması, bireyler üzerindeki zaman sınırlamasının oluşturacak olduğu baskıyı azaltmada son derece etkilidir (Aydın, İ. 2008).

**2.2.6.2.2. İnsancıl bir çalışma ortamı oluşturma.** Çalışma ortamındaki ilişkilerin bireyler üzerinde fizyolojik ve psikolojik olarak etkileri bulunmaktadır. Stresin tetikleyicilerinden biri de insanlar arasındaki etkileşimden kaynaklanan faktörlerdir. Bireylerin stres yaşamalarının önüne geçmesi ve stresin etkisini azaltmak için çalışma koşullarının insancıl olması gerekir. Doğru personel seçimi, iş yoğunluğunun ortalama seviyelerde olması, rol dağılımlarının adaletli olması gibi ilkelerin örgütler tarafından benimsenmesi gerekir. Bu sayede insancıl bir çalışma ortamı sağlanabilir. Bunun sonucunda da stres faktörleri kontrol altına alınarak en aza indirgenebilir. Özellikle yöneticilere bu noktada büyük sorumluluklar düşmektedir (Türkmen, 2015). Yöneticiler tarafından çalışanlara örgütsel amaçlar doğru aktarılmalıdır. Çalışanlar arasındaki etkileşimin sağlıklı bir örgütte kuvvetli olması beklenir. Herhangi bir kriz anında yöneticiler soğukkanlı bir şekilde davranarak ortaklaşa hareket etmeye özen göstermelidir.

Katılımın yüksek olduğu, uzmanların görüşlerinden yararlanan, başarı ve başarısızlığın paylaşıldığı örgütler daha insancıl ve etkili örgütlerdir. (Balcı, 1995:86)

**2.2.6.2.3. Örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması.** Yönetimde görev alan bireylerin, örgütsel rolleri belirleyerek çatışmayı ortadan kaldırması önemlidir. Çalışanlara verilen her görev ve sorumluluk açık beklenti oluşturmalıdır. Bunun yanında gereken bilgilerin verilmesi de çalışanlar üzerinde stresi azaltabilir (Luthans, 1989). Çalışanlardan istenen sorumlulukların tam ve eksiksiz olarak verilmesi gerekir. Aksi takdirde bu durum rol çatışmasına yol açabilir. Rol çatışması da beraberinde çalışanlar üzerinde strese neden olmaktadır. Yöneticiler, çalışanlar üzerinde strese neden olan bu durum karşısında, çalışan rollerini net olarak belirlemeli ve stres yaratabilecek diğer faktörleri ortadan kaldıracak çözümler üretmelidir. Bu sayede stres azaltılarak kontrol altına alınabilir (Yılmaz, 2006).

Schmit ve Tannerbaum'a (2000) göre çalışanlar arasındaki farklılıkların bazı zamanlarda çatışma ve tartışmalara yol açtığı söylenebilir. Örgütlerdeki liderlerin bu çatışma ve tartışmaların yönetiminde etkili olabilmeleri için, insanlar arasındaki bu farklılıklar 'iyi' veya 'kötü' olarak görülmemeli; bu farklılıkların bazı zamanlarda örgüt açısından yararlı sonuçlar doğurabileceği unutulmamalıdır. Ayrıca yöneticiler tarafından, bireyler arasındaki çatışma oluşturan durumları aşmanın birçok değişik yolları bulunmaktadır. Etkili bir yönetici bu farklılıklara karşı çeşitli yaklaşımlar sergileyenlerdir (Schmidt ve Tannerbaum, 2000).

**2.2.6.2.4. Kararlara katılma.** Örgütlerde karara katılım, çalışanlarının kendisi ya da örgüt için alınacak olan herhangi bir karara etkisi olarak düşünülebilir. Çalışanlar bazı zamanlarda karar vermekten kaçınabilir ya da katılım göstermek istediğinde örgüt içerisinde dışlanabilir. Karara katılmak isteyen bireyin böyle bir durumla karşılaşması kendisini değersiz hissetmesine yol açmaktadır. Bu durum çalışanlar üzerinde stresin artmasına, dikkatinin dağılmasına ve çalışanın örgüte olan katkısına zarar vermektedir. Ayrıca çalışanın başarısız olması durumunda da üstleriyle olan ilişkisi zarar görebilir. Bu durumda ayrı bir stres faktörüdür. (Koçak, 2014).

Kararlara katılmayı açıkça teşvik eden örgüt iklimine sahip kurumlarda; açık bir iletişim, çalışanın özerkliğini desteklemekte ve çalışanın kendisini güvende hissetmesini sağlayarak örgütsel stres üzerinde azaltıcı bir etki oluşturmaktadır (Tutar, 2000).

## 2.3. İlgili Araştırmalar

Bu bölüm iki alt başlık altında incelenmiştir. Öncelikle örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili alan yazından elde edilmiş olan araştırmalara yer verilmiştir. Ardından örgütsel stres kavramı kapsamında yapılmış çeşitli araştırmalar üzerinde durulmuştur.

### 2.3.1. Örgütsel Sessizlik Davranışının Ele Alındığı Çalışmalar

Vakola ve Bouradas'ın (2005) yaptıkları araştırmada sessizlik iklimi boyutları ve bu boyutların iş tutumlarına olan etkisini saptamak amaçlanmıştır. Bu çalışmada 677 kişiden veri toplanmış ve bu veriler ışığında gerekli analizler yapılmıştır. Bu analizlerin sonucunda çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarıyla örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Ayrıca yönetimin sessizlik davranışına olan tutumları da örgütsel bağlılığa etki etmektedir.

Çakıcı (2007) örgütsel sessizlik davranışıyla alakalı ülkemizdeki ilk akademik araştırmayı yapmıştır. Geniş bir literatür incelemesi sonucunda örgütsel sessizlik kavramı, sessizleşme kuramları, sessizlik faktörleri gibi konulara yer vermiştir. Bu çalışmanın sonucunda ise yönetsel ve örgütsel faktörler, korkma, tecrübe eksikliği, izolasyon ve örgüt içi iletişimi örgütsel sessizliğe sebep olan faktörler olarak belirlemiştir.

Bayram (2010) tarafından yapılan bir çalışmada akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları belirlenmek amaçlanmıştır. Bu araştırmanın sonucunda akademisyenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri unvan, çalışma süresi, yaş ve yönetim görevine sahip olup olmama durumuna göre istatistiksel olarak farklılık oluşturduğuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütten izole olma korkusunun da örgütsel sessizlik üzerinde bir etken olduğu sonucuna da varılmıştır.

Ruçlar (2013) tarafından yapılan araştırmada öğretim elemanlarına ait örgütsel sessizlik algıları ile örgüt kültürü arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığı incelenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda araştırma görevlilerinin örgütsel sessizlik düzeyleri, öğretim üyelerine göre anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Ayrıca bu çalışmada öğretim elemanlarının cinsiyet ve öğrenim durumlarının örgütsel sessizlik üzerinde herhangi bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırmada tecrübe ve güven eksikliğinin unvanlara göre farklılaşma gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada akademisyenlerin, “kurumsal düzenlemeler, geri çekilme, iş arkadaşlarıyla ilişkileri koruma, yöneticiyle ilişkileri koruma, kendini koruma ve kendine güven eksikliği” gibi faktörlerden kaynaklı sessiz kaldıklarını sonucuna ulaşılmıştır (Tülübaş, Celep, 2014).

Algın (2014) tarafından yapılmış ‘Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik’ isimli çalışmada, akademisyenlerde sessizliğe sebep olan baş etkenler; iş ile ilgili korkuları ve ilişkilere zarar verme korkuları olarak saptanmıştır. Ayrıca bu çalışmada akademisyenlerin kıdemleri arttıkça örgütsel sessizlik düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sevgin (2015) tarafından öğretmenlerde örgütsel bağlılığın, örgütsel sessizlik düzeyleri ile olan ilişkisinin incelendiği araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının; cinsiyete, bransa ve çalışma sürelerine göre istatistiksel anlamda farklılaşma göstermekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının incelendiği bir çalışmada öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda sessiz kalma davranışı sergilemeleri üzerinde birçok örgütsel ve yönetsel sebeplerin etkili olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin sahip oldukları bir takım bireysel değişkenlerin de örgütsel sessizlik davranışları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özüçaylayan, 2015).

Çakal (2016) tarafından yapılan, öğretmenlerin yönetime katılmaları hakkındaki algılarının örgütsel sessizlik algılarıyla olan ilişkisinin incelendiği çalışmada; örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin yönetime katılmaları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin negatif yönlü ve düşük seviyede anlamlılık oluşturduğu saptanmıştır.

Çelik (2018) tarafından 2018 yılında 410 öğretim elemanlarından veri toplanarak yapılan bir araştırmada, öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algıları; akademik unvanları, çalışma süreleri ve idari görevi olup olmama durumu değişkenlerine bağlı istatistiksel anlamda farklılığa sebep olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmada öğretim elemanlarının çalıştıkları ortam ve sessizliğin kaynakları boyutunda, en fazla okutmanların, en az ise profesörlerin sessiz kalma davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca idari görevi olan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri düşük bulunmuştur.

### **2.3.2. Örgütsel Stresin Ele Alındığı Çalışmalar**

Örgütsel stres davranışını temele alan çalışmalarda genellikle örgüt çalışanlarının örgütsel stres düzeyleri ve örgütsel stres kaynakları ele alınmıştır. Ayrıca ele alınan bu kavramların çeşitli değişkenlerle olan ilişkisi de çalışmaların içeriğini oluşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yapılan çalışmaların, örgüt çalışanlarının sahip oldukları örgütsel stres davranışını ortaya koymak olduğu söylenebilir. Bu bölümde eğitim örgütleri ağırlıklı olmak üzere son yıllarda örgütsel stres davranışlarıyla ilgili yapılan çalışmalara değinilmiştir.

Kyte (1994) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin örgütsel stres seviyeleri yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin örgütsel stres kaynakları; öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki çatışmanın yönetilmesi ve idari sorumluluklarının fazla olması olarak bulunmuştur. Ayrıca müdür yardımcısının bulunmadığı okullarda, okul müdürlerinin daha yüksek düzeyde stres yaşadığı görülmüştür.

Türkiye'deki eğitim kurumlarında örgütsel stres davranışının ele alındığı ilk çalışmalardan biri 2002 yılında Önkol tarafından yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı İngilizce hazırlık okulu bulunan üniversitelerde görev yapmakta olan okutmanlar üzerinde örgütsel stres faktörlerinin belirlenmesi olarak belirtilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre; İngilizce okutmaları üzerinde en fazla öğrenci boyutundaki faktörler stres oluşturmaktadır. Ayrıca okutmanların iş tecrübeleri de örgütsel stres puanları üzerinde anlamlı olarak farklılık oluşturmaktadır (Önkol, 2002)

2006 yılında yapılan eğitim fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel stres değişkenlerine ait görüşlerinin değerlendirildiği ve stresle başa çıkma yollarının araştırıldığı çalışmada, öğretim elemanlarının örgütsel stres kaynaklarına ait görüşleri; cinsiyet, statü ile medeni durumları arasında istatistiksel anlamda bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu çalışmada öğretim elemanlarının stresle başa çıkma yöntemlerinde; alan ve medeni durumları değişkenleri de istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmuştur (Kul, 2006).

Kaya (2006)'nın gerçekleştirdiği çalışmada, akademisyenlerin örgütsel stres faktörleri, örgütsel stres düzeyleri ile örgütsel stres yönetim stratejileri incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda akademisyenlik mesleğinin stres oluşturan yapısını olduğu bulunmuştur.

Barkhuizen ve Rothmann (2008) tarafından 2008 yılında yapılan "Occupational Stress of Academic Staff in South African Higher Education Institutions" isimli çalışmada Güney Afrika'daki üniversitelerde görev yapan akademisyenlerde örgütsel stres faktörlerinin akademisyenlerin sağlıkları ve örgütsel bağlılıklarına olan etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Idris (2009) tarafından yapılmış olan "Occupational Stress in Academic Life: A Study of Academics of Malaysian Public Universities" olarak adlandırılan çalışmada Malezya'daki bazı üniversitelerde çalışan akademisyenler üzerinde örgütsel strese sebep olan faktörler ile akademisyenlerin işten ayrılmaları, performansları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki araştırılmak amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucuna göre akademisyenlere

yüklenen rollerin, akademisyenler üzerinde daha fazla gerilim oluşturduğu bulunmuştur. Bununla birlikte örgütsel stresin, düşük mesleki etkinlik ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özalp'ın (2014) yapmış olduğu araştırmada, öğretim elemanların algılamış oldukları stres düzeylerine etki eden örgütsel faktörler ve öğretim elemanlarının uyguladıkları stresle baş etme stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, öğretim elemanlarının yaşamış oldukları örgütsel stres düzeyi orta seviyede tespit edilmiştir. Bunun yanında öğretim elemanlarında en fazla strese sebebiyet veren örgütsel faktör, işin yükü olarak saptanmıştır. Ayrıca öğretim elemanlarına ait örgütsel stresin düzeyi; yaşları, mesleki kıdem ile unvanları arasında istatistiksel olarak manidar bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Baytak (2015) tarafından 2015 yılında yapılan çalışmada; öğretmenlerin algılamış oldukları okul müdürlerine ait mükemmeliyetçilik düzeylerinin, öğretmenlerin örgütsel stres düzeyleriyle olan ilişkisini saptamak amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda öğretmenler tarafından algılanan müdürlerin mükemmeliyetçilik davranışları, örgütsel stres düzeylerini istatistiksel anlamlılık düzeyinde yordamakta olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte müdürlerin mükemmeliyetçilik davranışları, öğretmenlerde strese sebep olan faktörleri arttırdığı bulunmuştur.

Yamuç ve Türker (2015) tarafından yapılan araştırmada cinsiyetin stres kaynakları ile olan ilişkisi üzerinde durulmuştur. Araştırma sonucunda, kadın ve erkekler arasında örgütsel stresin kaynakları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Örgüt çalışanları üzerinde 'işin yapısına ilişkin' ve 'yönetme şekline ilişkin' faktörlerin örgütsel strese neden olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte kadınlarda cinsiyet ayrımcılığı sebebiyle daha fazla stres kaynakları ile mücadele ettikleri saptanmıştır.

Millî Eğitim Bakanlığı'na ait taşra örgütlerinde çalışmakta olan öğretmenlerin örgütsel stres davranışlarının incelendiği bir araştırmada; kadın yöneticilere ait liderlik davranışının, örgütsel stresin düzeyi üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmada, yöneticilerinin kadın olduğu örgütlerde öğretmenlerin, örgütsel stresi davranışları yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Ayrıca bu örgütlerde çalışan öğretmenlere ait örgütsel stres düzeyleri, sosyoekonomik durumlara göre istatistiksel olarak manidar bir farklılık oluşturduğu saptanmıştır (Dak, 2019).

Özbaş (2019), öğretmenlerin örgütsel stres kaynakları ve stres belirtileri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasındaki istatistiksel analiz sonucunda

öğretmenlerin örgütsel stres faktörleri ve stres belirtilerinin, öğretmenlerin iş doyumlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu bulmuştur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümdeki açıklamalar beş alt başlıkta ele alınmıştır. Öncelikle araştırma modeline ilişkin bilgi verilmiştir. Ardından araştırmanın evreni ile örnekleme yönelik bilgilere değinilmiştir. Araştırmada kullanılmış olan ölçekler tanıtılarak verilerin toplanma süreciyle yapılan analizlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

### 3.1. Araştırma Deseni

Akademisyenlerin ölçekteki maddelere verdikleri yanıtlar kullanılarak örgütsel stres ile sessizlik arasında herhangi bir ilişkinin olup olmama durumunu tespit etmeyi amaçlayan bu araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da şimdiki zamanda mevcut bir durumu var olduğu haliyle değıştirmeden betimlemeyi sağlayan araştırma yaklaşımıdır. İlişkiyel tarama modeli, iki ya da daha fazla değışken arasında herhangi bir değışimin olup olmadığını veya değışimin derecesinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırma modeli olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2015, s. 77-81).

### 3.2.Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, 17.03.2019 tarihli güncel veriye göre 2018-2019 yıllarını kapsayan süreçte Pamukkale Üniversitesinde görev yapan 2049 akademisyen oluşturmaktadır. Bu sayıya Pamukkale Üniversitesinin internet veri tabanından ulaşılmıştır. Evreni temsil edebilecek örneklem sayısının bulunması amacıyla Cochran (1962) tarafından geliştirilmiş olan örneklem seçim formülü kullanılmıştır. Bu formüle göre evrenini 2049 kişinin oluşturduğu bir araştırmada 324 örnekleme ulaşılması istatistiksel analiz yapmak için yeterlidir. Veri toplama süreci sonunda çalışmaya toplamda 365 akademisyen katılmıştır. Katılım gösteren bu akademisyenlerden 26 tanesi şu anda başka bir kurumda görev yaptıkları için araştırmaya dahil edilmemiştir. Bunun neticesinde toplamda 339 akademisyene ait ölçek verisi analiz için kullanılmıştır.

Araştırmaya katılım gösteren akademisyenlerin cinsiyet, yaş, medeni hal, unvan, kıdem ve herhangi bir yönetim görevinin olup olmaması durumuna ilişkin betimsel istatistikler Tablo 3.1’de gösterilmiştir.



Tablo 3.1. *Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Değişken	Kategori	N	Yüzdeler (%)
Cinsiyet	Kadın	174	51,3
	Erkek	165	48,7
	Toplam	339	100
Yaş	25-29	41	12,1
	30-34	65	19,2
	35-39	61	18
	40-44	58	17,1
	45 yaş ve üstü	114	33,6
	Toplam	339	100
Medeni Hal	Evli	258	76,1
	Bekâr	81	23,9
	Toplam	339	100
Unvan	Öğretim Üyesi	193	57
	Öğretim Görevlisi	56	16,5
	Araştırma Görevlisi	90	26,5
	Toplam	339	100
Kıdem	1-5 yıl	58	17,1
	6-10 yıl	78	23
	11-15 yıl	43	12,7
	16-20 yıl	65	19,2
	21 yıl ve üstü	95	28
	Toplam	339	100
Yönetim Görevi	Var	93	27,4
	Yok	246	72,6
	Toplam	339	100

Tablo 3.1 incelendiğinde; 174 akademisyenin kadın olduğu, 65 akademisyenin 30-34 yaş aralığında olduğu, 258 akademisyenin evli olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan 193 akademisyenin öğretim üyesi olduğu, 95 akademisyenin 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olduğu ve 246 akademisyenin herhangi bir yönetim görevinin olmadığı görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında kullanılmış olan veriler, kişisel bilgilerin yer aldığı form ve iki farklı ölçek aracılığıyla sağlanmıştır. Anketin giriş bölümünde, akademisyenlere elde edilecek verilerin hiçbir kimse ya da gruba verilmeyeceği yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacağı belirtilmiştir. Ayrıca, akademisyenlerin anket forumundaki ölçekleri etki altında kalmadan doldurabilmeleri adına isim ve iletişim bilgileri istenmemiştir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin demografik özellikleri “Kişisel Bilgi Formu” kullanılarak elde edilmiştir. Akademisyenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ait veriler

“Örgütsel Sessizlik Ölçeği” uygulanarak sağlanmıştır. Ardından Örgütsel Stres Ölçeğiyle de akademisyenlerin stres düzeylerine ilişkin bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Ankete ait formların ilk kısmında yer alan kişisel bilgi formunda akademisyenlerin demografik özelliklerine ilişkin olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, görev unvanı, kıdem yılı, herhangi bir yönetim görevi olup olmama durumu ve son olarak görev yaptıkları kuruma ilişkin bilgiler yer almaktadır. Kişisel bilgi formu aracılığıyla araştırmaya katılan akademisyenler hakkında betimleyici bilgiler elde etmek istenilmiştir.

### 3.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Yapılan çalışmada örgütsel sessizlik davranışı, Dyne, Ang ve Betero'nun (2003) geliştirdiği ve Taşkiran'ın 2011 yılında yapmış olduğu araştırmada kullanılan ve çeşitli akademisyenler tarafından çevirisi yapılarak son şeklinin verilmiş olduğu; Karacaoğlu ile Cingöz'ün (2009) de kullandığı “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılarak ele alınmıştır. Akademisyenlere uygulanan ölçekteki sorular aracılığıyla sessizlik davranışı ve hangi türde sessiz kalma davranışı gösterdikleri ile ilgili bilgilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin orijinalinde 3 boyut bulunmaktadır. Taşkiran tarafından yapılan çalışmada ölçekte bulunan kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik faktörlerinden, kabullenici ve korunmacı sessizlik boyutlarının aynı faktör altında toplandığı sonucuna ulaşılmış olup “bireysel sessizlik” olarak adlandırılmıştır. Orijinal yapıda bulunan diğer boyut ise maddelerini aynen koruduğu ve bu tür sessizliğin ise daha çok çalışanın görev yaptığı kurum ve çevresindekilerle ilgili, onları korumaya yönelik sessizlik davranışlarını barındırdığı için “ilişkisel sessizlik” adı verilmesi uygun görülmüştür. Bu çalışmada ölçeğin boyutları Taşkiran'ın çalışmasındaki şekilde ele alınmıştır.

“Örgütsel Sessizlik Ölçeği” bireysel ve ilişkisel sessizlik boyutlarında olmak üzere toplam 15 maddeden oluşmaktadır. Bireysel sessizlik alt boyutu örgütsel sessizliğin kabullenici ve korunmacı türünü; ilişkisel sessizlik alt boyutu ise korunmacı türünü betimlemektedir. Ölçeğin birinci ile onuncu maddeleri arası “Bireysel Sessizlik” boyutunu oluştururken, on birinci ile on beşinci maddeleri arası “İlişkisel Sessizlik” boyutunu oluşturmaktadır. Her bir madde için beş ayrı cevap seçeneği bulunmaktadır. Bu seçenekler sayısal değerlendirme yapılmak amacıyla puanlandırılmıştır. “Tamamen katılmıyorum” seçeneğine bir puan, “Katılmıyorum” seçeneğine iki puan, “Orta derecede katılıyorum” seçeneğine üç puan, “Katılıyorum” seçeneğine dört puan ve “Tamamen katılıyorum” seçeneğine beş puan verilmiştir. Ölçekten en düşük 15 puan ve en yüksek 75 puan

alınabilir. Çalışmadaki analizler bu puanların ortalamaları alınarak yapılmıştır. Ayrıca puanların ortalamaları her bir alt boyut için kendi içinde değerlendirilmektedir. Alınan puanın yüksek olması örgütsel sessizlik davranışının yüksek olduğunu; düşük olması ise örgütsel sessizlik davranışının düşük olduğu anlamına gelmektedir.

Araştırmada kullanılmış olan ölçeklerin analiz yapmaya uygunluğunu tespit etmek için Güvenirlilik analizi yapılmıştır. Güvenirlilik analizi ile ölçmede kullanılan ölçek, anket ve testlerin özelliklerini ve güvenilirlikleri değerlendirilmektedir. Bu analiz sonucuna göre tespit edilen cronbach alpha değerinin, '0 ile 0.40' aralığında olması güvenilir olmadığı, '0.40 ile 0.60' aralığında olması; güvenilirliğin düşük olduğu, '0.60 ile 0.80' aralığında olması oldukça güvenilir; '0.80 ile 1.00' aralığında olması ise yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19).

Örgütsel sessizlik davranışlarına yönelik ölçek maddelerinin tutarlılığının ve güvenilirliğinin belirlenmesine yönelik güvenilirlik analizi yapılmış, örgütsel sessizlik ölçeğinin cronbach alpha değeri 0,82 olarak belirlenmiştir. "Bireysel Sessizlik" alt boyutuna ait güvenilirlik kat sayısı 0,91 bulunurken "İlişkisel Sessizlik" alt boyutuna ait güvenilirlik katsayısı 0,82 olarak tespit edilmiştir. Elde edilmiş olan bulgularla, değer bakımından anketin örgütsel stres davranışına yönelik sorularının, yüksek düzeyde tutarlılık ve güvenilirlik taşıdığı gözlenmiş ve uygulamaya konulmuştur.

### 3.3.3. Örgütsel Stres Ölçeği

Araştırmada kullanılan "Örgütsel Stres Ölçeği", kurum çalışanlarının stres düzeylerinin belirlenmesi için Solakoğlu (2007) tarafından bazı çalışmacıların araştırmalarından faydalanılarak geliştirilen bir ölçektir. Akademisyenlere uygulanan bu ölçek ile stres düzeyi ve hangi boyutta stres davranışı gösterdikleri ile ilgili bilgiler elde edilmek amaçlanmıştır.

"Örgütsel Stres Ölçeğinde" "Yapılan İşin Özelliği", "Maddi olanaklar", "Mesleki ilerleme", "Yönetici ve İş Arkadaşları" olmak üzere 5 alt boyut ve 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin birinci ile altıncı maddeleri arası "Yapılan İşin Özelliği" boyutunu, yedinci ile on ikinci maddeleri arası "Yönetim" boyutunu, on üçüncü ile on yedinci maddeleri arası "Mesleki İlerleme" boyutunu, on sekizinci ile yirmi ikinci maddeleri arası "Maddi Olanaklar" boyutunu, yirmi üçüncü ile yirmi sekizinci maddeler arası "İş Arkadaşları" boyutunu oluşturmaktadır. Ölçek beşli likert olarak derecelendirilmiştir. Bu seçenekler sayısal değerlendirme yapılmak amacıyla puanlandırılmıştır. "Tamamen katılmıyorum" seçeneği bir puan, "Katılmıyorum" seçeneği iki puan, "Orta derecede

katılıyorum” seçeneği üç puan, “Katılıyorum” seçeneği dört puan ve “Tamamen katılıyorum” seçeneği beş puan olarak değerlendirilmiştir. Ölçekten en az 28 en fazla 140 puan alınabilir. Çalışmadaki analizler bu puanların ortalamaları alınarak yapılmıştır. Ayrıca puanların ortalamaları her bir alt boyut için kendi içinde değerlendirilmektedir. Alınan puanın yüksek olması örgütsel stres davranışının yüksek olduğunu; düşük olması ise örgütsel stres davranışının düşük olduğu anlamına gelmektedir.

Solakoğlu (2007) çalışmasındaki örgütsel stres ölçeğindeki maddelerin tutarlılık ve güvenilirliğin analiz edilmesi sonucuna göre “Örgütsel Stres Ölçeğinin” cronbach alpha değeri 0,92 bulunmuştur. Araştırmanın verilerine göre Örgütsel stres davranışlarına yönelik ölçek maddelerinin tutarlılığının ve güvenilirliğinin belirlenmesine yönelik yapılan analizde örgütsel stres ölçeğinin cronbach alpha değeri 0,93 olarak bulunmuştur. “Yapılan İşin Özelliği” alt boyutunun 0,84; “Yönetim” alt boyutunun 0,84; “Mesleki İlerleme” alt boyutunun 0,86; “Maddi Olanaklar” alt boyutunun 0,89; “İş Arkadaşları” alt boyutunun güvenilirliği 0,74’tür. Elde edilmiş olan bulgularla, değer bakımından anketin örgütsel stres davranışına yönelik sorularının, oldukça güvenilir düzeyde tutarlılık ve güvenilirlik taşıdığı gözlenmiş ve uygulamaya konulmuştur.

### **3.4. Veri Toplama Süreci**

Araştırma verilerinin toplanması için öncelikle Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğüne başvurularak gerekli olan izinler alınmıştır. Sonrasında Pamukkale Üniversitesinin tüm fakülte, yüksek okul, enstitü ve meslek yüksek okullarının internet sitelerindeki veri tabanında yer alan akademik kadro iletişim bilgilerinden akademisyenlerin maillerine ulaşılmıştır. Ardından survey araştırması için ölçekler sanal ortamda anket formu olarak hazırlanmıştır. Ayrıca ölçeklerden elde edilmiş olan bilgilerin yapılmakta olan bilimsel bir araştırma için kullanılacağı formda belirtilmiş ve gönüllü olan akademisyenlerin ölçeğe yanıt vermeleri istenmiştir. Hazırlanan bu form mail yoluyla akademisyenlere gönderilmiştir. Belli aralıklarla hatırlatma yapılmıştır.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Verileri analiz ederken istatistiksel bir paket programından yararlanılmıştır. Verilerin analizinde anlamlılık seviyesi olarak  $\alpha = 0.05$  alınmıştır. Bu anlamlılık seviyesi çerçevesinde gerekli analizler yapılmıştır. Verilerin normal dağılım göstermesi durumunda ikili grup arasındaki farklılaşmanın tespitinde bağımsız örneklem t testi; ikiden fazla olan grup ortalamalarının farklılaşma durumunun tespitinde ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Ayrıca fark bulunan gruplarda farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit

etmek için post hoc testine başvurulmuştur. Grup varyanslarının homojen olması durumunda Tukey testi, varyansların homojen olmaması durumunda ise Games Howell testi kullanılmıştır. Ölçeklerle ulaşılan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin saptanılması amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Buna ilişkin veriler Tablo 3.2’de verilmiştir.

*Tablo 3.2. Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizlik Ölçekleri ile Bu Ölçeklerin Alt Boyutlarına İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri*

Alt Boyutlar ve Ölçek	n	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
		Değeri	Değeri
İşin Özelliği	339	0,148	-0,638
Yönetim	339	0,478	-0,474
Mesleki İlerleme	339	0,430	-0,732
Maddi Olanaklar	339	-0,185	-0,847
İş Arkadaşları	339	0,186	-0,581
ÖRGÜTSEL STRES	339	0,218	-0,573
Bireysel Sessizlik	339	0,964	1,001
İlişkisel Sessizlik	339	-0,615	0,331
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	339	0,645	1,611

Her iki ölçeğe ve bu ölçeklerin tüm alt boyutlarına verilen cevaplara ait çarpıklık-basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olduğuna ilişkin bulgular Tablo 3.2’te sunulmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile +1,5 aralığında yer aldığı için verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2007).

Araştırmada kullanılan ölçek puanlarının değerlendirilmesinde Tablo 3.3’ten yararlanılmıştır.

*Tablo 3.3. Ölçek Puan Aralıklarının Değerlendirilmesi*

Ölçek Puan Aralıkları	Düzye
4,20-5,00	Çok Yüksek
3,40-4,19	Yüksek
2,60-3,39	Orta
1,80-2,59	Düşük
1,00-1,79	Çok Düşük

Araştırmaya katılan akademisyenlerin Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizlik ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamaları Tablo 3.3’e göre yorumlanmıştır.

Araştırmada ilk olarak katılımcıların kişisel bilgilerini içeren birinci bölüme ait veriler sunulmuştur. Katılımcıların betimsel durumlarını gösteren bu bölüm katılımcılara ait cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, kıdem yılı ve herhangi bir yönetim görevi olup olmama durumu hakkında bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın birinci alt problemine cevap bulmak amacıyla Örgütsel Stres ölçeğine ait ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Akademisyenlerin Örgütsel Stres düzeylerini saptamak için Örgütsel Stres ölçeğine verilen cevapların ortalamalarına bakılmıştır.

Araştırmanın ikinci alt problemine yanıt aramak için Örgütsel Stres ölçeği ile bu ölçeğin alt boyutlarına verilen cevapların akademisyenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Verilerin normal dağılım göstermesi sonucunda ikili grup ortalamalarının karşılaştırılması için bağımsız örneklem t testi; ikiden fazla olan grup ortalamalarının karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Bunun sonucunda fark bulunan gruplarda bu farkın hangi gruptan kaynaklandığının tespit edilmesi için post hoc testi kullanılmıştır. Grup varyansları homojen olduğu için post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır.

Araştırmanın üçüncü alt problemine yanıt bulmak amacıyla Örgütsel Sessizlik ölçeğine ait ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik düzeylerini saptamak için Örgütsel Sessizlik ölçeğine verilen yanıtların ortalamalarına bakılmıştır.

Araştırmanın dördüncü alt problemine yanıt bulmak için Örgütsel Sessizlik ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutlarına verilen cevapların akademisyenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Verilerin normal dağılım göstermesi sonucunda ikili grup ortalamalarının karşılaştırılması için bağımsız örneklem t testi; ikiden fazla olan grup ortalamalarının karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Bunun sonucunda fark bulunan gruplarda bu farkın hangi gruptan kaynaklandığının tespit edilmesi için post hoc testi kullanılmıştır. Grup varyansları homojen olduğu durumda post hoc testlerinden Tukey testi; homojen olmadığı durumda Howell testi kullanılmıştır.

Araştırmanın beşinci alt problemine cevap bulmak amacıyla Örgütsel Stres ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutları ile Örgütsel Sessizlik ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutları arasındaki ilişkinin derecesine yönelik olarak Pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Her bir alt boyutun diğer alt boyutlarla olan ilişkisi araştırılmıştır. Pearson korelasyon testi

sonucunda akademisyenlerin örgütsel stres davranışları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın altıncı alt problemine cevap bulmak için Örgütsel Stres ölçeğine verilen cevaplar ile Örgütsel Sessizlik ölçeğine verilen cevaplar arasında basit doğrusal regresyon testi uygulanmıştır. Bunun neticesinde akademisyenlerin örgütsel stres düzeylerinin, örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölüm dört alt başlıkta ele alınmıştır. İlk olarak akademisyenlerin örgütsel sessizlik düzeyleriyle ilgili bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Ayrıca bu alt başlıkta akademisyenlerin, örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde çeşitli demografik değişkenlerin etkisinin tespitine ait bulgu ve yorumlara değinilmiştir. İkinci alt başlıkta akademisyenlerin, örgütsel stres düzeylerine ait bulgu ve yorumlara değinilmiştir. Ayrıca bu alt başlıkta örgütsel stres düzeyleri üzerinde çeşitli demografik değişkenlerin etkililiğine ait bulgu ve yorumlar ele alınmıştır. Üçüncü alt başlıkta akademisyenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, stres düzeyleri ile olan ilişkisi hakkındaki bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Dördüncü ve son alt başlıkta ise akademisyenlerin örgütsel stres düzeylerinin, örgütsel sessizlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olup olmaması durumuna ilişkin elde edilen bulgu ve yorumlara değinilmiştir.

### 4.1. Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Puanlarına İlişkin Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar

Örgütsel Sessizlik ölçeği “Bireysel Sessizlik” ve “İlişkisel Sessizlik” olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Çalışmanın bu kısmında akademisyenlerden elde edilmiş olan Örgütsel Sessizlik ölçeğine ait veriler ele alınmıştır. Bu veriler aracılığıyla araştırma sorularına cevaplar aranmıştır.

Tablo 4.1. *Örgütsel Sessizlik Ölçeği ile Ölçeğin Alt Boyutlarına Ait Betimleyici İstatistikler*

Alt Boyutlar ve Ölçek	n	$\bar{X}$	s	Düzy
Bireysel Sessizlik	339	1,93	0,761	Düşük
İlişkisel Sessizlik	339	3,88	0,834	Yüksek
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	339	2,58	0,563	Düşük

Araştırmaya katılan akademisyenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek amacıyla akademisyenlerden toplanan verilerin ortalamalarına bakılmıştır. Buna göre araştırmaya katılan akademisyenlerin örgütsel sessizlik puanları düşük seviyededir ( $\bar{X}$  örgütsel sessizlik=2,58). Akademisyenlerin bireysel sessizlik alt boyutundaki puanları düşük düzeyde olduğu görülmektedir ( $\bar{X}$  bireysel sessizlik =1,93). Katılımcıların ilişkisel alt boyutundaki örgütsel sessizlik puanları yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ( $\bar{X}$  ilişkisel sessizlik =3,88). Elde edilmiş olan bilgiler Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Kadın akademisyenler ile erkek akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik ölçeğine ve alt boyutlarına vermiş oldukları cevapların 0.05 anlamlılık düzeyinde farklılığın olup



olmadığını belirlemek adına bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Bu testin sonucuna ilişkin veriler Tablo 4.2’de yer almaktadır.

Tablo 4.2. *Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T testi Sonuçları*

Alt Boyutlar ve Ölçek	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s	t	p
Bireysel Sessizlik	Kadın	174	2,03	0,851	2,586	0,010
	Erkek	165	1,82	0,639		
İlişkisel Sessizlik	Kadın	174	3,99	0,762	2,471	0,014
	Erkek	165	3,77	0,892		
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	Kadın	174	2,68	0,614	3,585	0,000
	Erkek	165	2,47	0,482		

“Bireysel Sessizlik” alt boyutundaki örgütsel sessizlik puanları kadın akademisyenler ve erkek akademisyenler arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0.05$ ). Tablo 4.9’da görüldüğü üzere kadın akademisyenlerin ortalamaları ( $\bar{x}_{kadın} = 2,03$ ), erkek akademisyenlerin ortalamalarından ( $\bar{x}_{erkek} = 1,82$ ) daha fazladır. Buna göre kadın akademisyenler, erkek akademisyenlere göre örgütsel sessizlik ölçeğinin ‘İlişkisel sessizlik’ alt boyutunda daha fazla sessiz kalma davranışı göstermektedirler. Elde edilmiş olan veriler Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

“İlişkisel Sessizlik” alt boyutundaki örgütsel sessizlik puanları kadın akademisyenler ve erkek akademisyenler arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel anlamda bir farklılık oluşturmaktadır ( $p < 0.05$ ). Tablo 4.2’de görüldüğü üzere kadın akademisyenlerin ortalamaları ( $\bar{x}_{kadın} = 3,99$ ), erkek akademisyenlerin ortalamalarından ( $\bar{x}_{erkek} = 3,77$ ) daha fazladır. Buna göre kadın akademisyenler, erkek akademisyenlere göre örgütsel sessizlik ölçeğinin “İlişkisel sessizlik” alt boyutunda daha fazla sessiz kalma davranışı göstermektedirler. Bu bilgiler Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Örgütsel Sessizlik ölçeğinin tamamına verilen yanıtlar kadın akademisyenler ile erkek akademisyenler arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < 0.05$ ). Tablo 4.2’de görüldüğü gibi kadın akademisyenlerin örgütsel stres ortalamaları ( $\bar{x}_{kadın} = 2,68$ ), erkek akademisyenlerin örgütsel stres ortalamalarından ( $\bar{x}_{erkek} = 2,47$ ) daha fazladır. Buna göre kadın akademisyenler, erkek akademisyenlere göre daha fazla sessiz kalma davranışı göstermektedirler.

Kadınların düşüncelerini açıkça dile getirmektense sessiz kalarak bir çekince oluşturmaları ve kabullenici tutum sergileyerek uyum içinde olmak istemelerinden dolayı erkeklere göre daha fazla sessiz kaldıkları söylenebilir.

Evli akademisyenler ile bekâr akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik ölçeği ile ölçeğin alt boyutlarına verdikleri cevapların farklılık oluşturup oluşturmadığını tespit etmek adına bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Buna ilişkin veriler Tablo 4.3’de gösterilmiştir.

Tablo 4.3. *Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Medeni Durum Değişkenine Bağlı Analizine İlişkin Bağımsız Örneklem T testi Sonuçları*

Alt Boyutlar ve Ölçek	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s	t	p
Bireysel Sessizlik	Evli	258	1,91	0,769	-0,994	0,322
	Bekâr	81	2,00	0,737		
İlişkisel Sessizlik	Evli	258	3,91	0,833	1,144	0,253
	Bekâr	81	3,79	0,837		
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	Evli	258	2,57	0,570	-0,319	0,750
	Bekâr	81	2,60	0,542		

“Bireysel Sessizlik” alt boyutundaki örgütsel sessizlik puanları evli akademisyenler ve bekâr akademisyenlerin aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığı göstermemektedir ( $p>0.05$ ). Elde edilmiş olan bu veriler Tablo 4.3’te gösterilmiştir.

“İlişkisel Sessizlik” alt boyutundaki örgütsel sessizlik puanları evli akademisyenler ve bekâr akademisyenlerin aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $p>0.05$ ). Elde edilmiş olan verilerin Tablo 4.3’te gösterimi mevcuttur.

Örgütsel Sessizlik ölçeğinin tamamına verilen yanıtlar neticesinde evli akademisyenler ve bekâr akademisyenlerin aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0.05$ ). Elde edilmiş olan veriler Tablo 4.3’te sunulmuştur.

Akademisyenlerin herhangi bir yönetim görevi olup olmaması değişkenine göre Örgütsel Sessizlik ölçeğine ve alt boyutlarına verdikleri cevapların 0.05 anlamlılık seviyesinde farklılığın tespiti için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Testin sonuçlarına ait veriler Tablo 4.4’te verilmiştir.

Tablo 4.4. *Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Yönetim Görevi Değişkenine Bağlı Analizine İlişkin Bağımsız Örneklem T testi Sonuçları*

Alt Boyutlar ve Ölçek	Yönetim Görevi	n	$\bar{x}$	s	t	p
Bireysel Sessizlik	Var	93	1,80	0,765	-1,933	0,054
	Yok	246	1,98	0,756		
İlişkisel Sessizlik	Var	93	3,99	0,865	1,538	0,125
	Yok	246	3,84	0,820		
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	Var	93	2,53	0,540	-0,978	0,329
	Yok	246	2,60	0,571		

“Bireysel Sessizlik” alt boyutundaki örgütsel sessizlik puanları yönetim görevi olan akademisyenler ve yönetim görevi olmayan akademisyenler arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel anlamda bir farklılık oluşturmamaktadır ( $p>0.05$ ). Bu bilgiler Tablo 4.4’te gösterilmiştir.

“İlişkisel Sessizlik” alt boyutundaki örgütsel sessizlik puanları yönetim görevi olan akademisyenler ve yönetim görevi olmayan akademisyenlerin aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $p>0.05$ ). Elde edilmiş olan veriler Tablo 4.4’te gösterilmiştir.

Örgütsel Sessizlik ölçeğinin tamamına verilen yanıtlar doğrultusunda örgütsel sessizlik düzeyleri yönetim görevi olan akademisyenler ve yönetim görevi olmayan akademisyenlerin aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel anlamda bir farklılığa neden olmamaktadır ( $p>0.05$ ). Elde edilmiş olan veriler Tablo 4.4’te sunulmuştur. Yani akademisyenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ister yönetim görevi olsun ister olmasın farklılaşmamaktadır. Üniversitedeki ana bilim dalı başkanlığı ya da herhangi bir yönetim görevini akademisyenlerin de yürütmüş olmaları bu durumun farklılık göstermemesinde etkili olabilir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin Örgütsel Stres ölçeği ve alt boyutlarına vermiş oldukları cevapların değişik yaş grupları arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir farklılığa sebep olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizine başvurulmuştur. Bu analizin sonucuna ait veriler Tablo 4.5’te sunulmuştur.

Tablo 4.5. Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Yaş Değişkenine Bağlı Analizine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar ve Ölçek	Yaş	n	$\bar{X}$	s	F	p	Fark
Bireysel Sessizlik	(a)25-29	41	2,22	0,761	4,284	0,002	a-d a-e
	(b)30-34	65	2,00	0,677			
	(c)35-39	61	2,09	0,867			
	(d)40-44	58	1,75	0,671			
	(e)45 ve üzeri	114	1,79	0,747			
İlişkisel Sessizlik	(a)25-29	41	3,77	0,724	0,800	0,526	---
	(b)30-34	65	3,80	0,737			
	(c)35-39	61	3,82	0,945			
	(d)40-44	58	3,99	0,811			
	(e)45 ve üzeri	114	3,95	0,872			
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	(a)25-29	41	2,74	0,577	2,036	0,089	---
	(b)30-34	65	2,60	0,452			
	(c)35-39	61	2,67	0,692			
	(d)40-44	58	2,50	0,529			
	(e)45 ve üzeri	114	2,51	0,544			

Akademisyenlerin “Bireysel Sessizlik” alt boyutundaki örgütsel sessizlik düzeyleri yaş grupları aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel anlamda bir farklılık oluşturmaktadır ( $F = 4,284$ ;  $p < 0.05$ ). Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek için yapılan “Post Hoc” testlerinden Tukey testi sonucunda 25-29 yaş aralığındaki akademisyenlerin ortalamalarının ( $\bar{X}_{25-29} = 2,22$ ), 40-44 yaş aralığındaki akademisyenlerin ortalamaları ( $\bar{X}_{40-44} = 1,75$ ) ve 45 ve üzeri yaşa sahip akademisyenlerin ortalamalarına ( $\bar{X}_{45 \text{ ve üzeri}} = 1,79$ ) göre 0,05 anlamlılık seviyesinde daha fazla olduğunun sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre 25-29 yaş aralığındaki akademisyenler, 40-44 yaş aralığındaki ve 45 ve üzeri yaşlardaki akademisyenlerden “Bireysel Sessizlik” alt boyutunda daha fazla sessiz kalma davranışı göstermektedir. Elde edilmiş olan bulgular Tablo 4.5’te gösterilmiştir. Yaşla doğru orantıda artan bilgi ve tecrübenin çokluğu, henüz deneyim ve tecrübe edinmeye yeni başlayanlara göre daha az sessiz kalma davranışı göstermede etkilidir. Ayrıca yaşça küçük olan akademisyenlerin kendilerini korumak için geri çekilmeleri sonucunda daha fazla sessiz kalma davranışı gösterdikleri de söylenebilir.

Akademisyenlerin “İlişkisel” alt boyutundaki örgütsel sessizlik düzeyleri yaş grupları arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $F = 0,800$ ;  $p > 0.05$ ). Buna göre akademisyenlerin yaş aralığı ne olursa olsun örgütsel sessizlik düzeyleri “İlişkisel Sessizlik” alt boyutunda birbirlerine yakındır. Bu bilgiler Tablo 4.5’te sunulmuştur.

Örgütsel Sessizlik ölçeğinin tamamına verilen yanıtlar neticesinde örgütsel sessizlik düzeyleri akademisyenlerin yaş gruplarına göre 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel anlamda farklılık oluşturmamaktadır ( $F = 2,036$ ;  $p > 0,05$ ). Buna göre akademisyenler hangi yaş aralığında olursa olsun örgütsel sessizlik algıları birbirlerine yakındır. Elde edilmiş olan bulgular Tablo 4.5'te gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik ölçeği ve alt boyutlarına vermiş oldukları cevapların kıdem değişkenine göre 0.05 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu analize ilişkin veriler Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Kıdem Değişkenine Bağlı Analizine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar ve Ölçek	Kıdem	n	$\bar{x}$	s	F	p	Fark
Bireysel Sessizlik	(a)1-5	58	2,21	0,739	4,599	0,001	a-d; a-e
	(b)6-10	78	1,96	0,670			
	(c)11-15	43	2,10	0,958			
	(d)16-20	65	1,74	0,696			
	(e)21 ve üzeri	95	1,78	0,733			
İlişkisel Sessizlik	(a)1-5	58	3,75	0,727	1,025	0,394	---
	(b)6-10	78	3,80	0,740			
	(c)11-15	43	3,93	0,900			
	(d)16-20	65	3,89	0,971			
	(e)21 ve üzeri	95	4,00	0,835			
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	(a)1-5	58	2,72	0,541	2,615	0,035	a-d
	(b)6-10	78	2,58	0,453			
	(c)11-15	43	2,71	0,741			
	(d)16-20	65	2,46	0,575			
	(e)21 ve üzeri	95	2,52	0,537			

Akademisyenlerin “Bireysel Sessizlik” alt boyutundaki örgütsel sessizlik düzeyleri değişik kıdem grupları aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel anlamda farklılık oluşturmaktadır ( $F = 4,599$ ;  $p < 0,05$ ). Bu farklılığın hangi kıdem grupları aralıklarında olduğunun tespiti için grupların homojen olmaması sebebiyle “Post Hoc” testlerinden Howell testi kullanılmıştır. Bu testin sonucunda 1-5 yıl aralığında kıdeme sahip olan akademisyenlerin ortalamasının ( $\bar{x}_{1-5} = 2,21$ ), 16-20 yıl aralığında kıdeme sahip olan akademisyenlerin ortalamasından ( $\bar{x}_{16-20} = 1,74$ ) ve 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip akademisyenlerin ortalamasından ( $\bar{x}_{21 \text{ ve üzeri}} = 1,78$ ) daha yüksek olduğu 0,05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre 1-5 yıl arası kıdeme sahip akademisyenler, 16-20 yıl arası kıdeme ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan

akademisyenlere göre “Bireysel Sessizlik” alt boyutunda daha fazla sessiz kalma davranışı göstermektedirler. Bu bilgiler Tablo 4.6’da sunulmuştur. Mesleğinde henüz yeni akademisyenlerin bilgi ve tecrübe eksiklikleri, kendilerinden kıdemce yüksek olan akademisyenlere göre daha fazla sessiz kalma davranışına neden olduğu söylenebilir. Henüz bilgi ve tecrübe birikimi az olan akademisyenler düşünce ve fikirlerini daha fazla saklamaktadırlar.

Akademisyenlerin “İlişkisel Sessizlik” alt boyutundaki örgütsel sessizlik düzeyleri değişik kıdem grupları aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sebep oluşturmamaktadır ( $F = 1,025; p > 0,05$ ). Yani akademisyenlerin kıdemleri ne olursa olsun örgütsel sessizlik düzeyleri “İlişkisel Sessizlik” alt boyutunda birbirlerine yakındır. Bu bilgiler Tablo 4.6’da gösterilmiştir.

Örgütsel Sessizlik ölçeğinin tamamına verilen yanıtlar neticesinde değişik kıdem gruplarının örgütsel stres düzeyleri arasındaki farklılık 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F = 2,615; p < 0,05$ ). Bu farklılığın hangi kıdem grupları arasında olduğunu tespit etmek amacıyla gruplar homojen olmadığı için “Post Hoc” testlerinden Howell testi kullanılmıştır. Bu testin sonucunda 1-5 yıl aralığında kıdeme sahip olan akademisyenlerin ortalamasının ( $\bar{x}_{1-5} = 2,72$ ), 16-20 yıl aralığında kıdeme sahip olan akademisyenlerin ortalamasından ( $\bar{x}_{16-20} = 2,46$ ) daha yüksek olduğu 0,05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bunun sonucunda 1-5 yıl arası kıdeme sahip akademisyenler, 16-20 yıl arası kıdeme sahip akademisyenlerden daha fazla sessiz kalma davranışı göstermektedirler. Bu bilgiler Tablo 4.6’da sunulmuştur. Bu durumun mesleklerinde henüz yeni olan akademisyenlerin bilgi ve tecrübe eksikliklerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik ölçeği ve alt boyutlarına vermiş oldukları cevapların unvan değişkenine göre 0.05 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Buna ilişkin veriler Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. *Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Unvan Değişkenine Bağlı Analizine İlişkin Anova Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar ve Ölçek	Unvan	n	$\bar{x}$	s	F	p	Fark
Bireysel Sessizlik	Öğretim Üyesi	193	1,85	0,780	3,143	0,044	a-c
	Öğretim Görevlisi	56	1,93	0,769			
	Araştırma Görevlisi	90	2,09	0,694			
İlişkisel Sessizlik	Öğretim Üyesi	193	3,90	0,904	2,200	0,112	---
	Öğretim Görevlisi	56	4,04	0,812			
	Araştırma Görevlisi	90	3,75	0,661			
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	Öğretim Üyesi	193	2,53	0,595	1,538	0,216	---
	Öğretim Görevlisi	56	2,64	0,518			
	Araştırma Görevlisi	90	2,64	0,513			

Akademisyenlerin “Bireysel Sessizlik” alt boyutundaki örgütsel sessizlik düzeyleri unvan değişkenine göre 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır ( $F=3,143$ ;  $p<0.05$ ). Bu farklılığın hangi unvan grupları arasında olduğunu tespit etmek için “Post Hoc” testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Bu testin sonucunda unvanı öğretim üyesi olan akademisyenlerin ortalamalarının ( $\bar{x}_{\text{öğretim üyesi}}=1,85$ ), unvanı araştırma görevlisi olan akademisyenlerin ortalamasından ( $\bar{x}_{\text{araştırma görevlisi}}=2,09$ ) daha düşük olduğu 0,05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre araştırma görevlileri, öğretim üyelerine göre “Bireysel Sessizlik” alt boyutunda daha fazla örgütsel sessizlik düzeyine sahiptir. Elde edilmiş olan bu bilgiler Tablo 4.7’de sunulmuştur. Mesleğine yeni atanmış ve henüz terfi etmemiş olan araştırma görevlilerinin kendilerini örgüte daha az bağlı hissetmeleri sonucunda öğretim üyelerine kıyasla daha fazla sessiz kalma davranışı gösterdikleri düşünülebilir.

Akademisyenlerin “İlişkisel Sessizlik” alt boyutundaki örgütsel sessizlik düzeyleri unvan değişkenine göre 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $F=2,200$ ;  $p>0.05$ ). Elde edilmiş olan bu bilgiler Tablo 4.7’de sunulmuştur.

Örgütsel Sessizlik ölçeğinin tamamına verilen yanıtlar neticesinde örgütsel stres düzeyleri unvan değişkenine göre 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamda farklılık oluşturmamaktadır ( $F=1,538$ ;  $p>0.05$ ). Yani akademisyenlerin unvanları ne olursa olsun örgütsel sessizlik düzeyleri birbirlerine yakındır. Elde edilmiş olan bulgular Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

## 4.2. Akademisyenlerin Örgütsel Stres Puanlarına İlişkin Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar

Örgütsel Stres ölçeğinde “İşin Özelliği”, “Yönetim”, “Mesleki İlerleme”, “Maddi Olanaklar” ve “İş Arkadaşları” boyutları olmak üzere toplamda beş alt boyut oluşturmaktadır. Bu bölümde araştırmaya katılan akademisyenlerden elde edilmiş olan Örgütsel Stres ölçeğine ait veriler ele alınmıştır. Bu veriler aracılığıyla araştırma sorularına cevaplar aranmıştır. Buna ilişkin veriler Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. *Örgütsel Stres Ölçeği ile Ölçeğin Alt Boyutlarına Ait Betimleyici İstatistikler*

Alt Boyutlar ve Ölçek	n	$\bar{X}$	s	Düzye
İşin Özelliği	339	2,69	0,932	Orta
Yönetim	339	2,52	0,953	Düşük
Mesleki İlerleme	339	2,68	1,064	Orta
Maddi Olanaklar	339	3,12	1,089	Orta
İş Arkadaşları	339	2,56	0,819	Düşük
ÖRGÜTSEL STRES	339	2,70	0,779	Orta

Araştırmaya katılan akademisyenlerin örgütsel stres düzeylerinin belirlenmesi amacıyla akademisyenlerden toplanmış olan verilerin ortalamaları baz alınmıştır. Buna göre araştırmaya katılan akademisyenlerin örgütsel stres puanları orta seviyededir ( $\bar{X}_{\text{örgütsel stres}}=2,70$ ). Akademisyenlerin işin özelliği alt boyutundaki örgütsel stres puanları orta düzeyde olduğu görülmektedir ( $\bar{X}_{\text{işin özelliği}}=2,69$ ). Katılımcıların yönetim alt boyutundaki örgütsel stres puanları düşük düzeyde olduğu görülmektedir ( $\bar{X}_{\text{yönetim}}=2,52$ ). Akademisyenlerin mesleki ilerleme alt boyutundaki örgütsel stres puanları orta düzeyde olduğu görülmektedir ( $\bar{X}_{\text{mesleki ilerleme}}=2,68$ ). Akademisyenlerin maddi olanaklar alt boyutundaki örgütsel stres puanları orta düzeyde olduğu görülmektedir ( $\bar{X}_{\text{maddi olanaklar}}=3,12$ ). Akademisyenlerin iş arkadaşları alt boyutundaki örgütsel stres puanları düşük düzeyde olduğu görülmektedir ( $\bar{X}_{\text{iş arkadaşları}}=2,56$ ). Elde edilmiş olan sonuçlar Tablo 4.8’de sunulmuştur.

Kadın akademisyenler ve erkek akademisyenlerin “Örgütsel Stres Ölçeğine” ve alt boyutlarına verdikleri cevapların 0.05 anlamlılık seviyesinde farklılığını tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Buna ilişkin veriler Tablo 4.9’da sunulmuştur.



Tablo 4.9. Örgütsel Stres Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Bağlı Analizine İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Alt Boyutlar ve Ölçek	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s	t	p
İşin Özelliği	Kadın	174	2,84	0,927	3,126	0,002
	Erkek	165	2,52	0,911		
Yönetim	Kadın	174	2,71	0,980	3,598	0,000
	Erkek	165	2,33	0,886		
Mesleki İlerleme	Kadın	174	2,83	1,074	2,667	0,008
	Erkek	165	2,51	1,032		
Maddi Olanaklar	Kadın	174	3,15	1,028	0,512	0,613
	Erkek	165	3,09	1,152		
İş Arkadaşları	Kadın	174	2,68	0,783	2,843	0,004
	Erkek	165	2,43	0,838		
ÖRGÜTSEL STRES	Kadın	174	2,83	0,782	2,843	0,005
	Erkek	165	2,56	0,754		

“İşin Özelliği” alt boyutundaki örgütsel stres puanları kadın akademisyenler ve erkek akademisyenler arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=3,126$ ;  $p<0.05$ ). Tablo 4.9’deki sonuca göre kadın akademisyenlerin ortalamalarının ( $\bar{x}_{kadın}=2,84$ ), erkek akademisyenlerin ortalamalarından ( $\bar{x}_{erkek}=2,52$ ) daha fazla olduğu görülmektedir. Buna göre kadın akademisyenler, erkek akademisyenlere göre örgütsel stres ölçeğinin “İşin Özelliği” alt boyutunda daha fazla stres davranışı göstermektedirler. Bu durum üzerinde kadınların erkeklere göre akademik hayatın sorumluluklarının yanında aile hayatını birlikte idare etmeleri bir etken olarak düşünülebilir.

“Yönetim” alt boyutundaki örgütsel stres puanları kadın akademisyenler ve erkek akademisyenlerin aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=3,598$ ;  $p<0.05$ ). Tablo 4.9’da da belirtildiği gibi kadın akademisyenlerin ortalamaları ( $\bar{x}_{kadın}=2,71$ ), erkek akademisyenlerin ortalamalarından ( $\bar{x}_{erkek}=2,33$ ) daha fazladır. Buna göre kadın akademisyenler, erkek akademisyenlere göre örgütsel stres ölçeğinin “Yönetim” alt boyutunda daha fazla stres davranışı göstermektedirler. Kadınlara yönelik cinsiyet ayrımının yapılması ve kadınların daha duygusal yapıya sahip olmaları bu durum üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

“Mesleki İlerleme” alt boyutundaki örgütsel stres puanları kadın akademisyenler ve erkek akademisyenlerin aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=2,667$ ;  $p<0.05$ ). Tablo 4.9’da görüldüğü üzere kadın akademisyenlerin ortalamaları ( $\bar{x}_{kadın}=2,83$ ), erkek akademisyenlerin ortalamalarından ( $\bar{x}_{erkek}=2,51$ ) daha

fazladır. Buna göre kadın akademisyenler, erkek akademisyenlere göre örgütsel stres ölçeğinin “Mesleki İlerleme” alt boyutunda daha fazla stres davranışı göstermektedirler. Kadınların iş hayatının yanında aile yaşamındaki sorumluluklarının daha fazla olması mesleklerinde ilerleme durumları üzerinde daha fazla stres göstermelerine sebep olabilir.

“Maddi Olanaklar” alt boyutundaki örgütsel stres puanları kadın akademisyenler ve erkek akademisyenlerin aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $t=0,512; p>0.05$ ).

“İş Arkadaşları” alt boyutundaki örgütsel stres puanları kadın akademisyenler ve erkek akademisyenlerin aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $t=2,843; p<0.05$ ). Tablo 4.9’da görüldüğü üzere kadın akademisyenlerin ortalamaları ( $\bar{X}_{kadın}=2,68$ ), erkek akademisyenlerin ortalamalarından ( $\bar{X}_{erkek}=2,43$ ) daha fazladır. Buna göre kadın akademisyenler, erkek akademisyenlere göre örgütsel stres ölçeğinin “İş Arkadaşları” alt boyutunda daha fazla stres davranışı göstermektedirler. Kadınların duygusal yapısı, çalışma hayatında iş arkadaşları arasındaki gerilimleri artırabilmektedir. Bu durum kadınların erkeklere göre daha fazla stres düzeyine sahip olmalarında bir etken olarak düşünülebilir.

“Örgütsel Stres Ölçeğinin” tamamına verilen yanıtlar neticesinde kadın akademisyenler ile erkek akademisyenlerin aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t=2,843; p<0.05$ ). Tablo 4.9’da görüldüğü üzere kadın akademisyenlerin örgütsel stres ortalamaları ( $\bar{X}_{kadın}=2,83$ ), erkek akademisyenlerin örgütsel stres ortalamalarından ( $\bar{X}_{erkek}=2,56$ ) daha fazladır. Buna göre kadın akademisyenler, erkek akademisyenlere göre daha fazla stres davranışı göstermektedirler. Cinsiyet faktörü örgütsel stres üzerinde etkili olmaktadır. Kadınlarda erkeklere nazaran sorumluluğun daha fazla olması, çalışma ile aile yaşamını birlikte götürmeleri gibi sebepler daha fazla stres yaşamalarına neden olduğu için böyle bir sonucun olması beklenebilir.

Evli akademisyenler ile bekâr akademisyenlerin Örgütsel Stres ölçeğine ve alt boyutlarına vermiş oldukları cevapların 0.05 anlamlılık seviyesinde farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Buna ilişkin verilerin gösterimi Tablo 4.10’da mevcuttur.

Tablo 4.10. *Örgütsel Stres Düzeyinin Medeni Durum Değişkenine Bağlı Analizine İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları*

Alt Boyutlar ve Ölçek	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s	t	p
İşin Özelliği	Evli	258	2,64	0,921	-1,678	0,094
	Bekâr	81	2,84	0,956		
Yönetim	Evli	258	2,47	0,943	-1,860	0,064
	Bekâr	81	2,69	0,971		
Mesleki İlerleme	Evli	258	2,65	1,063	-0,860	0,391
	Bekâr	81	2,76	1,069		
Maddi Olanaklar	Evli	258	3,14	1,104	0,638	0,524
	Bekâr	81	3,05	1,044		
İş Arkadaşları	Evli	258	2,52	0,831	-1,528	0,127
	Bekâr	81	2,68	0,772		
ÖRGÜTSEL STRES	Evli	258	2,67	0,776	-1,310	0,191
	Bekâr	81	2,80	0,786		

“İşin Özelliği” alt boyutundaki örgütsel stres puanları evli akademisyenler ve bekâr akademisyenlerin aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $t = -1,678$ ;  $p > 0.05$ ). Buna göre akademisyenlerin medeni durumları fark etmeksizin örgütsel stres algıları “İşin Özelliği” alt boyutunda birbirlerine yakındır. Bu bilgiler Tablo 4.10’da gösterilmiştir.

“Yönetim” alt boyutundaki örgütsel stres puanları evli akademisyenler ve bekâr akademisyenlerin aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $t = -1,860$ ;  $p > 0.05$ ). Buna göre akademisyenlerin medeni durumları fark etmeksizin örgütsel stres algıları “Yönetim” alt boyutunda birbirlerine yakındır. Bu bilgiler Tablo 4.10’da gösterilmiştir.

“Mesleki İlerleme” alt boyutundaki örgütsel stres puanları evli akademisyenler ve bekâr akademisyenlerin aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $t = -0,860$ ;  $p > 0.05$ ). Buna göre akademisyenlerin medeni durumları fark etmeksizin örgütsel stres algıları “Mesleki İlerleme” alt boyutunda birbirlerine yakındır. Bu bilgiler Tablo 4.10’da sunulmuştur.

“Maddi Olanaklar” alt boyutundaki örgütsel stres puanları evli akademisyenler ve bekâr akademisyenlerin aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $t = 0,638$ ;  $p > 0.05$ ). Buna göre akademisyenlerin medeni durumları fark etmeksizin örgütsel stres algıları “Maddi Olanaklar” alt boyutunda birbirlerine yakındır. Bu bilgiler Tablo 4.10’da belirtilmiştir.

“İş arkadaşları” alt boyutundaki örgütsel stres puanları evli akademisyenler ve bekâr akademisyenlerin aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $t = -1,528; p > 0.05$ ). Buna göre akademisyenlerin medeni durumları fark etmeksizin örgütsel stres algıları “İş Arkadaşları” alt boyutunda birbirlerine yakındır. Bu bilgiler Tablo 4.10’da sunulmuştur.

Örgütsel Stres ölçeğinin tamamına verilen yanıtlar neticesinde örgütsel stres puanları evli akademisyenler ve bekâr akademisyenler arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $t = -1,310; p > 0.05$ ). Buna göre evli akademisyenler ile bekâr akademisyenlerin örgütsel stres algıları birbirlerine yakındır. Elde edilmiş olan veriler Tablo 4.10’da gösterilmiştir.

Herhangi bir yönetim görevi olan ve olmayan akademisyenlerin Örgütsel Stres ölçeği ve alt boyutlarına vermiş oldukları cevapların 0.05 anlamlılık seviyesinde farklılığının tespiti için bağımsız örneklem t-testinin sonuçlarına ilişkin veriler Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. *Örgütsel Stres Düzeyinin Yönetim Görevi Değişkenine Bağlı Analizine İlişkin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları*

Alt Boyutlar ve Ölçek	Yönetim Görevi	n	$\bar{X}$	s	t	p
İşin Özelliği	Var	93	2,82	0,828	1,638	0,102
	Yok	246	2,63	0,965		
Yönetim	Var	93	2,38	0,860	-1,736	0,083
	Yok	246	2,58	0,982		
Mesleki İlerleme	Var	93	2,54	0,871	-1,459	0,146
	Yok	246	2,73	1,126		
Maddi Olanaklar	Var	93	3,24	0,995	1,246	0,214
	Yok	246	3,07	1,121		
İş Arkadaşları	Var	93	2,54	0,763	-0,232	0,817
	Yok	246	2,56	0,840		
ÖRGÜTSEL STRES	Var	93	2,69	0,644	-0,132	0,895
	Yok	246	2,70	0,826		

“İşin Özelliği” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri yönetim görevi olan ve olmayan akademisyenlerin aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $t = 1,638; p > 0.05$ ). Buna göre herhangi bir yönetim görevi olsun ya da olmasın akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri “İşin Özelliği” alt boyutunda birbirlerine yakındır. Bu bilgiler Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

“Yönetim” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri yönetim görevi olan ve olmayan akademisyenlerin aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $t = -1,736; p > 0.05$ ). Buna göre herhangi bir yönetim görevi olsun ya da olmasın akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri “Yönetim” alt boyutunda birbirlerine yakındır. Bu bilgiler Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

“Mesleki İlerleme” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri yönetim görevi olan ve olmayan akademisyenlerin aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $t = -1,459; p > 0.05$ ). Buna göre herhangi bir yönetim görevi olsun ya da olmasın akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri “Mesleki İlerleme” alt boyutunda birbirlerine yakındır. Bu bilgiler Tablo 4.11’de sunulmuştur.

“Maddi Olanaklar” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri yönetim görevi olan ve olmayan akademisyenlerin aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $t = 1,246; p > 0.05$ ). Buna göre herhangi bir yönetim görevi olsun ya da olmasın akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri “Maddi Olanaklar” alt boyutunda birbirlerine yakındır. Bu bilgiler Tablo 4.11’de belirtilmiştir.

“İş arkadaşları” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri yönetim görevi olan ve olmayan akademisyenlerin aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $t = -0,232; p > 0.05$ ). Buna göre herhangi bir yönetim görevi olsun ya da olmasın akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri “İş Arkadaşları” alt boyutunda birbirlerine yakındır. Bu bilgiler Tablo 4.11’de sunulmuştur.

Örgütsel Stres ölçeğinin tamamına verilen yanıtlar neticesinde örgütsel stres düzeyleri yönetim görevi olan ve olmayan akademisyenlerin aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $t = -0,132; p > 0.05$ ). Buna göre akademisyenlerin herhangi bir yönetim görevinin olması ya da olmaması örgütsel stres düzeylerinde bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu veriler Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

Çalışmaya katılım gösteren akademisyenlerin “Örgütsel Stres Ölçeği” ile alt boyutlarına vermiş oldukları cevapların değişik yaş grubu aralarında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel bir farklılığı oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Bu analizin sonucuna ait veriler Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12. Örgütsel Stres Düzeyinin Yaş Gruplarına Bağlı Analizine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar ve Ölçek	Yaş	n	$\bar{X}$	s	F	p	Fark
İşin Özelliği	(a)25-29	41	2,65	0,806	0,830	0,507	---
	(b)30-34	65	2,82	0,899			
	(c)35-39	61	2,72	0,920			
	(d)40-44	58	2,73	0,999			
	(e)45 ve üzeri	114	2,58	0,965			
Yönetim	(a)25-29	41	2,82	0,860	2,714	0,030	a-d; a-e; b-d
	(b)30-34	65	2,69	1,005			
	(c)35-39	61	2,54	0,928			
	(d)40-44	58	2,31	0,985			
	(e)45 ve üzeri	114	2,41	0,923			
Mesleki İlerleme	(a)25-29	41	2,66	1,006	0,945	0,438	---
	(b)30-34	65	2,79	1,191			
	(c)35-39	61	2,84	1,112			
	(d)40-44	58	2,54	0,955			
	(e)45 ve üzeri	114	2,60	1,034			
Maddi Olanaklar	(a)25-29	41	2,96	1,053	0,986	0,415	---
	(b)30-34	65	3,00	1,058			
	(c)35-39	61	3,29	1,052			
	(d)40-44	58	3,03	1,100			
	(e)45 ve üzeri	114	3,19	1,132			
İş Arkadaşları	(a)25-29	41	2,72	0,751	2,196	0,069	---
	(b)30-34	65	2,69	0,851			
	(c)35-39	61	2,66	0,891			
	(d)40-44	58	2,46	0,706			
	(e)45 ve üzeri	114	2,41	0,819			
ÖRGÜTSEL STRES	(a)25-29	41	2,76	0,686	1,049	0,382	---
	(b)30-34	65	2,79	0,820			
	(c)35-39	61	2,79	0,804			
	(d)40-44	58	2,60	0,782			
	(e)45 ve üzeri	114	2,62	0,771			

Akademisyenlerin “İşin Özelliği” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri yaş grupları arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak farklılığa sebep oluşturmamaktadır ( $F = 0,830$ ;  $p > 0,05$ ). Yani akademisyenler hangi yaş aralığında olursa olsun örgütsel stres algıları “İşin Özelliği” alt boyutunda birbirlerine yakındır. Bu bilgiler Tablo 4.12’de sunulmuştur.

Akademisyenlerin “Yönetim” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri yaş grupları arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel anlamda farklılığa neden olmamaktadır ( $F$

=2,714;  $p < 0.05$ ). Bu durumun hangi yaş grupları aralarında olduğunun belirlenmesi amacıyla “Post Hoc” testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Bu testin sonucunda 25-29 yaş aralığındaki akademisyenlerin ortalamalarının ( $\bar{x}_{25-29}=2,82$ ), 40-44 yaş aralığındaki akademisyenlerin ortalamalarından ( $\bar{x}_{40-44}=2,31$ ) ve 45 ve üzeri yaşa sahip akademisyenlerin ortalamalarından ( $\bar{x}_{45 \text{ ve üzeri}}=2,41$ ) 0,05 anlamlılık seviyesinde daha fazla olduğunun sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre 25-29 yaş aralığındaki akademisyenler, 40-44 yaş aralığındaki ve 45 ve üzeri yaşlardaki akademisyenlerden “Yönetim” alt boyutunda daha fazla stres davranışı göstermektedir. Elde edilmiş olan bulgular Tablo 4.12’de gösterilmiştir. İş hayatına yeni başlamış bireylerin, yetersiz bilgi ve deneyimsizlikten ötürü kendinden daha büyük çalışanlara göre daha fazla stres yaşayabilmektedir.

Akademisyenlerin “Mesleki İlerleme” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri yaş grupları arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $F = 0,945$ ;  $p > 0.05$ ). Buna göre akademisyenler hangi yaş aralığında olursa olsun örgütsel stres algıları “İşin Özelliği” alt boyutunda birbirlerine yakındır. Bu bilgiler Tablo 4.12’de sunulmuştur.

Akademisyenlerin “Maddi Olanaklar” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri yaş grupları arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $F = 0,986$ ;  $p > 0.05$ ). Buna göre akademisyenler hangi yaş aralığında olursa olsun örgütsel stres algıları “Maddi Olanaklar” alt boyutunda birbirlerine yakındır. Elde edilmiş olan bilgiler Tablo 4.12’de yer almaktadır.

Akademisyenlerin “İş Arkadaşlar” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri yaş grupları arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $F = 2,196$ ;  $p > 0.05$ ). Buna göre akademisyenler hangi yaş aralığında olursa olsun örgütsel stres algıları “İşin Özelliği” alt boyutunda birbirlerine yakındır. Bu bilgiler Tablo 4.12’de sunulmuştur.

“Örgütsel Stres Ölçeğinin” tamamına verilen yanıtlar neticesinde örgütsel stres düzeyleri yaş grupları arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $F = 1,049$ ;  $p > 0.05$ ). Buna göre akademisyenler hangi yaş aralığında olursa olsun örgütsel stres algıları birbirlerine yakındır. Elde edilmiş olan bulgular Tablo 4.12’de gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin Örgütsel Stres ölçeği ve alt boyutlarına vermiş oldukları cevapların kıdem değişkenine göre 0.05 anlamlılık seviyesinde anlamlı

bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek adına tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Uygulanan bu analize ait veriler Tablo 4.13'te gösterilmiştir.

Tablo 4.13. *Örgütsel Stres Düzeyinin Kıdem Değişkenine Bağlı Analizine İlişkin Anova Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar ve Ölçek	Kıdem	n	$\bar{X}$	s	F	p	Fark
İşin Özelliği	(a)1-5	58	2,82	0,912	2,319	0,057	---
	(b)6-10	78	2,62	0,835			
	(c)11-15	43	2,96	0,962			
	(d)16-20	65	2,72	1,043			
	(e)21 ve üzeri	95	2,51	0,898			
Yönetim	(a)1-5	58	2,92	1,005	4,933	0,001	a-d; a-e
	(b)6-10	78	2,52	0,868			
	(c)11-15	43	2,68	0,965			
	(d)16-20	65	2,24	0,941			
	(e)21 ve üzeri	95	2,40	0,914			
Mesleki İlerleme	(a)1-5	58	2,81	1,090	2,841	0,024	c-d
	(b)6-10	78	2,67	1,104			
	(c)11-15	43	3,05	1,055			
	(d)16-20	65	2,39	0,957			
	(e)21 ve üzeri	95	2,62	1,049			
Maddi Olanaklar	(a)1-5	58	3,07	1,088	3,017	0,018	b-c; c-d
	(b)6-10	78	2,95	1,048			
	(c)11-15	43	3,54	0,782			
	(d)16-20	65	2,91	1,204			
	(e)21 ve üzeri	95	3,22	1,113			
İş Arkadaşları	(a)1-5	58	2,71	0,760	4,001	0,003	c-d; c-e
	(b)6-10	78	2,67	0,822			
	(c)11-15	43	2,82	0,860			
	(d)16-20	65	2,36	0,805			
	(e)21 ve üzeri	95	2,39	0,790			
ÖRGÜTSEL STRES	(a)1-5	58	2,86	0,778	3,497	0,008	c-d
	(b)6-10	78	2,68	0,745			
	(c)11-15	43	2,99	0,750			
	(d)16-20	65	2,51	0,821			
	(e)21 ve üzeri	95	2,61	0,750			

Akademisyenlerin “İşin Özelliği” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri değişik kıdem grupları arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $F = 2,319$ ;  $p > 0.05$ ). Buna göre akademisyenlerin kıdemleri ne olursa olsun örgütsel stres düzeyleri “İşin Özelliği” alt boyutunda birbirlerine yakındır. Bu bilgiler Tablo 4.13'te gösterilmiştir.

Akademisyenlerin “Yönetim” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri değişik kıdem grupları arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık



oluşturmaktadır ( $F = 4,933$ ;  $p < 0,05$ ). Bu farklılığın hangi kıdem aralıkları arasında olduğunu tespit etmek amacıyla grupların homojen olması sebebiyle “Post Hoc” testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Bu testin sonucunda 1-5 yıl aralığında kıdeme sahip olan akademisyenlerin ortalamasının ( $\bar{x}_{1-5} = 2,92$ ), 16-20 yıl aralığında kıdeme sahip olan akademisyenlerin ortalamasından ( $\bar{x}_{16-20} = 2,24$ ) ve 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip akademisyenlerin ortalamasından ( $\bar{x}_{21 \text{ ve üzeri}} = 2,40$ ) daha yüksek olduğu  $0,05$  anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre 1-5 yıl arası kıdeme sahip akademisyenler, 16-20 yıl arası kıdeme ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan akademisyenlere göre “Yönetim” alt boyutunda daha fazla stres düzeyine sahiptirler. Bu bilgiler Tablo 4.13’te sunulmuştur. Çalışma hayatına henüz yeni başlamış olan daha düşük kıdem sahip bireylerin yönetim konusunda tecrübe ve bilgi eksikliklerinin olması kendilerinden daha fazla kıdem sahip iş arkadaşlarına göre stresli olmaları üzerinde etkili olabilmektedir.

Akademisyenlerin “Mesleki İlerleme” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri değişik kıdem grupları arasında  $0,05$  anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır ( $F = 2,841$ ;  $p < 0,05$ ). Bu farklılığın hangi kıdem aralıklarında olduğunu tespit etmek amacıyla “Post Hoc” testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Bu testin sonucunda 11-15 yıl aralığında kıdeme sahip olan akademisyenlerin ortalamasının ( $\bar{x}_{11-15} = 3,05$ ), 16-20 yıl aralığında kıdeme sahip olan akademisyenlerin ortalamasından ( $\bar{x}_{16-20} = 2,39$ ) daha yüksek olduğu  $0,05$  anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre 11-15 yıl arası kıdeme sahip akademisyenler, 16-20 yıl arası kıdeme sahip olan akademisyenlere göre “Mesleki İlerleme” alt boyutunda daha fazla stres düzeyine sahiptirler. Bu bilgiler Tablo 4.13’te yer almaktadır. İş hayatında çok fazla kıdeme sahip olmayan bireyler, mesleki ilerleme ve terfi etme durumlarında, kendilerinden daha fazla kıdeme sahip olanlara göre dezavantajlı durum yaşayabilirler. Bu durum, daha düşük kıdeme sahip bireylerde daha fazla stres yaşamalarına neden olabilmektedir.

Akademisyenlerin “Maddi Olanaklar” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri değişik kıdem grupları arasında  $0,05$  anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır ( $F = 3,017$ ;  $p < 0,05$ ). Bu farklılığın hangi kıdem aralıkları arasında olduğunu tespiti için varyansların homojen olmamasından dolayı “Post Hoc” testlerinden Games-Howell testi kullanılmıştır. Bu testin sonucunda 6-10 yıl aralığında kıdeme sahip olan akademisyenlerin ortalamasının ( $\bar{x}_{6-10} = 2,95$ ), 11-15 yıl aralığında kıdeme sahip olan akademisyenlerin ortalamasından ( $\bar{x}_{11-15} = 3,54$ ), daha düşük olduğu  $0,05$  anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre 6-10 yıl arası kıdeme sahip

akademisyenler, 11-15 yıl arası kıdeme sahip olan akademisyenlere göre “Maddi Olanaklar” alt boyutunda daha düşük stres düzeyine sahiptirler. Elde edilmiş olan bu bilgiler Tablo 4.13’te gösterilmiştir. Düşük kıdeme sahip bireylerin çalışma hayatına yeni başladığını söylemek mümkündür. Hayata yeni atılan bu bireylerin sorumlulukları, kendilerinden kıdemce fazla olan çalışma arkadaşlarına göre daha az olabilir. Bu durum da onların iş yükü ve tükenmişliklerinin daha az olmasında etkilidir. Sorumlulukları ve iş yükü az olan kıdemi olan bireylerin maddi beklentilerinin de daha az olması normal bir durum olarak görülebilir. Bu durumda onların daha az stres yaşamaları üzerinde etkili olabilmektedir.

Akademisyenlerin “İş Arkadaşları” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri değişik kıdem grupları arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır ( $F = 4,001; p < 0,05$ ). Bu farklılığın hangi kıdem aralıkları arasında olduğunu tespit etmek amacıyla “Post Hoc” testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Bu testin sonucunda 11-15 yıl aralığında kıdeme sahip olan akademisyenlerin ortalamasının ( $\bar{X}_{11-15} = 2,82$ ), 16-20 yıl aralığında kıdeme sahip olan akademisyenlerin ortalamasından ( $\bar{X}_{16-20} = 2,36$ ) ve 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip akademisyenlerin ortalamasından ( $\bar{X}_{21 \text{ ve üzeri}} = 2,39$ ) daha yüksek olduğu 0,05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre 11-5 yıl arası kıdeme sahip akademisyenler, 16-20 yıl arası kıdeme ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan akademisyenlere göre “İş Arkadaşları” alt boyutunda daha fazla stres düzeyine sahiptirler. Bu bilgiler Tablo 4.13’te yer almaktadır. Henüz örgüt ortamına yeni yeni uyum sağlamaya çalışan kıdemi düşük çalışanların, iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri, kendilerinden daha uzun süredir bu örgütte çalışanlara göre daha yenidir. Bu durumda onların daha fazla stres yaşamaları üzerinde etkili olabilmektedir.

“Örgütsel Stres Ölçeğinin” tamamına verilen yanıtlar neticesinde değişik kıdem gruplarının örgütsel stres düzeyleri arasındaki farklılık 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F = 3,497; p < 0,05$ ). Bu farklılığın hangi kıdem grupları arasında olduğunu tespit etmek amacıyla gruplar homojen olduğu için “Post Hoc” testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Bu testin sonucunda 11-15 yıl aralığında kıdeme sahip olan akademisyenlerin ortalamasının ( $\bar{X}_{11-15} = 2,99$ ), 16-20 yıl aralığında kıdeme sahip olan akademisyenlerin ortalamasından ( $\bar{X}_{16-20} = 2,51$ ) daha yüksek olduğu 0,05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bunun sonucunda 11-15 yıl arası kıdeme sahip akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri 16-20 yıl arası kıdeme sahip akademisyenlerin örgütsel stres düzeylerinden daha yüksektir. Elde edilmiş olan bilgiler

Tablo 4.13'te sunulmuştur. Gençlik ya da işe yeni başlama dönemi olarak nitelendirilebilecek düşük kıdeme sahip çalışanların tecrübe ve bilgi eksikliği daha fazla stres yaşamaları üzerinde etkili olmaktadır.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin “Örgütsel Stres Ölçeği” ve alt boyutlarına vermiş oldukları cevapların unvan değişkenine göre 0.05 anlamlılık seviyesinde bir farklılığı oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Yapılan analize ilişkin sonuçlara ait veriler Tablo 4.14'te gösterilmiştir.

Tablo 4.14. *Örgütsel Stres Düzeyinin Unvan Değişkenine Bağlı Analize İlişkin Anova Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar ve Ölçek	Unvan	n	$\bar{X}$	s	F	p	Fark
İşin Özelliği	(a)Öğretim Üyesi	193	2,69	0,962	0,123	0,884	---
	(b)Öğretim Görevlisi	56	2,63	0,916			
	(c)Araştırma Görevlisi	90	2,70	0,884			
Yönetim	(a)Öğretim Üyesi	193	2,39	0,930	5,651	0,004	a-c
	(b)Öğretim Görevlisi	56	2,56	0,998			
	(c)Araştırma Görevlisi	90	2,79	0,926			
Mesleki İlerleme	(a)Öğretim Üyesi	193	2,60	1,032	1,814	0,165	---
	(b)Öğretim Görevlisi	56	2,66	1,090			
	(c)Araştırma Görevlisi	90	2,85	1,105			
Maddi Olanaklar	(a)Öğretim Üyesi	193	3,08	1,081	1,864	0,157	---
	(b)Öğretim Görevlisi	56	3,37	1,117			
	(c)Araştırma Görevlisi	90	3,03	1,079			
İş Arkadaşları	(a)Öğretim Üyesi	193	2,45	0,808	4,079	0,018	a-c
	(b)Öğretim Görevlisi	56	2,62	0,849			
	(c)Araştırma Görevlisi	90	2,74	0,793			
ÖRGÜTSEL STRES	(a)Öğretim Üyesi	193	2,63	0,760	1,932	0,147	---
	(b)Öğretim Görevlisi	56	2,75	0,852			
	(c)Araştırma Görevlisi	90	2,81	0,765			

Akademisyenlerin “İşin Özelliği” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri unvan değişkenine göre 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F = 0,123$ ;  $p > 0,05$ ). Elde edilmiş olan bu bilgiler Tablo 4.14'te sunulmuştur.

Akademisyenlerin “Yönetim” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri unvan değişkenine göre 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır ( $F = 5,651$ ;  $p < 0,05$ ). Bu farklılığın hangi unvan grupları arasında olduğunu tespit etmek için grupların homojen olması sebebiyle “Post Hoc” testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Bu testin sonucunda unvanı öğretim üyesi olan akademisyenlerin

ortalamalarının ( $\bar{X}$  *öğretim üyesi*=2,39), unvanı araştırma görevlisi olan akademisyenlerin ortalamasından ( $\bar{X}$  *araştırma görevlisi*=2,79) daha düşük olduğu 0,05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre araştırma görevlileri, öğretim üyelerine göre “Yönetim” alt boyutunda daha fazla örgütsel stres düzeyine sahiptir. Elde edilmiş olan bu bilgiler Tablo 4.14’te sunulmuştur. Araştırma görevlilerinin yöneticiler ile olan iletişimi ile yöneticilerin araştırma görevlilerine karşı tutumu araştırma görevlilerinin yönetim boyutundaki stres düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır.

Akademisyenlerin “Mesleki İlerleme” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri unvan değişkenine göre 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel farklılığa neden olmamaktadır ( $F=1,814; p>0.05$ ). Elde edilmiş olan bu bilgiler Tablo 4.14’te sunulmuştur.

Akademisyenlerin “Maddi Olanaklar” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri unvan değişkenine göre 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $F=1,864; p>0.05$ ). Elde edilmiş olan bu bilgiler Tablo 4.14’te sunulmuştur.

Akademisyenlerin “İş Arkadaşları” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri unvan değişkenine göre 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel anlamda farklılık oluşturmaktadır ( $F=4,079; p<0.05$ ). Bu durumun hangi unvan grupları arasında olduğunu tespit etmek için “Post Hoc” testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Bu testin sonucunda unvanı öğretim üyesi olan akademisyenlerin ortalamalarının ( $\bar{X}$  *öğretim üyesi*=2,45), unvanı araştırma görevlisi olan akademisyenlerin ortalamasından ( $\bar{X}$  *araştırma görevlisi*=2,74) daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırma görevlileri, öğretim üyelerine göre “İş Arkadaşları” alt boyutunda daha fazla örgütsel stres düzeyine sahiptir. Elde edilmiş olan bu bilgiler Tablo 4.14’te sunulmuştur. Araştırma görevlileri akademisyenlikte henüz yolun başındadır. Bu yüzden çalıştıkları kurumlara uyum sağlayıp çevre geliştirmeleri zaman alabilir. Öğretim üyeleri araştırma görevlilerine göre çalıştıkları kurumlarda daha fazla zaman geçirerek iş arkadaşlığı ortamında daha fazla deneyim ve tecrübe sahibi olan akademisyenler olarak düşünülebilir. Bu nedenle öğretim üyeleri daha fazla yaşanmışlık ve tecrübeleri sayesinde iş arkadaşlarıyla daha sağlıklı ve düzenli ilişkiler kurabilmektedirler.

“Örgütsel Stres Ölçeğinin” tamamına verilen yanıtlar neticesinde örgütsel stres düzeyleri unvan değişkenine göre 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel anlamda farklılık oluşturmamaktadır ( $F=1,932; p>0.05$ ). Sonuç olarak akademisyenlerin unvanları ne olursa olsun örgütsel stres algıları birbirlerine yakındır. Elde edilmiş olan bulgular Tablo 4.14’te gösterilmiştir.

### 4.3. Akademisyenlerin Örgütsel Stres Düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorumlar

Örgütsel Stres ölçeğine verilen yanıtlar ile Örgütsel Sessizlik ölçeğine verilen yanıtlar neticesinde örgütsel stres ve örgütsel sessizlik arasında istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığına yanıt bulmak için Pearson korelasyon testi yapılmıştır. Yapılan teste ilişkin veriler Tablo 4.15'te gösterilmiştir.

Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel'e göre (2012, s.32) Pearson korelasyonun katsayıları  $\pm 0.00$ -  $\pm 0.29$  aralığında olması halinde düşük ilişkili,  $\pm 0.30$  -  $\pm 0.69$  aralığında olması halinde orta ilişkili,  $\pm 0.70$  -  $\pm 1.00$  aralığında olması halinde ise ilişkinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Akademisyenlerin Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizlik düzeylerinin arasındaki ilişki bu şekilde yorumlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 4.15. Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ile Örgütsel Stres Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Testi ile Analizi

	Bireysel Sessizlik	İlişkisel Sessizlik	ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
İşin Özelliği	r 0,295*	-0,012	0,272**
	p 0,025	0,010	0,015
Yönetim	r 0,424**	-0,051	0,357**
	p 0,000	0,346	0,000
Mesleki İlerleme	r 0,395**	-0,001	0,356**
	p 0,000	0,987	0,000
Maddi Olanaklar	r 0,232**	0,136*	0,276**
	p 0,001	0,000	0,000
İş Arkadaşları	r 0,446**	-0,009	0,397**
	p 0,000	-0,238**	0,000
ÖRGÜTSEL STRES	r 0,441**	0,021	0,408**
	p 0,000	0,696	0,000

\*\* $p < 0.01$  \* $p < 0.05$

Yapılmış olan Pearson korelasyon analizinin sonucuna göre Örgütsel Stres ölçeğinin “İşin Özelliği” alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik ölçeğinin “Bireysel Sessizlik” alt boyutu arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde orta ilişkili ve pozitif yönlü anlamlılığın olduğu bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,295$ ;  $p < 0.05$ ). Yani akademisyenlerin “İşin Özelliği” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri arttıkça “Bireysel Sessizlik” alt boyutundaki

örgütsel sessizlik davranışları da artmaktadır. Örgütsel Stres ölçeğinin “İşin Özelliği” alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik ölçeğinin “İlişkisel Sessizlik” alt boyutu arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde düşük ilişkili ve negatif yönlü anlamlılığa sahip bir ilişki bulunmuştur ( $r=-0,012$ ;  $p<0.05$ ). Buna göre akademisyenlerin “İşin Özelliği” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri arttıkça “İlişkisel Sessizlik” alt boyutundaki örgütsel sessizlik davranışları azalmaktadır. Akademisyenlerin stres düzeyi arttıkça çevresine ilişkin bilgileri sakladıkları söylenebilir. Stres ölçeğinin “İşin Özelliği” alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik ölçeğine verilen yanıtların tamamı arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde düşük ilişkili ve pozitif yönlü anlamlılığı olan ilişki bulunmuştur ( $r=0,272$ ;  $p<0.05$ ). Buna göre akademisyenlerin “İşin Özelliği” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyi arttığında Örgütsel Sessizlik düzeyleri de artmaktadır.

Örgütsel Stres ölçeğinin “Yönetim” alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik ölçeğinin “Bireysel Sessizlik” alt boyutu arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde orta ilişkili ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,424$ ;  $p<0.05$ ). Buna göre akademisyenlerin “Yönetim” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri arttıkça “Bireysel Sessizlik” alt boyutundaki örgütsel sessizlik düzeyleri de artmaktadır. Örgütsel Stres ölçeğinin “Yönetim” alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik ölçeğinin “İlişkisel Sessizlik” alt boyutu arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $r=-0,051$ ;  $p>0.05$ ). Örgütsel Stres ölçeğinin “Yönetim” alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik ölçeğine verilen yanıtların tamamı arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde orta ilişkili ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,357$ ;  $p<0.05$ ). Buna göre akademisyenlerin “Yönetim” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri arttıkça örgütsel sessizlik düzeyleri de artmaktadır.

Örgütsel Stres ölçeğinin “Mesleki İlerleme” alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik ölçeğinin “Bireysel Sessizlik” alt boyutu arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde orta ilişkili ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmaktadır. ( $r=0,395$ ;  $p<0.05$ ). Buna göre akademisyenlerin “Mesleki İlerleme” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri arttıkça “Bireysel Sessizlik” alt boyutundaki örgütsel sessizlik düzeyleri de artmaktadır. Örgütsel Stres ölçeğinin “Mesleki İlerleme” alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik ölçeğinin “İlişkisel Sessizlik” alt boyutu arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $r=-0,001$ ;  $p>0.05$ ). Örgütsel Stres ölçeğinin “Mesleki İlerleme” alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik ölçeğine verilen yanıtların tamamı arasında 0.05 anlamlılık seviyesinde orta ilişkili ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,356$ ;  $p<0.05$ ). Buna göre akademisyenlerin “Mesleki İlerleme” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri arttıkça örgütsel sessizlik düzeyleri de artmaktadır.

Örgütsel Stres ölçeğinin “Maddi Olanaklar” alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik ölçeğinin “Bireysel Sessizlik” alt boyutu arasında  $0.05$  anlamlılık seviyesinde düşük ilişkili ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,232$ ;  $p<0.05$ ). Buna göre akademisyenlerin “Maddi Olanaklar” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri arttıkça “Bireysel Sessizlik” alt boyutundaki örgütsel sessizlik düzeyleri de artmaktadır. Örgütsel Stres ölçeğinin “Maddi Olanaklar” alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik ölçeğinin “İlişkisel Sessizlik” alt boyutu arasında  $0.05$  anlamlılık seviyesinde düşük ilişkili ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,136$ ;  $p<0.05$ ). Buna göre akademisyenlerin “Maddi Olanaklar” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri arttıkça “İlişkisel Sessizlik” alt boyutundaki örgütsel sessizlik düzeyleri de artmaktadır. Örgütsel Stres ölçeğinin “Maddi Olanaklar” alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik ölçeğine verilen yanıtların tamamı arasında  $0.05$  anlamlılık seviyesinde düşük ilişkili ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,276$ ;  $p<0.05$ ). Buna göre akademisyenlerin “Maddi Olanaklar” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri arttıkça örgütsel sessizlik düzeyleri de artmaktadır.

Örgütsel Stres ölçeğinin “İş Arkadaşları” alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik ölçeğinin “Bireysel Sessizlik” alt boyutu arasında  $0.05$  anlamlılık seviyesinde orta ilişkili ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,446$ ;  $p<0.05$ ). Buna göre akademisyenlerin “İş Arkadaşları” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri arttıkça “Bireysel Sessizlik” alt boyutundaki örgütsel sessizlik düzeyleri de artmaktadır. Örgütsel Stres ölçeğinin “İş Arkadaşları” alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik ölçeğinin “İlişkisel Sessizlik” alt boyutu arasında  $0.05$  anlamlılık seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $r=-0,009$ ;  $p>0.05$ ). Örgütsel Stres ölçeğinin “İş Arkadaşları” alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik ölçeğine verilen yanıtların tamamı arasında  $0.05$  anlamlılık seviyesinde orta ilişkili ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,397$ ;  $p<0.05$ ). Buna göre akademisyenlerin “İş Arkadaşları” alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri arttıkça Örgütsel Sessizlik düzeyleri de artmaktadır.

Örgütsel stres ölçeğinin tamamına verilen cevaplar ile Örgütsel Sessizlik ölçeğinin “Bireysel Sessizlik” alt boyutu arasında  $0.05$  anlamlılık seviyesinde orta ilişkili ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,441$ ;  $p<0.05$ ). Yani akademisyenlerin Örgütsel Stres düzeyi artarken “Bireysel Sessizlik” alt boyutundaki örgütsel sessizlik düzeyleri de artmaktadır.

Örgütsel stres ölçeğinin tamamına verilen cevaplar ile Örgütsel Sessizlik ölçeğinin “İlişkisel Sessizlik” alt boyutu arasında  $0.05$  anlamlılık seviyesinde ilişki bulunmamaktadır ( $r=0,021$ ;  $p>0.05$ ).

Örgütsel stres ölçeğinin tamamına verilen cevaplar ile Örgütsel Sessizlik ölçeğinin tamamına verilen cevaplar arasında  $0.05$  anlamlılık seviyesinde orta ilişkili ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,408$ ;  $p<0.05$ ). Buna göre akademisyenlerin “Örgütsel Stres” düzeyi arttıkça “Örgütsel Sessizlik” düzeyleri de artmaktadır. Örgütsel stresin faktörleri ile sonuçları arasında örgüt içi iletişim ve bireysel etkilerinin olduğu görülmektedir. Stres altındaki birey kendini örgütten izole edebilmekte ve sessiz kalma davranışı sergileyebilmektedir.

#### 4.4. Akademisyenlerin Örgütsel Stres Düzeylerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerini Yordama Durumuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu araştırmanın amaçlarından biri de akademisyenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki örgütsel stres düzeylerinin etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla akademisyenlerin örgütsel stres düzeylerinin, örgütsel sessizlik düzeylerini yordayıp yordamadığını tespit etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.16. *Akademisyenlerin Örgütsel Stres Düzeylerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerini Yordama Düzeyine İlişkin Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi*

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	R	$R^2$	F
Değişken Sabiti	1,784	1,01	-	17,685	0,00			
Örgütsel Stres	0,295	0,036	0,408	8,214	0,00	0,408	0,17	17,685

Basit doğrusal regresyon analizinin sonucuna göre akademisyenlerin örgütsel stres düzeylerinin, örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak  $0.05$  anlamlılık seviyesinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır ( $R^2=0,17$ ;  $p<0.05$ ). Tablo 4.16'daki bulgular incelenecek olursa, akademisyenlerin “Örgütsel Sessizlik” düzeylerine ait toplam varyansın %17'si akademisyenlerin “Örgütsel Stres” düzeyleri ile açıklanmaktadır. Buna göre akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri, örgütsel sessizlik davranışlarının %17'lik kısmını açıklamaktadır. Birçok farklı faktör akademisyenlerin örgütsel sessizlik davranışını etkilemektedir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizine ait veriler, bu faktörler arasında örgütsel stresin %17'lik bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilmiş olan bilgiler Tablo 4.16'da sunulmuştur. Örgütsel stresin örgüt içerisinde sessizlik davranışını da beraberinde getirmesi daha önceki araştırmalar ve literatüre göre beklenen bir durumdur.



## BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada temel olarak akademisyenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel stres düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için Pamukkale Üniversitesinde görev yapmakta olan 339 akademisyenin görüşüne başvurulmuştur. Araştırmanın bu bölümünde daha öncesinde belirlenmiş olan alt problemlere yönelik ulaşılan sonuçlar ile yapılan diğer çalışmalar arasındaki ilişkiye değinilmiş ve çeşitli saptamalar yapılmıştır.

Akademisyenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri bireysel sessizlik alt boyutunda düşüktür. Bunun yanında akademisyenlerin, ilişkisel sessizlik alt boyutundaki örgütsel sessizlik davranışları ise yüksek düzeydedir.

Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri tüm al boyutlarda farklılaşmaktadır. Kadın akademisyenler erkek akademisyenlere göre daha fazla sessiz kalmaktadırlar. Bu sonuç yapılan birçok araştırmayla paralellik göstermektedir (Çakıcı, 2010; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Tülübaş ve Celep, 2014; Baştuğ, Palan, Yılmaz ve Duyan, 2016; Demirtaş ve Nacar, 2018).

Medeni durum ve herhangi bir yönetim görevine sahip olup olmama durumları örgütsel sessizlik davranışı üzerinde herhangi bir farklılığa neden olmamıştır. Birkaç araştırmacı tarafından yapılan meta analiz çalışmasına göre de medeni durum örgütsel sessizlik üzerinde zayıf düzeyde etki oluşturduğu sonucuna varılmıştır (Tulunay Ateş, Önder, 2019).

Akademisyenlerin yaşlarına göre, bireysel sessizlik alt boyutundaki örgütsel sessizlik düzeyleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bireysel sessizlik düzeylerine bakıldığında 25-29 yaş arasındaki akademisyenler 40 yaşın üzerindeki akademisyenlere göre daha fazla sessiz kalmaktadır. Bu sonuçla benzerlik gösteren bir çalışmada Bayram (2010) 20-30 yaş aralığındaki akademisyenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, 50-60 yaş aralığındaki akademisyenlere göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kıdem değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeyleri farklılık oluşturmaktadır. Kıdemi 1-5 yılları arasında olan akademisyenler kıdemi 16-20 yıl arasında olan akademisyenlerden daha fazla sessiz kalmaktadır. Ayrıca bireysel sessizlik alt boyutunda da kıdemi 1-5 yıl aralığında olan akademisyenlerin, 16 yıl ile üzerinde kıdeme sahip akademisyenlere göre sessiz kalma düzeyleri yüksek düzeydedir. Bayram'ın (2010) yapmış olduğu araştırmada bununla paralellik göstermektedir.

Akademisyenlerin unvanları bireysel sessizlik alt boyutundaki örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde etkili bir farklılık oluşturmaktadır. Araştırma görevlileri, bireysel sessizlik alt boyutunda; öğretim üyelerine göre daha fazla sessiz kalma düzeyine sahiptirler. 2010 yılında akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırmada Bayram (2010) izolasyon korkusu alt boyutunda araştırma görevlilerinin, öğretim üyelerine göre daha fazla örgütsel sessizlik yaşadıkları sonucuna varmıştır.

Akademisyenlerin örgütsel stresleri tüm alt boyutlarda orta seviyededir. Ayrıca akademisyenler en fazla maddi olanaklar alt boyutunda stres yaşamaktadırlar. Çınar (2010) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin örgütsel stres düzeyinin orta düzeyde olduğunu bulmuştur. Ayrıca Özalp (2014) öğretim elemanlarının yaşamış oldukları örgütsel stres düzeyi orta düzeyde tespit edilmiştir. Orta düzeydeki stresin çalışan performansını artırıcı etkiye sahip olması, örgüt çalışanlarında beklenen stres düzeyinin de orta seviyede olduğunu ifade belirtmektedir (Gökgöz ve Altuğ, 2014).

Cinsiyet değişkeni akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri üzerinde etkili olmuştur. Kadın akademisyenler erkek akademisyenlere göre daha fazla stres yaşamaktadırlar. Sadece maddi olanaklar alt boyutunda bir farklılık oluşmamıştır. Bu da cinsiyet ayrımı olmaksızın tüm akademisyenlerin çalıştıkları kurumda aynı maddi olanaklara sahip olduğunu göstermektedir. Doyle ve Hind'in (1998) akademik personeller üzerinde yapmış olduğu çalışmasında da kadınların stres düzeylerinin daha fazla olduğunu ; Arıcan'ın (2011) yaptığı araştırmada kadın öğretmenlerin örgütsel stres düzeyleri erkek öğretmenlere göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Buna karşın Eriş (2018) tarafından yapılan bir çalışmada erkeklerin daha fazla stres yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Akademisyenlerin medeni durumları ve herhangi bir yönetim görevine sahip olup olmama durumları örgütsel stres düzeyleri üzerinde bir farklılık oluşturmamıştır. Buna karşın Kul (2006) tarafından yapılan çalışmada akademisyenlerin stresle baş etme yöntemlerine ilişkin görüşleriyle, medeni durumlarının manidar bir farklılık oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca Özalp (2014) tarafından yapılan çalışmada yönetim görevinin öğretim elemanlarının stresle baş etme stratejilerine ilişkin anlamlılık oluşturacak bir farklılığa sebep olmadığı saptanmıştır.

Akademisyenlerin yaşları yönetim alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri üzerinde kayda değer bir etki oluşturmaktadır. 25-29 yaş aralığındaki akademisyenler, yönetimle ilgili olarak 40-44 yaş aralığı ile 45 ve üzerinde yaşa sahip akademisyenlere göre daha fazla stres yaşamaktadır. Ayrıca 30-34 yaş aralığındaki akademisyenler de yönetimle ilgili olarak 40-44 yaş aralığındaki akademisyenlere göre daha fazla stres algılamaktadır. Buna karşın Ergün

(2008) ve Dak'ın (2019) yapmış olduğu araştırmada, örgütsel stresin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Akademisyenlerin çeşitli boyutlardaki örgütsel stres düzeyleri üzerinde kıdem değişkeni bir etken olarak görülmektedir. 11-15 yıl arasında kıdemi olan akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri, 16- 20 yıl arası kıdemi olan akademisyenlere göre daha fazladır. Ayrıca yönetim alt boyutunda 1-5 yıl aralığında kıdeme sahip akademisyenler, 16-20 yıl ile 21 ve üzeri yıl kıdemi olan akademisyenler daha fazla stres düzeyine sahiptirler. Gökgöz'ün (2013) yapmış olduğu araştırmada, 1-5 yıl arası kıdeme sahip akademisyenlerin iş yapısından kaynaklanan stres faktörlerinden ve 1-5 yıl ile 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan akademisyenlerin örgütsel yapıdan kaynaklanan streslerinin daha fazla olduğu sonucuna varmıştır. Ekinci (2006) yapmış olduğu çalışmada; öğretmenlerin örgütsel streslerinin kıdemlerine göre farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre 4 ile 10 yıl ve 11 ile 20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin, 21 yıl ve üzerinde kıdemi olan öğretmenlere göre stres düzeyleri daha fazladır.

Örgütsel stresin unvan değişkeni açısından oluşturmuş olduğu farklılığa bakıldığında ise yönetim ve iş arkadaşlar alt boyutlarında; araştırma görevlileri, öğretim üyelerinden daha fazla stres yaşamaktadırlar. Bu sonuç Özalp (2014) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Özalp (2014) yapmış olduğu araştırmada öğretim üyesi dışında kalan akademisyenlerin, stresle başa çıkma yöntemlerini kullanma düzeylerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri, örgütsel sessizlik düzeyleri ile orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre akademisyenlerin örgütsel stresleri arttıkça örgütsel sessizlikleri de artmaktadır. Bu sonuçla paralellik gösteren Yıldız ve Güneş (2017) tarafından yapılan bir çalışmada örgütsel stresin örgütsel sessizlikle pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkisinin olduğunun sonucuna ulaşılmıştır.

Akademisyenlerin işin özelliği alt boyutundaki örgütsel stres düzeylerinin, örgütsel sessizlik düzeyleri ile düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki oluşturduğu görülmüştür. İşin özelliğine bağlı stres arttıkça örgütsel sessizlik de artmaktadır. Bunun yanında işin özelliği alt boyutundaki örgütsel stres düzeylerinin, bireysel sessizlik düzeyleri ile orta seviyede ve pozitif yönlü bir ilişki oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşin özelliğine bağlı stres arttıkça bireysel sessizlik de artmaktadır. Ayrıca örgütsel stresin işin özelliği alt boyutunun, ilişkisel sessizlik düzeyi ile düşük düzeyde, negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Bu

sonuç bize, işin özelliği ile ilişkili stres arttıkça ilişkisel sessizlik davranışının azalmakta olduğunu göstermektedir.

Akademisyenlerin örgütsel stres ölçeğinin yönetim alt boyutundaki düzeyi, örgütsel sessizlik düzeyleri ile orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki oluşturduğu görülmüştür. Akademisyenlerin yönetime bağlı stres arttıkça örgütsel sessizlik de artmaktadır. Bununla birlikte örgütsel stresin yönetim alt boyutundaki düzeyinin, bireysel sessizlik düzeyi ile orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki oluşturduğu görülmüştür. Yani yönetime bağlı stres arttıkça bireysel sessizlik de artmaktadır.

Akademisyenlerin mesleki ilerleme alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri, örgütsel sessizlik düzeyleri ile orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki oluşturduğu görülmüştür. Akademisyenlerin mesleki ilerlemeye bağlı stresi arttıkça örgütsel sessizlik de artmaktadır. Bununla birlikte örgütsel stresin mesleki ilerleme alt boyutundaki düzeyinin, bireysel sessizlik düzeyi ile orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani yönetime bağlı stres düzeyi arttıkça bireysel sessizlik de artmaktadır.

Akademisyenlerin maddi olanaklar alt boyutundaki “Örgütsel Stres” düzeyleri, “Örgütsel Sessizlik” düzeyleri ile düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki oluşturmaktadır. Yani maddi olanaklara bağlı stres arttıkça örgütsel sessizlik de artmaktadır. Ayrıca örgütsel stresin maddi alt boyutundaki düzeyinin, bireysel sessizlik düzeyi ile düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki oluşturduğu görülmüştür. Yani maddi olanaklara bağlı stres düzeyi bireysel sessizlik de artmaktadır. Bunun yanında maddi olanaklar alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri, ilişkisel sessizlik düzeyleri ile düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki oluşturmaktadır. Yani maddi olanaklara bağlı stres düzeyi arttıkça ilişkisel sessizlik de artmaktadır.

Akademisyenlerin iş arkadaşları alt boyutundaki örgütsel stres düzeyleri, örgütsel sessizlik düzeyleri ile orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki oluşturmaktadır. Buna göre iş arkadaşlarıyla ilişkili stres arttıkça örgütsel sessizlik de artmaktadır. Bununla birlikte örgütsel stresin iş arkadaşları boyutundaki düzeyinin, bireysel sessizlik düzeyi ile orta seviyede ve pozitif yönde ilişkinin olduğu görülmüştür. Yani iş arkadaşlarıyla ilişkili stres düzeyi arttıkça bireysel sessizlik de artmaktadır.

“Örgütsel Stres” ölçeğine ilişkin puanlar araştırmanın bağımsız, “Örgütsel sessizlik” ölçeğine ilişkin puanlar ise araştırmanın bağımlı değişkenidir. Yapılan regresyon analiz sonucuna göre istatistiksel olarak anlamlılık olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, örgütsel sessizliğin oluşmasında örgütsel stresin %17’lik bir etkisinin olduğunu

göstermektedir. Yani örgütsel stresin azaltılmasına yönelik yapılabilecek çalışmaların örgütsel sessizliği de etkileyebileceği söylenebilir.

## 5.2. Öneriler

Üniversitede çalışan akademisyen gruplarının davranışlarına yönelik araştırmaların yapılması ve yorumlanması, yönetsel açıdan çağdaşlaşma ve yenileşme yönünde yapılabileceklerin sinyalini verebilir. Üniversitelerde kriz anlarında oluşabilecek yüzeysel çözümlerin yerine; stres ve sessizlik davranışlarının iyi bir şekilde analiz edilmesi sonucunda daha kalıcı çözümler üretebilme adına birtakım fikirler edinilebilir. Çünkü kriz anında örgütlerin daha yaratıcı ve üretken çözümler oluşturmaları için örgüt çalışanlarının yaratıcılıklarını engelleyecek stres ve sessizlik faktörlerinin ortadan kaldırılması ya da azaltılması gerekir.

Etkili bir örgüt yapısında verimlilik kısa dönemde istenilen bir durum değil; uzun vadede örgüt içerisinde verimli bir yapının oluşturulması hedeflenmektedir. Başarılı örgütler optimum düzeydeki stresin verimlilik açısından önemli olduğunun farkındadırlar. Bu yüzden çalışanların stresleri iyi analiz edilmeli ve optimum seviyede stresin oluşması adına gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Üniversitelerdeki yönetim birimlerinin, sessizliğin akademisyenler üzerindeki olumsuz sonuçlarının farkına varması sağlanarak, akademisyenlerin örgütteki hususlarla ilgili sessiz kalmamaları adına karar alma süreçlerine aktif katılımları desteklenmelidir. Ayrıca akademisyenlerin fikir ve görüşlerinin açıklıkla dile getirmeleri sağlanmalı, bu duruma engel teşkil eden faktörlere ilişkin gerekli önlemler alınmalıdır. Açık bir iletişim ortamı kurularak, mesleki doyumu arttıracak çekici ve sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturulabilir.

Stresin kişisel, kültürel, psikolojik ve birçok faktör açısından incelenmesi örgütsel açıdan daha sağlıklı bir iklim oluşturmada etkili sonuçlar verebilir. Akademisyenler arasında özellikle en fazla sessizlik davranışı gösterenlerin araştırma görevlileri olduğu sonucundan hareketle araştırma görevlileri üzerinde sessizliğin kaynaklarına yönelik daha ayrıntılı çalışmalar yapılabilir.

Örgütsel stresin örgütsel sessizlik ile olan ilişkisine yönelik araştırma daha öncesinde üniversitelerde yapılmamıştır. Ayrıca bu çalışma Denizli Pamukkale Üniversitesi akademisyenleri üzerinde yapılmıştır. Farklı üniversitelerdeki durumu görebilmek adına değişik örneklerde bu ve buna benzer çalışmalar yapılabilir.

Örgütsel strese sebep olabilecek faktörlerin belirlenip stres düzeyinin optimum düzeye çekilmesi, örgütsel sessizliğin önüne geçilebilmesi adına önemlidir. Bunun yanında gelecekte yapılacak çalışmalarda örgütsel sessizliğe sebep olan diğer faktörlerin ele alınmasıyla birlikte örgütsel sessizlik alanına da katkıda bulunulabilir.

## KAYNAKÇA

- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: konuya ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akgündüz, S. (2006). *Örgütsel stres kaynaklarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi ve banka çalışanları için yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aktaş, A.M., (2001). Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 56, 25-42.
- Aktaş H. ve Şimşek, E. (2012). ‘Sükût ikrardan gelir mi?’ iş görenlerin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin tutumları ile iş tatmin düzeyleri ve duygusal tükenmişlik düzeyleri arasındaki etkileşim. *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı*, 330-335.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Avcı, Ö. (2007), *Örgütsel stres kaynaklarının halkla ilişkiler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arılı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 69-84.
- Arıcan, K. (2011). Örgütsel stres kaynakları: kavramsal bir çözümleme: teori ve uygulama. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 2, 55-76.
- Artan, İ. (1986). *Örgütsel stres kaynakları ile yöneticiler üzerinde bir uygulama*. Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları
- Akyüz, İ. ve Gedik, T. (2004). *Örgütsel ve bireysel stres kaynakları: üniversite akademik personeli üzerine bir uygulama*, V. Ulusal Orman Fakülteleri Öğrenci Kongresi, 29-31 Nisan, Trabzon.
- Aydın, A., Üçüncü, K., & Taşdemir, T. (2011). Akademik performansı etkileyen stres kaynaklarının belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8, 387-399.
- Aydın, İ. (2008). *İş yaşamında stres*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Baltaş, Z. (2010). *Verimli iş hayatının sırrı: stres*. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Balcı, A. (2014), *Çalışanlarda stres kaynakları, stresle başa çıkma yöntemleri ve sağlık sektörü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel gelişme*. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayınları.
- Baltaş, A. (2017). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A., Baltaş, Z. (2013). *Stresle başa çıkma yolları*. (5.Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi

- Baltaş, A., Baltas, Z. (2010). *Verimli iş hayatının sırrı: stres*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barkhuizen, N., & Rothmann, S. (2008). Occupational stress of academic staff in South African higher education institutions. *South African Journal of Psychology*, 38 (2), 321-334. DOI: 10.1177/008124630803800205
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baştuğ, G., Palan, A., Yılmaz, T. ve Duyan, M. (2016). Organizational silence sport employees, *Journal of Education and Learning*, 5(4). 126-132. doi:10.5539/jel.v5n4p126
- Baytak, Ö. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin mükemmeliyetçilik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel stres düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Brown, A. D. & Coupland, C. (2005). Sounds of silence: graduate trainees, Hegemony and Resistance, *Organizations Studies*, 26 (7).
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Carolyn M. Boyd, Michelle R. Tuckey ve Anthony H. Winefield, (2014). Perceived Effects of Organizational Downsizing and Staff Cuts on the Stress Experience: The Role of Resources. *Stress and Health*, 30. Cilt, 53-64.
- Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki (Tekirdağ ili örneği)*.Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145 -162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessizlik tercihi ve sessizlik türleri. iş ve özel yaşama psikolojik bakışlar. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği*. (1.Baskı ed. ) Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakır Yıldız, N., Güneş, M. (2017). Örgütsel stresin, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ölçeği üzerine etkisi: eczane çalışanları üzerinde bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 45-66.
- Çelik, B. (2018). *Öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.



- Çetiner, Ö., (1999, Ekim). Deprem sonrası stres yönetimi. *MESS Mercek İşveren Gazetesi*.s.12.
- Çınar, O., (2010). Eğitim ve sağlık çalışanlarının iş stresi düzeyi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (33), 101-121.
- Dak, G. (2019). *Millî eğitim bakanlığı taşra örgütündeki üst düzey yöneticilerin algularına göre kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel stres düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Demir, V. (2014). *Bilinçli farkındalık temelli hazırlanan eğitim programının bireylerin depresyon ve stres düzeyleri üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Demirtaş, Z. ve Nacar, D. (2018). Öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. *The Journal of Educational Reflections*, 2(1), 13-23.
- DeVries, M. W., Bill, W. S. (2003). *Acta neuropsychiatrica, stress, work and mental health: a global perspective* (Vol. 16), 44-52
- Doksat, K., & Oktay M. (1994). *Stres.12. Meslek İçi Sürekli Eğitim Programı içinde*. İstanbul.
- Doyle, C., & Hind, P. (1998). Occupational stress, burnout and job status in female academics. *Gender, Work and Organisations*, 5, 67-82.
- Duman, S. (2016). *Üniversite öğrencilerinde öznel iyi oluş ve benlik saygısının stresle başa çıkma tarzlarıyla ilişkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), s.1359-1392.
- Ekinci, Y. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sosyal beceri düzeylerine göre öğretmenlerin iş doyumu ve iş stresinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi. Gaziantep.
- Erdoğan, İ. (1996), *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Eren, E. (2001), *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2003) *Yönetim ve organizasyon: çağdaş ve küresel yaklaşımlar ışığında*. İstanbul: Beta Yayın.
- Ergül, A., (2012). *Çalışma yaşamında stresin bireysel performans üzerindeki etkileri: eğitim ve sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Eriş, Y.C., (2018). *Örgütsel stres ve örgütsel stresle başa çıkma yöntemleri: istanbul'da bir perakende mağazası ve şubelerinde araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Ersarı, G., Naktiyok, A. (2012). İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16.Cilt, sayı 1.
- Eryılmaz, A. (2009). Ergenlik döneminde stres ve başa çıkma. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 20-37.
- Eskin, M., Harlak, H., Demirkıran, F. ve Dereboy, Ç. (2013). Algılanan stres ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Güvenirlilik ve geçerlik analizi. *New Symposium Journal*, 51(3), 132-140.
- Evren, H. (2019). *Öğretim elemanlarının bakış açısıyla örgütsel sessizlik*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın
- Fromm, E. (1992). *Yeni bir insan yeni bir toplum* (çev: N. Arat). İstanbul: Say Yayınları.
- Gök, S., 2009. Çalışma yaşamının önemli bir sorunu: örgütsel stres. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 27 (2), 429-448.
- Gökgöz, H. ve Altuğ, N. (2014). *Örgütsel stresin öğretim elemanlarının performansı üzerine etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma*, Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eab/issue/39934/474383>
- Gökgöz, H. (2013). *Stresin çalışanların performansı üzerine etkisi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Güler, A. (2013). *Örgütsel stres ve sağlık çalışanlarında örgütsel stres ile başa çıkma yolları (Serinhisar devlet hastanesi örneği)* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Gümüştekin, G.E., Öztemiz, A.B. (2004), Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi sayı 23*.
- Gümüştekin, G.E., Öztemiz, A.B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1).
- Güney, S. (2012). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University, Press.
- Idris, M. K. (2009). *Occupational stress in academic life: a study of academics of Malaysian public universities*. Doctoral dissertation, <http://researchcommons.waikato.ac.nz/handle/10289/2597sayfasından> erişilmiştir.
- İlter, H. (2014), *Çalışma hayatında stres ve sağlık çalışanları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50–64.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının iş gören performansına etkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı*, 698-707.
- Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 4(8), 96- 117.
- Karaman, F., & Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu üniversiteleri öğretim elemanlarının iş tatmini düzeyini etkileyen faktörler. *Yönetim ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 14 (1) , 109-120
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2002). Management communication quarterly *someone's going to hear about this: examining the association between dissent triggering events and employee's dissent expressions* (Vol. 16).
- Kaya, E. (2006). *Örgütsel stres kaynakları ve akademisyenler üzerine bir araştırma örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Koçak, N. (2014). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel stres kaynaklarının incelenmesi (Kahramanmaraş ili örneği)*. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Köksal, K., Uğurlu, A., MEYDAN, C. (2018). Etik ilkeler bağlamında kişi örgüt uyumunun örgütsel ortamda sessizlik davranışına etkisi. *Ömer Halis Demir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 11 (2) , 1-9 . doi: 10.25287/ohuibf.305301
- Kul, Ö. B. (2006). *Eğitim fakülteleri öğretim elemanlarının örgütsel stres değişkenlerine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Kumral, T. (2017). *İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolü*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kyte, K. (1994). *Perceptions of occupational stress among public school principals in tennessee*. East Tennessee State University. United States Of America.
- Luthans,F. (1989). *Organizational behavior*. New York: Mc Graw Hill Book Company,
- Malaspina, C. (2014). *The spiral of silence and social media: Analysing Noelle-Neumann's phenomenon application on the web during the Italian political elections of 2013*.

Yayımlanmamış doktora tezi, London School of Economics and Political Science, Department of Media and Communications, London).

- Mentor, P. (2017). Stres yönetimi. (çev: B.Çekmece) İstanbul: Harvard Business Review Press.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J., Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mustafa, Serpil AYTAÇ, Zerrin FIRAT, Nuran BAYRAM ve Aşkın KESER (2001), *Akademisyenlerin çalışma yaşamı ve kariyer sorunları*, Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletmesi, Bursa.
- Odabaşı, F., Fırat, M., İzmirli, S., Çankaya, S., Mısırlı, Z. A. (2010). Küreselleşen dünyada akademisyen olmak. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (3), 127-142.
- Okutan, M., Tengilimoğlu D. (2002). İş ortamında stres ve stresle başa çıkma yöntemleri: bir alan uygulaması, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15-42.
- Önkol, P.E. (2002). *İngilizce hazırlık okulu bulunan üniversitelerde görev yapmakta olan İngilizce okutmanlarının örgütsel stres faktörlerinin belirlenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Özalp, Y.B. (2014). *Öğretim elemanlarında iş stresine neden olan örgütsel etmenler ve öğretim elemanlarının örgütsel stresle baş etme stratejileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne
- Özbaş, F. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel stres kaynakları ve stres belirtileri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Özdemir, G. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul- Ümraniye ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, M. A. (2012). Çalışanlar için verimlilik anahtarı: stres yönetimi, *Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 24 Cilt, sayı 1-2.
- Özgen, I., Sürgevil, O. (2009). *Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi, turizm işletmelerinde örgütsel davranışın içinde*. Bursa: MKM Yayıncılık
- Özkalp, E., Kırel, Ç. (2004) *Örgütsel davranış*, (2. Baskı ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Özkan, E. (2015). *Sağlık çalışanlarında örgütsel sessizlik iklimi ve iş gören davranışları arasındaki etkileşim*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özmutaf, N. M. (2006). Örgütlerde insan kaynakları ve stres: amprik bir yaklaşım. *Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi* 23.Cilt, 75-81.
- Özüçağlayan, M. Ö. (2015). *Ortaokullarda örgütsel sessizlik*, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pehlivan, İ. (2002). *İş yaşamında stres*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Pinder, C. & Harlos Karen, P. (2001). *Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived in justice*. Research in Personnel And Human Resources Management. 331-369.
- Premeaux, S. F. & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Roberts, G. D. (2006). *Sources of stress, levels of stress and coping strategies of faculty and staff at Northern Caribbean University* (Doctoral dissertation). Andrews University, School of Education, America.
- Rosen, Robert H., Lisa Berger.(1991). *The healthy company: eight strategies to develop people, Productivity and Profits*. New York: Jeremy P. Teacher/ Perigee Books, 1991.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Sakarya Üniversitesi örneği*, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Sakarya.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). Rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişlik ve iş doyumunu üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 35-49.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Schmidt, W. H., & Tannerbaum R. (2000). Farklılıkları yönetmek. F. Göloğlu (Ed.), *Müzakere ve anlaşmazlık çözümü* (İ. Bingöl, Çev.). İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Sevgin, A. (2015). *Liselerde çalışan öğretmenlerde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin saptanması (Eyüp ilçe örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Solakoğlu, İ. (2007). *İşletmelerde mobbing'in örgütsel stresle ilişkisi ve bir sağlık kuruluşunda uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Soysal, A. (2009). İş yaşamında stres, *Çimento İşveren Dergisi*, 23.Cilt, sayı 3, 17-40
- Sutherland, V. J., & Cooper, C. L. (1991). *Understanding stress: A psychological perspective for professionals*. London: Chapman & Hall.

- Şekerli, H. (2013). *Öğretmenlerde çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağı*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Şimşek E, Aktaş H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 121-136.
- Tarhan N. ( 2007). *Mutluluk psikolojisi*, İstanbul:Timas Yayınları,
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim-örgütsel adaletin rolü*. İstanbul: Beta Yayınevi,
- Taşkıran, E. ve Dilek, Y. (2016). Kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13), 12.
- TDK (2019). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük. Ankara.
- Topaloğlu, M., Tuna, M. (1998). Örgütsel stres ve yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1, 160.
- Tulunay Ateş, Ö., Önder, E. (2019). Eğitimcilerin örgütsel sessizliklerinde cinsiyetin ve medenî durumun etkisi: bir meta analiz çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3), 786-803 .
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*, İstanbul: Hayat Yayınları,
- Tutar, H. (2004). *Kriz ve stres yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık,
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29-1).
- Türkmen, A., (2015). *Sağlık işletmelerinde örgütsel stresin işgücü performansına etkilerinin araştırılması (Bandırma devlet hastanesi örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Uysal, G., (2008). “Sağlıkla”, *Aylık Sağlık Dergisi sayı 9*.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional construct. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Yalçınsoy, A. (2017) Örgütsel sessizlik ve sonuçları *The Journal of Social Science*, 1(1), 1-19. doi: 10.30520/tjsosci.342211
- Yamuç, V. ve Türker D. (2015). Örgütsel stres kaynaklarının analizi: bir üretim işletmesinde kadın ve erkek çalışanlar üzerine inceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 389-423

- Yıldız, D. ve Uzunsakal, E. (2018). Alan araştırmalarında güvenirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerinde bir uygulama, *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28.
- Yılmaz, O. (2006). Stresin performans üzerine etkisi 40'ıncı piyade eğitim alay komutanlığı lider personeli üzerinde bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yüksel, R. F. (2015). *Okul alışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**EKLER****Ek 1. Ölçek Uygulama İzin Alma Belgesi****PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA**

Ek' te planı yer alan bilimsel çalışmayı Pamukkale Üniversitesi'nde ek' teki ölçeklerle veri toplayarak gerçekleştirmek istiyorum. Veriler Pamukkale Üniversitesinde görev yapan akademisyenlerden elde edilecektir.

Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğü'nden gerekli izinlerin alınması hususunda gereğini arz ederim.

TC: 11113712872

Tel: 0 544 876 48 40

E posta: [mustman09@gmail.com](mailto:mustman09@gmail.com)

**28.02.2019**

**Mustafa MANTI**

**Danışman**

**Dr. Kazım ÇELİK**

**Pamukkale Üniversitesi**



## Ek 2. Ölçek Uygulama İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 12/03/2019-E.18452



T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı :93282220-302.08.01/  
Konu :Anket Uygulama İzni - Mustafa  
MANTI

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜNE

İlgi :04/03/2019 tarih ve 302.08.01/E.16729 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi (İ.Ö.) Programı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Mustafa MANTI'nın, tez danışmanı Doç. Dr. Kazım ÇELİK'in sorumluluğunda "Akademisyenlerde Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki" konulu tez kapsamındaki ölçeklerini, Üniversitemizde görev yapan akademisyenlere uygulama talebi uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Prof. Dr. Hüseyin BAĞ  
Rektör

### Ek 3. Araştırmada Kullanılan Onaylı Ölçekler

#### Kişisel Bilgi Formu:

<b>Saygıdeğer Hocam,</b>	
<p>Bu anket ile elde edilecek veriler birleştirilerek yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak, hiçbir kimse ya da gruba verilmeyecektir. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için, anketteki ifadeleri değerlendirirken içten ve titiz davranmanızla birlikte ifadelerin tümüne yanıt vermeniz de büyük önem taşımaktadır. Ankete gösterdiğiniz ilgi, özen ve yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.</p>	
<p>Doç.Dr. Kazım ÇELİK Danışman PAÜ-Eğitim Fakültesi</p>	<p>Mustafa MANTI PAÜ- Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi</p>
<p><b>Cinsiyetiniz:</b> Kadın ( ) Erkek ( )</p>	
<p><b>Yaşınız (Lütfen yazınız):</b></p>	
<p><b>Medeni Durumunuz:</b> Evli ( ) Bekar ( )</p>	
<p><b>Görev Unvanınız:</b> Öğretim Üyesi ( ) Öğretim Görevlisi ( ) Araştırma Görevlisi ( )</p>	
<p><b>Mesleki Kıdeminiz (Lütfen yazınız):</b></p>	
<p><b>Herhangi bir yönetim göreviniz var mı?</b> Var ( ) Yok ( )</p>	
<p><b>Görev Yaptığınız Kurum:</b> Pamukkale Üniversitesi ( ) Diđerleri ( )</p>	

### Örgütsel Stres Ölçeği:

Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Tamamen Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
ÇALIŞTIĞIM KURUMDA;					
1-İş yükümün çok fazla ve iş tempomun yorucu olduğunu düşünüyorum.	5	4	3	2	1
2-Benden kapasitemi aşan işler bekleniyor.	5	4	3	2	1
3-Çalışma koşullarım oldukça ağır ve çalışma süreleri fazladır.	5	4	3	2	1
4-İşlerimi yaparken zaman baskısı yaşamaktayım.	5	4	3	2	1
5-Yıllık izinlerimi tam ve zamanında kullanamıyorum.	5	4	3	2	1
6-İş ortamında kişiliğimden ödün verdiğimi düşünüyorum.	5	4	3	2	1
7-İşimle ilgili konularda benim görüşlerim alınmamaktadır.	5	4	3	2	1
8-Benden sürekli başarılı olmam bekleniyor.	5	4	3	2	1
9-kurumumda birden çok kişiye aynı anda sorumlu oluyorum.	5	4	3	2	1
10-Yöneticim astlarının duygularını fazla önemsememektedir.	5	4	3	2	1
11-Yöneticim ve üstlerimle etkili iletişim kuramamaktayım.	5	4	3	2	1
12-Bana verilen görevin tam olarak ne olduğu açıklanmıyor.	5	4	3	2	1
13-Gösterdiğim çabalar karşılığında hak ettiğim gibi ödüllendirildiğimi sanmıyorum.	5	4	3	2	1
14-Yapılan terfilerden memnun değilim.	5	4	3	2	1
15-Kurumumda erken terfi eden arkadaşlarımdan benden daha başarısız olduğunu düşünüyorum.	5	4	3	2	1
16-İnsanlar bu işte başka işlerde olduğu gibi kolay terfi edemezler.	5	4	3	2	1
17-İşimi iyi yaptığım zaman gereken takdiri göremiyorum.	5	4	3	2	1
18- Maaş artışından memnun değilim.	5	4	3	2	1
19-Emeklilik ve gelecekle ilgili kaygılarım bulunmaktadır.	5	4	3	2	1
20-İşyerimde elde ettiğim maddi imkanlar diğer mesleklerin sağladığı kadar değildir.	5	4	3	2	1
21-İşimin karşılığı olarak bana sağlanan kazanç ve diğer imkanlar harcadığım emeğe karşı gelmemektedir.	5	4	3	2	1
22-İşimin sağladığı maddi imkanlardan memnun değilim.	5	4	3	2	1
23-Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki ilişkilerde çok fazla resmiyet bulunmaktadır.	5	4	3	2	1
24-Birlikte çalıştığım insanlar yetersiz olduğu için daha fazla çalışmak zorunda kalıyorum.	5	4	3	2	1
25-Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki aşırı samimiyetten hoşlanmıyorum.	5	4	3	2	1
26-Birlikte çalıştığım insanların mesleki eğitim ve deneyimlerinin yeterli olmadığını düşünüyorum.	5	4	3	2	1

27-Birlikte çalıştığım insanlara güvenmiyorum.	5	4	3	2	1
28-İş arkadaşlarım arasında çok fazla sürtüşme bulunmamaktadır.	5	4	3	2	1

**Örgütsel Sessizlik Ölçeği:**

	Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Tamamen Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Katılıyorum	Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Benimle ilgili olmadığı için, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir	5	4	3	2	1
2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	5	4	3	2	1
3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	5	4	3	2	1
4	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	5	4	3	2	1
5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	5	4	3	2	1
6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	5	4	3	2	1
7	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	5	4	3	2	1
8	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	5	4	3	2	1
9	kurumumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	5	4	3	2	1
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim.	5	4	3	2	1
11	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	5	4	3	2	1
12	Bu kurumda ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	5	4	3	2	1
13	Bu kurumda ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	5	4	3	2	1
14	Bu kurumda ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	5	4	3	2	1
15	Bu kurumda ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	5	4	3	2	1

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı	Mustafa
Soyadı	Mantı
Doğum Yeri ve Tarihi	Buharkent/ Aydın 20/09/1994
Uyruğu	T.C.
İletişim Adresi ve E-Mail Adresi	Zafer Mah. Sanayi 4. Sokak 47/B Blok Daire:5 Buharkent/ Aydın  mustman09@gmail.com
<b>Eğitim</b>	
İlköğretim	Zafer İlköğretim Okulu
Ortaöğretim	Nazilli Anadolu Lisesi
Yükseköğretim (Lisans)	Cumhuriyet Üniversitesi (Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik)
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	Pamukkale Üniversitesi (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi)