

KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA

Mine HALİS¹
Duygu ADALIOĞLU AY²

ÖZET

Kurumsallaşmanın en önemli yararlarından biri kurum çalışanlarının örgütsel hedefler için gösterdiği çabayı olumlu etkilemektir. Bu çerçevede son on yıldır örgütsel davranış araştırmalarında tartışılan bir kavram olan örgütsel sessizliğin kurumsallaşmayla birlikte azaldığı ve bunun bir sonucu olarak her kademedeki tüm çalışanların örgütün amaçlarını benimseme düzeyleri ve kurumsal işleyiş ve çıktıların kalitesine katkı sağladığı düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca örgütsel sessizliği azaltıcı etkisi ile kurumsallaşmanın çalışanların yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi ve üniversitedeki hizmet süresi arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemektir. Çalışma kapsamında Kastamonu üniversitesinde 332 idari ve akademik personelden anket aracılığıyla bilgi toplanmış ve sonuçlar istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda çalışanların kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve kurum yararına sessizlik ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir. Sonuçlar tartışılarak bir dizi öneri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Kurumsallaşma Düzeyi, Örgütsel Sessizlik, Sessizlik türleri

ABSTRACT

One of the most important benefits of institutionalization is the positive impact of the employees' efforts to achieve organizational goals. It is thought that an organizational silence that has been discussed in the study of organizational behavior for the last one year has been reduced together with institutionalization and contributed to the level of organizational commitment and quality of all employees at every stage in the organization. The purpose of this study is to examine the relationship between the level of institutionalization and organizational silence. In addition, organizational silence-reducing characteristics determine whether there is a significant difference between institutionalization in terms of age, educational status, duration of service in college and duration of service in university. In the scope of the study, 332 academic and nonacademic personnel were collected and data were analyzed statistically in Kastamonu University. As a result of the analysis, the silence confirmed by the employees, the silence for defensive purposes and the silence for institutional benefit and the level of institutionalization were determined. The results were discussed and a series of suggestions were presented.

Key Words: Institutionalization, Level of Institutionalization, Organizational Silence, Types of Silence

¹ Yrd. Doç. Dr., Kocaeli Üniv., İİBF, İşletme Bölümü, minehalis@gmail.com

² Kastamonu Üniv., SBE İşletme YL Programı, duyguadalioglu@hotmail.com

GİRİŞ

Ülkemizde özellikle son on yılda, bölgesel kalkınma planları çerçevesinde bölgenin iktisadi hayatına katkı sağlamak, sosyokültürel farklılıkları azaltıp, taşradaki öğrencilere yaşadıkları bölgelerde üniversite eğitimi verip fırsat eşitliği sunabilmek ve eğitilmiş insan gücü ile ülkeler arası rekabette söz sahibi olabilmek gibi nedenlerle birçok ilimizde yeni üniversiteler kurulmuştur.

Bu üniversitelerden biri de 2006 yılında kurulan Kastamonu Üniversitesi'dir. Yeni kurulan üniversitelerin yaşadıkları sorunlar birbiriyle benzerdir. Bunlardan biri de gelişme sürecinde iken kurumsal bir yapıyı sağlamanın zorluğudur. Kurumsallaşma, hem modern toplum ve yönetimin gereği olarak hem de kurumların süreklilik kazanması ve amaçlarına ulaşması için olmazsa olmazlardandır. Gelişmiş bir üniversite olmanın belki de en önemli gerekliliklerinden biri kurumsal bir yapı oluşturmaktır.

Kurumsallaşmada esas olan bir kurumun faaliyetlerini sürdürürken yönetenlerin kişisel yöntemlerine bağımlı olmadan, işlerin yürümesi için kurumun kendi yöntemlerini oluşturup bunlarla ilgili standartların oluşturulmasıdır. Böylece kurumsallaşmış bir işletme, faaliyetlerini bireylerin varlığına bağımlı olmadan sürdürür ve geliştirebilir. Kurumsallaşma, işletmelerin kalıcılığı, rakiplerine karşı üstünlük sağlamaları açısından oldukça önemlidir. Bunun sağlanabilmesi için işletmede temel prensiplerin yerine getirilmesi gerekmektedir (Meşe, 2005:2).

Günümüz yönetiminde kurumsallaşmanın yanı sıra örgütün başarıyı yakalayıp devam ettirebilmesi için, örgütün en temel parçası olup, başarı ve rekabette temel rolü oynayan insan faktörü de büyük önem arz etmektedir. Örgütler başarıyı yakalayabilmek için çalışanlarıyla uyum ve işbirliği içerisinde çalışmalarını gerektiğinin bilincindedirler. Çünkü bireyin motivasyonu, görüş ve düşünceleri işletmenin üretkenliğini ve verimliliğini etkilemektedir. Eğer bir örgütte çalışanlar görüş ve düşüncelerini ifade etmeyip, işletmede durağan sessiz bir ortam hâkim ise burada örgütsel sessizlik kavramı ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt içindeki bir konu hakkında çeşitli sebeplerden dolayı bilerek ve kasti olarak düşüncelerini ifade etmemesi durumudur. Çalışmamızda kurumsallaşma ve örgütsel sessizlik konularına değinilerek yeni kurulan üniversitelerden biri olan Kastamonu Üniversitesi'ndeki kurumsallaşma düzeyinin çalışanlar üzerindeki etkisi incelenmiştir.

I. LİTERATÜR ÖZETİ

A. Kurumsallaşma Düzeyi

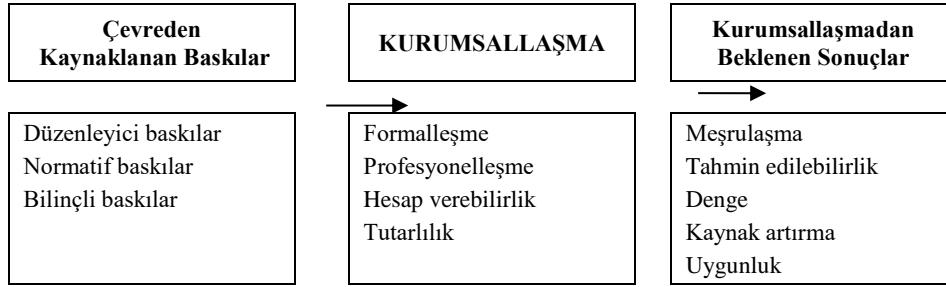
Örgütlerde, kuruluş amaçlarına ulaşmak için tanzim edilen, görev, davranış ve faaliyetleri düzenleyen bir sistem bulunmaktadır. Örgütteki bu sistemler değişen şartlara uyumlu sağlayıp, esnek olup, örgütün ihtiyaçlarına karşılık verebildikleri

sürece varlıklarını sürdürebilmektedirler. Statik yapıda olan, değişime hemen ayak uyduramayan işletmelerin devamlılığı çok zor olacaktır. Devamlılığı sağlamak ise kurumsallaşma ile mümkün olacaktır (Ak, 2010: 85).

Kurumsallaşma, kurumlarda devamlılık sağlanması, yapısal bir standardın oluşturulması ve standartların kurallara dönüştürülerek sistemleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kocabaş ve Baytekin, 2004: 427). Bayer (2005: 126-127)'e göre kurumsallaşma; kurumların çevrelerinden destek sağlayarak, uymak zorunda oldukları kuralları uygulama durumudur. Kurumsallaşmanın ana amacı, kurumların varlığının devamlılığı için uygulanması gereken, işletmeyle ilgili düzenlemelerin yapılmasıdır.

Bilgin (2007: 28)'e göre kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler; ilk başta etraflarına uyum sağladıktan sonra kendilerini o çevrede sabitlemektedirler. Daha sonra işletmelerine zarar verecek durumları ortadan kaldırıp, işletmelerinde yer etmiş olan misyon, vizyon ve hedefleri ile toplumu etkilemektedirler. Ayrıca kurumu kişisel değerlerden ve inançlardan uzak tutarak, kurumsallaşmış bir şirket olarak başarıyı yakalama yolunda ilerlerler. Aksi durumda olan işletmeler ise, istedikleri başarıya ulaşamayacaklardır. Bu duruma en iyi örnek olarak kişiselleşmiş kurullarla yönetilmeye çalışılan aile şirketlerini verebiliriz.

Kurumsallaşma; çalışanların örgüt ile ilgili fikir yaklaşım veya yenilikleri benimseyip işlerini istenen şekilde yapmaları demektir (Aslan ve Çınar, 2010: 91). Kurumsallaşma; işletmelerin, sistemsiz organize edilmiş, yapıardan; düzenli, sistemli ve tutarlı bir yapıya dönüştürülmesidir.



Şekil 1:Kurumsallaşma, Neden ve Sonuçları (Apaydın, 2007: 3)

Kurumsallaşma sürecindeki örgütlerin yasal düzenlemelerle birlikte sosyal yaşam kurallarını da takip ederek toplumsal değişimle de yakından ilgilenmesi gerekmektedir (Doğan, 2014:8). Kurumsallaşmayı sağlayabilmek için işletmede oluşturulmuş olan kurulların herkese aynı şekilde uygulanması gerekmektedir. Kişiden kişiye ya da farklı anlaşılabilir kurullar konulmamalıdır (Dursun, 2004:15).

Şengün'e göre (2004:25) kurumsallaşma sürecinin sonunda kurumsal bir kimlik kazanma amacı yatmaktadır. Örgütler kurumsal kimlik sayesinde rakiplerden farkını ortaya koyacak ve kendine has bir sistem oluşturacaktır. Bu açıklamalara göre kurumsallaşmanın unsurları şu şekilde sıralanabilir:

- **Karmaşıklık Değil Sadelik:** Sade organizasyon yapısında kısa iş akışı, açık işletme politikası ve işlem süreçlerinde netlik vardır. Bu durumun kurumsal verimliliğe olumlu etki ettiği ifade edilmektedir (Çiftçi, 2006: 41). İşletmeler çevrelerindeki farklılaşmayı önemseyerek yalın bir organizasyon yapısı oluşturdukları oranda kurumsallaşır ve o oranda etkinliklerini artırır (Bilgin, 2007: 34).
- **Farklılaşma:** Kurumun yapısal ve işlemsel yönü itibarıyla diğer kurumlardan farklı araç ve yöntemler kullanması firmanın kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir (Türk, 2007: 49).
- **Esneklik:** Örgütlerin değişime kolay ayak uydurabilmelerini sağlayacak esnek bir yapıya sahip olmaları da kurumsallaşma düzeyinin bir göstergesidir (Demirkan, 2008: 16).
- **Özerklik:** Örgütsel özerklik; örgütlerin kendi ürün ve değerleri ile başka örgütlerden ayırt edilebilir olmaları şeklinde ifade edilebilir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütler, daha özerk bir yapıya ve belirli bir kurumsal kimliğe sahiptirler. Bu özellik de kurumsallaşma düzeyinin bir göstergesidir (Türk, 2007: 51).

B. Kurumsallaşmanın Boyutları

Kurumsallaşmanın çeşitli boyutları vardır. Bu boyutlar yöneticilere kurumsallaşma ile ilgili neler yapılması gerektiği ile ilgili yol haritası çizecek ve yöneticilerin eksik kaldıkları noktaları görmelerini de sağlayacaktır (Meşe, 2005). Kurumsallaşmayı oluşturan unsurlar literatür verileri ışığında, sorumluluk / hesap verebilirlik / şeffaflık, nesnellik / formalleşme / tutarlılık, profesyonellik / kaynak yeterliliği ve örgüt kültürü olarak sınıflandırılabilir.

Sorumluluk / hesap verebilirlik / şeffaflık, kurumlar için bir değer kazandırma biçimi olarak da adlandırılabilir. Günümüzde yapılan her faaliyette toplumsal fayda yaratmak gelişmiş toplum olmanın önemli gereklerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumlar çalışanları ile birlikte, tüketiciler de aldıkları malın fiyat ve kalitesi ile birlikte o ürünün üretilme sürecini de kapsayacak şekilde topluma fayda sağlama kriterini göz önüne almaktadırlar (Özgen, 2007:1-6). Toplum hassasiyetlerinden uzak kalarak sorumluluk almayan kuruluşlar varlıklarını devam ettirmede zorluk çekeceklerdir. Bu sebeple işletmelerin varlık amacı sadece ürünlerini üretip satmakla sınırlı kalmayıp, içinde buldukları topluma karşı sosyal sorumluluklarını da yerine getirmeleri gerektiğidir (Yılmaz, 2006:75). Bu sorumluluk aynı zamanda kurumun çalışanlarına karşı da etik ve sorumlu

davranılması gerektiğini de kapsamaktadır. İşletmeler, hem çalışanlarına hem de topluma karşı sorumluluk projeleri geliştirip güven içinde bir çalışma ortamı sağlarsa, bu, hem insan kaynakları açısından güven yaratıcı bir durum hem de işletmenin amaçlarına uygun olarak piyasada kalıcı olma isteğine katkı sağlar. Bunun yanında kurumlar tüm paydaşlarına iş ve faaliyetleri hakkında yeterli ve doğru bilgi sunarak da şeffaflık ilkesini yerine getirmelidir (Aktan ve Börü, 2007:31).

Nesnellik/formalleşme/tutarlılık hususu, etkin bir yönetimin en önemli unsurlarından biridir. Formalleşme, organizasyon yapısında insanlardan ziyade rollere ve pozisyonlara odaklanmaktır. Bu biçimselleştirilmiş bir yapı oluşturma süreci olup, örgütsel rollerin ve karar verme sürecinin rasyonalize edilip açıkça belirtildiği, açık kodlanmış standartları ve düzenlemeleri içerir. Bir organizasyon yapısının biçimlendirilmesi, genellikle, örgütsel rollerin bu rolleri yerine getiren bireylerden ayrılma derecesine göre belirlenebilir. Resmîleşmenin derecesi, rol alan bireylerin belirli kişisel özelliklerinden bağımsız olduğu boyutudur. Resmî hale getirme, davranışı standartlaştırmaya ve düzene sokmaya çalışmaktadır (http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/formalization.html).

Formalleşme aynı zamanda ilişkilerin yapısını daha görünür ve açık yapma girişimidir (Scott, 1995). Bu da kurumsal yükümlülükler ifa edilirken nesnellik boyutunda kuruma olan güveni artırmaktadır (Kesim, 2005: 269-270). Örgüt, çalışanlarına karşı ne kadar adil olursa o denli güven sağlamış olacaktır. Adaleti sağlamak içinse çalışanlara hak ettiği gibi muamele yapılmalıdır (Aykut, 2007: 108). Örgütsel adaletin olması işletmenin kurumsallaşması açısından önem arz etmektedir. Ödül-ceza dağıtımında kurumun adil olduğunu algılayan çalışanlar örgüte karşı bağlılıkları artmaktadır. Çalışanlar üstlerinin kendilerine karşı sergiledikleri tavır ve davranışı diğer çalışanlar ile mukayese etmektedirler. Bu sebeple işletmeler nesnellığe ve adalete önem vermelidir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 209-210). Tutarlılık ise, işletmelerin verdiği sözü tutması, misyon, strateji ve eylemler arasındaki uyum, aynı sektördeki benzer işi yapan işletmelere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri verme olarak tanımlanabilir. İşletmelerin kurumsallaşabilmeleri için tutarlı eylemler sergilemeleri ve tutarlı kararlar almaları gerekmektedir (Apaydın, 2008: 125).

Kurumsallaşma için önemli olan bir diğer unsur, örgütün sahip olduğu fiziki kaynakların ve özellikle de iş gücü kaynaklarının (profesyonellik) yeterliliğidir. Çoğu zaman bir kurumun kurumsallaşma düzeyi o kurumdaki entelektüel varlığın zenginliği ile ölçülmektedir. Bir işletmenin kurumsallaşması için fiziki ve iş gücü kaynaklarının yeterli seviyede olması gerekmektedir. İşletmeler için en önemli öz kaynak insandır. İnsan kaynağına ne kadar çok önem verilirse, kurumsallaşma düzeyi o derece artacaktır. Kurumsallaşmanın değişim, dönüşüm sürecini düşünerek insan kaynağının devamlı olarak yükseltilmesi gerekmektedir (Karabulut, 2008:92). Ancak kurumsallaşma, organizasyonun "ortalama insanlara" dayandığını

söyleyerek, rutinleşmiş başarıların, karizma ve kişisel yeteneklerin belirli bir roldeki performansının önemini azalttığını da belirtmektedir (Scott, 1995'den aktarım, Wolin, 1960).

Çalışan bireylerin örgütsel davranışlarında benzerlik, bütünlük ve uyumluluk oluşturmalarını sağlayan örgüt kültüründe, kültürü oluşturan değer ve ilkelerin örgüt üyelerince kabullenilme düzeyi arttıkça ve bütün üyelerce paylaşıldıkça güçlü bir kültür oluşmaktadır (Apaydın, 2008: 124). Kültürel güç, örgüt kültürünün kabullenilme düzeyi ve örgüt içinde yaygın olarak paylaşılmasıdır. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmeler de amaçlarına daha kolay ulaşabilmektedir. Kültürel güç, çalışanların gösterdiği performans açısından da önemlidir. Kültürel güç performansı artırdığı gibi işletmenin kurumsallaşmasını da sağlamaktadır (Yıldız, 2010: 3).

C. Örgütsel Sessizlik

Durak'a göre; örgütsel sessizlik bildiği halde bazı sebeplerden dolayı bilerek konuşmaktır (Durak, 2012: 43). Bu nedenle örgütsel sessizlik; bilinçli olarak sessiz kalarak örgütsel bir fayda yaratabilecek veya bir problemi ortadan kaldıracabilecek görüş, fikir ve öneriler sunmaktan kaçınmaktır.

Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizliği; "çalışanların örgütle ilgili bilişsel, duygusal ve davranışsal durumları, ilgili kişilere bilerek ve isteyerek söylenmemesi durumu" olarak tarif etmektedirler. Bu tanıma göre örgütsel sessizlik için iki durum söz konusu olmaktadır. Birincisi; koşulları değiştirmek için arzu olmalıdır. İkincisi ise, durumu değiştirme yeteneğine sahip olan kişilerin olmasıdır. Morrison ve Milliken'e göre çalışanlar belirli konular hakkında gerçeği bilirler ancak bu durumu amirlerine söylemek hususunda cesarete sahip değillerdir (Morrison ve Milliken, 2000).

Dyne ve diğerleri sessizlik türlerini Pinder ve Harlos'u temel alarak 3 ana başlık altında incelemiştir (aktaran: Kahya, 2013: 91). Bunlar sessizliğin 3K'sı olarak nitelendirilen kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik türleridir (Çakıcı, 2010: 32).

Çalışanların belirli konularda olması gerektiğini düşündüğü fikirlerini, söylemeyerek içinde bulunduğu duruma karşı pasif olup sessiz kalması (Dyne vd., 2003) *kabullenici sessizlik* olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışın temelinde uysallık ve itaat etme düşüncesi yatmakta ve kişi grup tarafından kabul edilmeyeceğini düşündüğü fikirlerini saklamaktadır (Tıktaş, 2012: 88-89). Razi olma durumu olarak da nitelendirdiğimiz kabullenici sessizlikte sessiz kalmanın temel sebebi boyun eğmedir. Çalışanlar konuşsalar bile bir farklılık olmayacağını düşünmektedirler (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009:701).

Korunmacı sessizlik ise, korkuya bağlı olarak hiçbir şekilde bilgilerin ve düşüncelerin paylaşılmamasıdır (Sarioğlu, 2013: 48). Çalışanlar kendini dışsal tehditlerden korumak için bilinçli olarak sorunları görmezden gelmektedirler. Bu,

endişe ve korkuya dayalı bir sessizliktir. Çeşitli sebeplerden dolayı başkalarına farklı görüşlerini bildirmemekteyizler (Çakıcı, 2010: 33). Bu tutum /davranış, çalışanların düşüncelerinin olumsuz sonuçlarından korkarak sessiz kalmayı tercih etmelerinin bir sonucudur. Bu durumu test eden çalışmaların sonucu teoriyi destekleyici niteliktedir. Örneğin Slade'nin 260 personel üzerinde 22 farklı işletmede yaptığı araştırmaya göre, işletme personelinin buldukları görevlerini kaybetme korkusu ve diğer çalışanlara karşı kötü bir izlenim vermek istememesi sebebiyle sessizliği tercih ettikleri sonucu tespit edilmiştir (Slade, 2008:25).

Korunmacı sessizlik türünde çalışanlar bilerek *belirli bir süre* sessizliği tercih etmektedirler. Bir durum karşısında fikirlerini söyleyip, sessiz kalmama durumunda bir problemle karşılaşmaktan korkar ve fikirlerini beyan etmeyip sessiz kalmayı tercih ederler ancak konuşmak için de *uygun vaktin* gelmesini beklemektedirler (Pinder ve Harlos, 2001:348-349).

Bazen de bir işletme içerisinde bir takım kişiler karar alma süreçlerinde daha ön planda olabilmektedirler. Böyle gruplarda baskın karakterli çalışanların yanında sessiz kalmayı tercih eden çalışanlar da bulunmaktadır. Bazı durumlarda onlara karşıt bir fikre sahip olsalar bile ilişkilerinin bozulup huzursuzluktan korkmaları sebebiyle susmayı tercih etmektedirler (Perlow ve Repenning, 2009:10-11). Giderek bu durum bir grubun kararları almada etkin olurken diğeri ise sessizliğe doğru gidecektir. Yöneticilerin bu dengeyi sağlaması gerekmektedir.

Kişilerin konu ile ilgili görüşlerini örgütün ya da örgüt içindeki birilerinin yararını düşünerek sessiz kalma durumu da *korunmacı sessizlik* olarak tarif edilmektedir (Şehitoğlu, 2010: 68). Başkalarını düşünen bilinçli ve proaktif bir davranış olarak başkalarının çıkarı gözetilmektedir (Dyne vd., 2003). Bireyler bazen toplumcu bir tavır sergileyip, iş birliği yaparak sessiz kalmayı tercih ederler (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 702).

Çalışanlar ve yöneticiler işletme ile ilgili bazı bilgileri de saklamaya gidebilmektedir. Bunun sebebi işletmenin huzurunun bozulmasını engellemek olup, sorun teşkil edecek bilgileri görmezden gelebilmektedirler. Bu şekilde davranılmasının sebebi ise işlerin iyi bir şekilde yürütülmesini sağlamaktır (Shein, 2004:261).

D. Kurumsallaşma ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Kurumsallaşan işletmeler, iş görenin duygu ve düşüncelerine önem verip, dinlemekte ve onlara işletme hakkında tam bilgi vermektedir. Bu nedenle çalışanlar hangi prensiplere göre yönetildiklerini bilirler ve kendilerini adaletli bir işletmede güvende hissederler. Örgütteki kararlara katılan ve alınan kararlar hakkında bilgi sahibi olan çalışanlar, kendilerini örgüte karşı daha fazla sorumlu hissedeceklerdir (Çevirgen ve Yağcı, 2014: 1252). Kurumsallaşma düzeyi yükseldikçe çalışanların belirsizlik toleransı artmakta ve dolayısıyla örgüte duyulan güçlü güven nedeniyle

belirsizlik içinde dahi olumlu tepkiler geliştirme çabaları artmaktadır (Teah ve Foo'dan aktaran Karavardar, 2011: 74). Literatürde birçok araştırma kurumsallaşmanın örgütsel güveni beslediğini ortaya koymaktadır. Örgütsel güven de örgütsel sessizlik davranışını minimize ettiği için kurumsallaşma ve örgütsel sessizlik arasında bir ilişkinin olduğu tahmin edilmektedir.

Çakıcı (2010: 69)'ya göre kurumsal işlerde bireysel değerlerin ön plana çıkması kurumsallaşmayı engellemektedir. Ayrıca kurumsallaşamama göstergeleri arasında, iletişimsizlik, kişiye göre davranışta bulunma, yönetimle iyi ilişkisi olanları iyi yere alma gibi durumlar yer almaktadır. Bu sebeplerden ötürü çalışanlar yönetimle iyi geçinmek için sessiz kalmayı tercih etmektedir. Böylelikle işletmede örgütsel sessizlik olgusu ortaya çıkmaktadır. İş gören sessizliği örgütü doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Çalışan sessizliği, yöneticilerin önemli bilgilere erişimini azaltır. Bu durum çalışanın verimini ve huzurunu etkiler. Dolayısıyla iş de olumsuz yönde etkilenir (Durak, 2012: 85). Buna göre; kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğu işletmelerde örgütsel sessizlik yüksek olur. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde ise örgütsel sessizliğin düşük olduğu tahmin edilmektedir. Çünkü kurumsallaşmış işletmelerde karşılıklı güvene dayalı ilişkiler gelişmektedir. Çalışanlar ile yönetici arasında çift taraflı bir iletişim bulunmaktadır. Buna göre araştırmanın temel hipotezi şudur:

Hipotez: *Kurumsallaşma düzeyi artıkça örgütsel sessizlik azalmaktadır.*

II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, EVREN VE ÖRNEKLEM

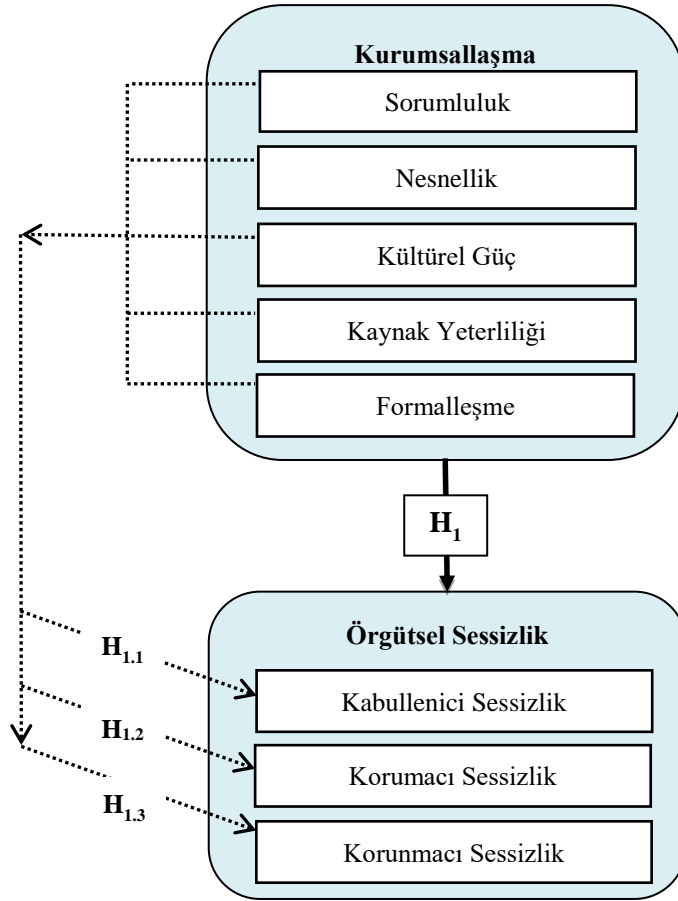
Bu araştırma betimleyici bir araştırmadır. Betimleyici araştırmalar, her hangi bir konuda var olan bir durumu saptamak amacıyla yapılan araştırmalardır (İftar, 1999: 7). Araştırma tipine yönelik olarak belirlenen araştırma modeli Şekil 1'de yer almaktadır. Araştırma modelinde, bağımsız değişken kurumsallaşma düzeyi, bağımlı değişken ise örgütsel sessizlik olarak ön görülmüştür.

Araştırmada “*Kurumsallaşma düzeyi artıkça örgütsel sessizlik düzeyi azalmaktadır*” temel hipotezini test etmek için bir dizi alt hipotezler geliştirilmiştir:

- ✓ **H_{1.1}:** Kurumsallaşma düzeyi “*kabullenici* sessizlik” davranışını azaltmaktadır.
- ✓ **H_{1.2}:** Kurumsallaşma düzeyi “*korumacı* sessizlik” davranışını azaltmaktadır.
- ✓ **H_{1.3}:** Kurumsallaşma düzeyi “*korunmacı* sessizlik” davranışını azaltmaktadır.

Öngörülen hipotezlerin test edilmesinde çalışanların demografik özelliklerin etkisinin de belirlenmesine çalışılmıştır. Bu çerçevede katılımcıların kurumsallaşma düzeyine ilişkin algıları demografi özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği

ve katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri demografi özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada kullanılan anket üç bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde, katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemek için 6 soru sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde 61 ifadeden ve 5 alt boyuttan (sorumluluk, nesnellik, kültürel güç, kaynak yeterliliği ve formalleşme) oluşan kurumsallaşma ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Bozbayındır tarafından 2014 yılında geliştirilmiştir. Anket formunun üçüncü bölümde ise 14 ifadeden ve 3 alt boyuttan (kabullenici, korumacı ve korunmacı) oluşan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek de Van, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş ve Şehitoğlu (2010) tarafından da Türkçeye uyarlanmış olup Çalık'ın yaptığı çalışmada kullanmış olduğu 14 maddelik bir ölçektir. Kurumsallaşma ölçeği ile örgütsel sessizlik ölçeklerin araştırmada

kullanılabilmesi için hem Bozbayındır hem de Çalık ile iletişime geçirilerek gerekli izinler alınmıştır. Gerek kurumsallaşma ölçeği gerekse örgütsel sessizlik ölçeğini oluşturan her bir ifade beşli Likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuş ve her bir ifadeye ilişkin personel görüşleri; “1=Hiç Katılmıyorum ve 5=Tamamen Katılıyorum” biçiminde puanlandırılmıştır.

III. BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında, araştırmada kullanılan kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirliği, personelin demografik özellikleri, ölçeklere katılım düzeyleri, kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel sessizlik arasındaki olası ilişki ve etkisine yönelik bulgular yer almaktadır.

A. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirliğine Yönelik Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için faktör analizi ve güvenilirliğini ölçmek için ise Cronbach's Alpha testleri yapılmıştır. Bu çerçevede kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Faktör Analizi

	Madde Sayısı	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Kümülatif Varyans	Alt Boyut α
Kurumsallaşma Düzeyi					
1.Faktör: Sorumluluk	25	25, 274	41, 434	41, 434	0, 993
2.Faktör: Nesnellik	11	6, 448	10, 571	52, 005	0, 973
3.Faktör: Kültürel Güç	10	5, 558	9, 112	61, 117	0, 904
4.Faktör: kaynak Yeterliliği	8	4, 722	7, 741	68, 858	0, 928
5.Faktör: Formalleşme	7	2, 874	4, 711	73, 569	0, 823
Örgütsel Sessizlik					
1. Kabullenici Sessizlik	6	5, 098	36, 415	36, 415	0, 965
2. Korumacı Sessizlik	5	3, 255	23, 248	59, 663	0, 855
3. Korunmacı Sessizlik	3	2, 278	16, 272	75, 935	0, 874
Kurumsallaşma: $\alpha : .958$, $KMO=0, 958$ Bartlett testi: $\chi^2 =27283, 251$; $p=0, 000$					
Örgütsel Sessizlik: $\alpha : , 80$ $KMO=0, 881$ Bartlett testi: $\chi^2 =3505, 668$; $p=0, 000$					

Tablo 1'deki faktör analizi sonuçlarına göre, her iki ölçek için de hem Kaiser-Meyer-Olkin değerleri ve Bartlett testi sonuçları bu ölçeklere faktör analizinin uygulanabilirliğini ortaya koymuştur. Tabloya göre kurumsallaşma düzeyi ölçeğinin, toplam varyansın %73, 569'unu açıklayan 5 faktör (sorumluluk, nesnellik, kültürel güç, kaynak yeterliliği ve formalleşme) altında toplanmıştır. Büyüköztürk (2007)faktör yük değerinin 0, 45 ya da daha yüksek olmasının, ölçeğin kullanılabilirliği için iyi bir ölçü olduğunu ifade etmiştir. Bu kapsamda ölçeklere ilişkin faktör yüklerinin tamamının kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

Tabloya göre örgütsel sessizlik ölçeği, toplam varyansın %75, 935'ini açıklayan 3 faktör (*kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve korunmacı sessizlik*) altında toplanmıştır.

B. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Kurumsallaşma düzeyinin, personelin örgütsel sessizliğine etkisinin belirlenmesini amaçlayan bu çalışmada, örneklem grubunu oluşturan kişilerin demografik özellikleri ile ilgili bilgileri içeren değişkenlere yönelik frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Bu çerçevede Tablo 3'te araştırmaya katılan personelin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, hizmet süresi, personel türü, medeni durum görev durumu) yönelik frekans ve yüzde dağılımlarına ait değerler sunulmuştur.

Tablo 2'ye göre araştırmaya katılan kişilerden, 138'i kadın, 194'ü erkektir. Erkek ve kadınlardan 208'i evli ve 124'ü bekârdır. Katılımcılardan 101'i 20-30 yaş, 159 gibi büyük bir çoğunluğu 31-40 yaş, 54'ü 41-50 yaş arasında ve 18'i 50 yaşın üzerindedir. Katılımcılardan 175'i idari personel ve 157'si akademik personeldir. İdari ve akademik personelden 164'ü 1-5 yıldır, 132'si 6-10 yıldır ve 36'sı 11 ve üstü yıldır bu kurumda çalışmaktadır. Bunun yanı sıra örneklem grubundan 87'si ayrıca yöneticilik görevini yerine getirmekte ve 245'inin ise yöneticilik görevi yoktur.

Tablo 2. Katılımcı Demografisine İlişkin Bulgular

Cinsiyet	f	%	Medeni Durum	f	%
Kadın	138	41,6	Evli	208	62,7
Erkek	194	58,4	Bekâr	124	37,3
Personel Türü	f	%	Yöneticilik Görev	f	%
İdari Personel	175	52,7	Evet	87	26,2
Akademik Personel	157	47,3	Hayır	245	73,8
Yaş	f	%	Hizmet Süresi	f	%
20-30 Yaş	101	30,4	1-5 Yıl	164	49,4
31-40 Yaş	159	47,9	6-10 Yıl	132	39,8
41-50 Yaş	54	16,3	11 Yıl ve Üstü	36	10,8
51 Yaş ve Üstü	18	5,4	Genel Toplam	332	100

Kurumsallaşma düzeyi ile alt boyutları olan **sorumluluk, nesnellik, kültürel güç, kaynak yeterliliği** ve **formalleşme** düzeylerinin araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan t Testi ve One-Way ANOVA testi sonuçları incelenmiştir. Bu çerçevede Tablo 3'te kurumsallaşma düzeyi ile alt boyutları olan sorumluluk, nesnellik, kültürel güç, kaynak yeterliliği ve formalleşme düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan "t testi" ve ANOVA testi sonuçları sunulmuştur.

Yapılan "One-Way ANOVA testi" ve t testi sonuçlarına göre; cinsiyete göre, personelin hizmet süresine göre, personelin yöneticilik görevine göre kurumsallaşma düzeyi algıları farklılık göstermemektedir. Yaş gruplarına göre katılımcıların

kurumsallaşma düzeyine ilişkin farklılığı tespit etmek amacıyla yapılan “One-Way ANOVA testi” sonucuna göre kurumsallaşmanın alt boyutlarından “kültürel güç” ve “kaynak yeterliliği” değişkenlerinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Personel türü itibariyle kurumsallaşma düzeyi sorumluluk alt değişkenine göre $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde bir farklılık göstermektedir. Medeni duruma göre kurumsallaşma düzeyi nesnellik, kaynak yeterliliği ve formalleşme alt boyutları itibariyle istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 3. Demografik Değişkenlere Göre Kurumsallaşma Düzeyi Farklılık Analizi

Kurumsallaşma Düzeyi Boyutları	Yaş	N	\bar{X}	SD	F	p	Tukey
Kültürel Güç	1. 20-30 Yaş	101	2,1020	,88249	3,055	0,029*	1<2, 3, 4 2<3 4<2, 3
	2. 31-40 Yaş	159	2,4314	1,10386			
	3. 41-50 Yaş	54	2,5407	1,14010			
	4. 51 ve üstü	18	2,1833	,61763			
Kaynak Yeterliliği	1. 20-30 Yaş	101	3,1160	1,02633	4,345	0,005*	4<1, 2, 3
	2. 31-40 Yaş	159	3,2642	,98138			
	3. 41-50 Yaş	54	3,1270	,91227			
	4. 51 ve üstü	18	2,3889	,98586			
Sorumluluk	Kadro Sınıfı				t	p	
	1. İdari	175	3,217	1,301	3,213	0,021*	
2. Akademik	157	2,891	1,263				
Nesnellik	Medeni Durum				t	p	
	1. Evli	208	2,817	1,128	-2,259	0,025*	
2. Bekâr	124	3,107	1,132				
Kaynak Yeterliliği	1. Evli	208	3,254	0,920	2,494	0,013*	
	2. Bekâr	124	2,973	1,102			
Formalleşme	1. Evli	208	2,364	0,950	-2,933	0,004*	
	2. Bekâr	124	2,682	0,961			

Örgütsel sessizlik düzeyi ile alt boyutları olan **kabullenici** sessizlik, **korumacı** sessizlik ve **korunmacı** sessizlik düzeylerinin, araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan t Testi ve One-Way ANOVA testi sonuçları incelenmiştir. Bu çerçevede; örgütsel sessizliğin cinsiyete göre, görev süresine göre, yönetici görevinin olup olmasına ve personel sınıfına göre istatistiksel olarak farklı algılanmadığı görülmüştür. Örgütsel sessizliğin farklı algılandığı diğer demografik değişkenler ise tablo 4’te verilmektedir.

Tablo 4’de örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korumacı sessizlik düzeyinin yaş değişkeni açısından istatistiksel olarak farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu farklılığın hangi değişkenlerden kaynaklandığını tespit etmek için Tukey testinden

yararlanılmıştır. Buna göre korumacı sessizlik konusunda 20-30 yaş, 41-50 yaş arasında olan kişilerin, 31-40 yaşında olanlardan ve 20-30 yaş, 31-40 yaş ve 51+ yaşında olanların ise 41-50 yaşında olanlardan daha olumlu cevaplar verdikleri tespit edilmiştir. Katılımcıların, örgütsel sessizlik ve alt boyutları olan korumacı sessizlik ve korumacı sessizliğe yönelik düşüncelerinin medeni durumlarına göre $p < 0, 05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği ancak kabullenici sessizliğin evli olanlar lehine farklı algılandığı görülmektedir.

Tablo 4. Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyi Farklılık Analizi

Örgütsel Sessizlik Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	SD	F	p	Tukey
Korumacı Sessizlik	1. 20-30 Yaş	101	4, 03	0, 94	2, 67	0, 04*	2<1, 4 3<1, 2, 4
	2. 31-40 Yaş	159	3, 72	1, 18			
	3. 41-50 Yaş	54	3, 57	1, 21			
	4. 51 ve üstü	18	3, 93	0, 83			
	Medeni Durum	N	\bar{X}	SD	t	p	
Kabullenici Sessizlik	1. Evli	208	3, 24	1, 19	2, 18	0, 03*	
	2. Bekâr	124	2, 94	1, 19			

1. Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların, kurumsallaşma düzeyi (sorumluluk, nesnellik, kültürel güç, kaynak yeterliliği ve formalleşme ve örgütsel sessizliğe (kabullenici, korumacı ve korunmacı) yönelik ifadelerine verdikleri cevapların ilişkisini belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda Tablo 5'de kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel sessizlik ile alt boyutlara yönelik korelasyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 5. Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

	Örgütsel Sessizlik	Kabullenici Sessizlik	Korumacı Sessizlik	Korunmacı Sessizlik
Kurumsallaşma Düzeyi	-0, 754**	-0, 679**	-0, 319**	-0, 218**
<i>Sorumluluk Düzeyi</i>	-0, 478**	-0, 566**	-0, 058	-0, 078
<i>Nesnellik Düzeyi</i>	-0, 721**	-0, 986**	-0, 001	-0, 04
<i>Kültürel Güç Düzeyi</i>	-0, 577**	-0, 002	-0, 954**	-0, 097
<i>Kaynak Yeterlilik Düzeyi</i>	-0, 126*	0, 025	-0, 260**	-0, 012
<i>Formalleşme Düzeyi</i>	-0, 278**	0, 044	-0, 073	0, 870**

* $p < 0, 05$; ** $p < 0, 001$

Tablo 5'teki sonuçlara göre, kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Alt boyutlar itibariyle de kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel sessizlik arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kurumsallaşmanın alt boyutlarından sorumluluk düzeyi ve örgütsel sessizlik

arasında negatif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sorumluluk düzeyi ile örgütsel sessizlik alt boyutu olan; kabulleniciler sessizlik arasında negatif yönlü ilişkinin olduğu saptanmıştır İki ana değişkene ilişkin alt boyutlar arasındaki ilişkiler tabloda (Tablo 5.) görüldüğü gibidir.

2. Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

Araştırmanın bu kısmında kurumsallaşma düzeyi ile alt boyutlarının, örgütsel sessizlik ile alt boyutlarına etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda Tablo 6'da kurumsallaşma düzeyi ile alt boyutlarının, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda detaylıca yer almaktadır.

Tablo 6. Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken:	B	t	Sig.	R ²	F	p
H₁: Örgütsel Sessizlik	Kurumsallaşma	-0,717	-20,830	0,000	0,567	433,910	0,000*
	<i>Sorumluluk</i>	0,256	-9,876	0,000	0,226	97,536	0,000*
	<i>Nesnellik</i>	-0,439	-18,902	0,000	0,518	357,303	0,000*
	<i>Kültürel Güç</i>	-0,385	-12,821	0,000	0,330	164,368	0,000*
(Kabul)	<i>Kaynak Yeterliliği</i>	-0,088	-2,316	0,021	0,013	5,362	0,021*
	<i>Formalleşme</i>	-0,199	-5,259	0,000	0,075	27,654	0,000*
	H_{1.1} Kabulleniciler Sessizlik	Kurumsallaşma	-1,119	-16,800	0,000	0,459	282,256
(Kabul)	<i>Sorumluluk</i>	-0,526	-12,488	0,000	0,319	155,946	0,000*
	<i>Nesnellik</i>	-1,040	-107,162	0,000	0,972	11483,704	0,000*
	<i>Kültürel Güç</i>	-0,003	-0,042	0,966	-0,003	0,002	0,966
	<i>Kaynak Yeterliliği</i>	0,030	0,457	0,648	-0,002	0,209	0,648
H_{1.2} Korunmacı Sessizlik	<i>Formalleşme</i>	0,055	0,801	0,424	-0,001	0,641	0,424
	Kurumsallaşma	-0,486	-6,108	0,000	0,099	37,000	0,000*
	<i>Sorumluluk</i>	-0,050	-1,054	0,293	0,000	1,111	0,293
(Kabul)	<i>Nesnellik</i>	-0,001	-0,017	0,987	-0,003	0,000	0,987
	<i>Kültürel Güç</i>	-1,022	-57,509	0,000	0,909	3307,313	0,000*
	<i>Kaynak Yeterliliği</i>	-0,289	-4,893	0,000	0,065	23,939	0,000*
	<i>Formalleşme</i>	-0,084	-1,327	0,185	0,002	1,761	0,185
H_{1.3} Korunmacı Sessizlik	Kurumsallaşma	-0,300	-4,054	0,000	0,045	16,439	0,000*
	<i>Sorumluluk</i>	-0,061	-1,427	0,155	0,003	2,035	0,000*
	<i>Nesnellik</i>	0,035	0,729	0,466	-0,001	0,532	0,466
	(Kabul)	<i>Kültürel Güç</i>	-0,094	-1,770	0,078	0,006	3,131
<i>Kaynak Yeterliliği</i>		0,012	0,213	0,832	-0,003	0,045	0,832
<i>Formalleşme</i>		-0,902	-32,056	0,000	0,756	1027,610	0,000*

Tablo 6'daki sonuçlar, kurumsallaşma düzeyi düzeltilmiş determinasyon katsayısının %71,7'dir. Buna göre örgütsel sessizlikte meydana gelen değişimin %71,7'si kurumsallaşma düzeyinde meydana gelen değişimle açıklanmaktadır. Kurumsallaşma düzeyinin katsayısı -0,717 (t = -20,830; p = 0,000) tespit edilmiştir. Bu, kurumsallaşma düzeyinde meydana gelen bir birimlik artışın örgütsel sessizlikte -0,717 birimlik bir azalışa neden olduğunu göstermektedir. Bu durumda, "**H₁**: Kurumsallaşma düzeyi arttıkça örgütsel sessizlik azalmaktadır" hipotezi kabul

edilmiştir. Yine bu tablo sonuçlarına göre alt boyutları itibariyle kurumsallaşma arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı söylenebilir.

Aynı tabloda (tablo 6) alt hipotezler ilişkin yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre; kurumsallaşma düzeyi ile ilgili düzeltilmiş determinasyon katsayısının %45,9 olduğunu gösteriyor. Yani kabullenici sessizlikte meydana gelen değişimin %45,9' un kurumsallaşma düzeyinde meydana gelen değişimle açıklanmaktadır. Buna göre kurumsallaşma düzeyinde ($B = -1,119$; $t = -16,800$; $p = 0,000$) meydana gelen bir birimlik artışın örgütsel sessizlikte $-1,119$ birimlik bir azalışa neden olduğu söylenebilir. Bu durumda, *Kurumsallaşma düzeyi, kabullenici sessizlik düzeyini negatif yönde etkilemektedir*” dolayısıyla “Kurumsallaşma düzeyi “**kabullenici sessizlik**” davranışını azaltmaktadır” hipotezi doğrulanmaktadır.

Yine (Tablo 6) tablodan *Kurumsallaşma düzeyinin korumacı sessizlik ve korunmacı sessizlik davranışı üzerinde de negatif bir etkiye neden olduğu* görülmektedir. Dolayısıyla, Kurumsallaşma düzeyinin “**korumacı sessizlik**” davranışını ve “**korunmacı sessizlik**” davranışını azalttığına dair ileri sürülen hipotezler de kabul edilmiştir.

SONUÇ

Kurumsallaşma düzeyinin alt boyutu olan sorumluluk düzeyine ilişkin olarak; katılımcıların, kurumun ihtiyaç duyduğu bilgiyi paylaşma ve kurumun politika, strateji, vizyon ve misyonu ile uyum göstermeye çekimser kaldıkları görülmüştür. Çalışmada kurumun değişen çevreye uyum sağlayabilmesi, çevresine güven vermesi, akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmaları ilgili bir kararsızlık olduğu tespit edilmiştir. Kurumun çevredeki değişimlere (bilimsel, teknolojik vb.) uyumu, iş sektörünün istediği nitelikte insan yetiştirmesi, başarılı kurumların uygulamalarının takip edilmesi ve personelin mesleki gelişimlerini sağlayacak faaliyetlerde bulunması konularına kararsız kalınmıştır.

Kurumsallaşma düzeyinin alt boyutu olan *nesnellik* düzeyine ilişkin ifadeler verilen cevaplara göre; kurum çalışanlarının; güven algısı, yetki ve sorumluluklarını kullanma özerkliği, görevlerin bilgi, deneyim ve yeteneklere uygunluğu ve problemlerin profesyonel olarak çözümü konusunda kararsız kaldıkları söylenebilir. Ödüllendirilmenin tarafsızlığı, fikir ve düşüncelerin özgürce açıklanmasını sağlayan ortam varlığı, çalışanların mesleki özerkliğe sahip olması gibi konularda da katılımcıların kararsız kaldıkları görülmüştür. Ayrıca yetkili kurullarca alınan (Senato, ÜYK, Bölüm, FK, FYK) kararların şeffaf ve hesap vermeye açık olması, görev dağılımının hakkaniyete uygun şekilde yapılması, personeli ilgilendiren bir karar alınırken personelin fikrini rahatça söylemesi ve personel alımının ihtiyaç duyulan pozisyonlara bilimsel kriterlere uygun olarak yapıldığı ile ilgili olarak kararsız bir davranış sergilendiği söylenebilir.

Katılımcıların, kurumsallaşma düzeyinin alt boyutu olan kültürel güç düzeyine ilişkin ifadeler verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma

değerleri analiz edilmiştir. Buna göre çalışmada, kurumun kural belirlemede ve kuralları uygulamada özerk olunmadığı, kurumun bir imaja ve Türkiye'deki diğer kurumlar içinde saygın bir konuma sahip olmadığı şeklinde bir algının olduğu görülmüştür. Çalışmada katılımcıların, kurumun kendine özgü özellikleri ile diğer kurumlardan farklılık göstermediğine, çalışanlar arasında iyi bir bütünleşme olmadığına, işe yeni başlayanların sosyalleşmesinin sağlanmadığına ve kurumun kurumsal değerlerinin olmadığına inandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların, kurumun kendine özgü bir kültürü olmadığına, kendi kararlarını alabilen bir kurum olmadığına ve kendine ait kurumsal kimliğe sahip olmadığına dair düşüncelere sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Kaynak yeterliliğine ilişkin ifadeler verilen cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre, kurumun araştırma-geliştirme olanak ve kaynakları yeterliliği ile ilgili kararsızlık hâkim iken eğitim ve öğretimi sağlayacak eleman yeterliliğinin olduğu sonucuna varılmıştır. Öğrencilerin verimli çalışacağı ortama sahip olması, idari işlerin yürütülmesini sağlayacak eleman yeterliliği, kültür ve sanat faaliyetlerinin (edebiyat, spor vb.) yeterliliği konularında kararsızlık görülmüştür. Katılımcıların, formalleşme düzeyine ilişkin ifadeler verdikleri cevaplardan ise, personelin yetki alanlarının açık ve net olduğuna ve kurumun etkin bilgi işlem sistemine sahip olduğuna inanmadıkları tespit edilmiştir. Sonuçlar; işlere ait iş akış şemasının yazılı şekilde mevcut olmadığını, işlerin belli bir sistem içerisinde gerçekleşmediğini ve birimler (Fakülte, Enstitü, İdari birimler vb.) arasında iyi bir iletişimin olmadığını göstermiştir. Ayrıca katılımcıların, kurumdaki işlerin hazırlanmış yönergeler ile yürütülmesine, kurumun işlevsel olan kural ve prosedürlere sahip olmasına inanmadıkları tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra kurumdaki iş süreçlerini aksatacak aşırı bürokrasi düzeyi bir kararsızlık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada katılımcıların, örgütsel sessizlik alt boyutu olan kabullenici sessizlik düzeyine ilişkin ifadeler verdikleri cevaplara göre, sorunların çözümüne ilişkin fikirlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşmama ve işin gelişimini artıracaklarını düşünmediklerinden onları ilgilendirmeyen bir konuda fikirlerini söylememe eğilimi sergilediği söylenebilir. Çalışmada katılımcılar, kurumdaki çalışma arkadaşlarının doğru kararı alabileceklerine inandıkları için fikirlerini söylememeleri ve kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceklerine inanmadıkları için kurumdaki iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerini ifade etmeme konularında da kararsız kaldıkları görülmektedir. Ayrıca kurumdaki geleceğine dair kaygıları nedeniyle kendilerine ait olan yeni fikirleri söylememe ve kurumdaki ilgili olunmayan konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğu için sessizliği tercih etmeleri ile ilgili olarak bir kararsızlık olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların, sessizlik düzeyine ilişkin cevaplarına göre, kurumun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmadıkları, kuruma zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddettikleri ve kurumdaki sırları açıklamak için yapılan

baskılara karşı direndikleri söylenebilir. Ayrıca katılımcıların, kurumdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmadıkları ve kurumun adına duyulan kaygılardan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ettikleri tespit edilmiştir.

Katılımcıların, örgütsel sessizlik alt boyutu olan korunmacı sessizlik düzeyine ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları değerlendirilmiştir. Buna göre katılımcıların, işleriyle ilgili gerçekleri kendilerini korumak için başkasıyla paylaşmadıkları, kendilerini korumak için kurumun gelişimi ile ilgili fikirlerini ifade etmedikleri ve kendilerine zarar vereceğini düşündükleri için, işleriyle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmadıkları tespit edilmiştir.

Elde edilen verilerde katılımcıların cevaplarının '*kararsızım*' noktasında yoğunlaşması, örgütsel sessizliğin ifade biçimlerinden biri olarak yorumlanabilir.

Üniversite yönetiminin kurumsallaşma yönünde etkili adımlar atması şu öneriler ile mümkün görünmektedir.

- Çalışanların formelleşme açısından önemli olan yasa, yönetmelik ve yönerge olarak tanımlayabileceğimiz bilgi ve dokümanların varlığına ilişkin algılarının artırılması gerekmektedir.
- Kurum kültürünün oluşması için üniversitenin yönetim kademesinde bulunan öğretim üyelerini kaynaştırmaya yönelik çeşitli etkinlikler yapılmalıdır.
- Tüm çalışanlara kendi iş süreçlerinde söz hakkı tanınmalı, çalışanların görüşlerine daha fazla önem verilmeli, sessiz kalmayıp konuştuklarında kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak ortamlar yaratılmalıdır.
- Çalışanların istedikleri çalışma alanında uzmanlaşması yönünde imkan sağlanmalıdır.
- Toplumla bütünleşen bir üniversite ortamı sağlanması yönünde çalışmalar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- AK, Güngör B. (2010). "Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına etkisi: Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örneği"(Yayınlanmış Y.L. Tezi), Adnan Menderes Üniv. SBE, Aydın.
- AKTAN, Coskun C. ve BÖRÜ, Deniz (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. C. C. Aktan (Düzenleyen) içinde, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk (s. 11-36)." İstanbul: İGİAD Yayınları.
- APAYDIN, Fahri (2007). "Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemleri ve Örgütsel Performansa Etkileri". Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, Gebze.
- APAYDIN, Fahri (2009). "Kurumsal Teori Ve İşletmelerin Kurumsallaşması", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10 (1), 1-22.

- ASLAN, İmran, ÇINAR, Orhan. (2010). "Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanma Süreci" *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 89-97.
- AYKUT, Serap (2007). "Örgütsel adalet, birey-örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları." Y.L. Tezi. Yeditepe Üniv., SBE. İstanbul.
- BAYER, Ertuğrul (2005), "İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Hale gelmesi Ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi", *Gazi Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (3), 125-142.
- BİLGİN, Naciye (2007), "Aile şirketleri kurumsallaşma eğilimleri: Ankara Kobi örneği", (Yayımlanmış Y.L. Tezi), Atılım Üniv. SBE, Ankara.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2007) "Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı", Ankara: Pegem Yayıncılık.
- ÇİHANGİROĞLU, Necmettin ve YILMAZ, Ali (2010). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi." *Selçuk Üniv. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19): 195-214.
- ÇAKICI, Ayşehan (2010). "Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz? "Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÇEVİRGEN, Aydın, Yağcı, ERKAN (2014). "Kurumsallaşma Düzeyi ve İşletme yapısı arasındaki İlişki: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma", *Gazi Üniv. Turizm Fakültesi 15. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Ankara.
- ÇİFTÇİ, Münire (2006). "KOBİ'lerde kurumsallaşma Sivas ili mobilya sektöründe bir araştırma", (Yayımlanmış Y.L. Tezi), Cumhuriyet Üniv. SBE, Sivas.
- DOĞAN, R. (2014). "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları ve Bir Model Önerisi: Adıyaman ilinde bir araştırma", (Yayımlanmış Y.L. Tezi), Türk Hava Kurumu Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DURAK, İbrahim (2012). "Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik", 1. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.
- DURSUN, Gülrüz (2004). "Kurumsallaşmaya Karşı Direnç Yaratın Faktörler ve Dirençle Başa Çıkma Yöntemleri", (Yayımlanmış Y.L. Tezi), İstanbul Üniv. SBE, İstanbul.
- DYNE, Van Lin, SOON, Anag, BOTERO, Isabel, C. (2003) "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- İFTAR, K. Gönül (1999) "Bilim ve Araştırma, " *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Eskişehir: Anadolu Üniv. Yayını No: 1081.
- KAHYA, Cem (2013), "Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü", (Yayımlanmış Y.L. Tezi), Atatürk Üniv. SBE, Erzurum.

- KARABULUT, Kaan (2008). “Kurumsallaşmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Ve Bir Örnek Olay Çalışması”. Y.L. Tezi, Sakarya Üniv. SBE, Sakarya.
- KARACAOĞLU, Korhan, CİNGÖZ, Ayşe (2009). “İş Gören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniv., 700-707, Eskişehir.
- KARAVARDAR, Gülşah (2011). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri Ve Belirsizliğe Tolerans”, Kırıkkale Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi, 1 (1), 157-179, Kırıkkale.
- KESİM, Erdoğan (2005). “Bir Etik Davranış İlkesi Olarak Hesap Verebilirlik (Hesap Verme Sorumluluğu)”. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, Sakarya.
- KOCABAŞ, Füsün ve BAYTEKİN, Pelin (2004). “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniv. İİBF. 17-18 Nisan, İstanbul, 424– 430.
- MEŞE, Bahri (2005), “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması”, (Yayımlanmış Y.L. Tezi)Gebze Üniv., SBE, Y.L. Tezi. Kocaeli
- MORRISON, E.W ve MİLLİKEN, F.J. (2000). “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, The Academy of Management Review, 25 (4), 706-725.
- ÖZKOÇ, Aziz Gökhan, KEMER, Ebru, (2017). Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Örgütsel Yenilik Açısından Stratejik Rolü. Gaziantep Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:16, Sayfalar:568-578, 2017.
- PERLOW, L. A., N. P. REPENNİG, “The dynamics of silencing conflict”, Research in Organizational Behavior, Sayı: 20, s 1-29, 2009.
- PINDER, Craig C. ve HARLOS, Karen (2001), “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”, Research in Personnel and Human Research Management, (20), 331-369.
- SARIOĞLU, Gülşah Sultan (2013), “Mobbing ve örgütsel sessizlik: Enerji sektörü üzerine bir araştırma”, (Yayımlanmış Y.L. Tezi), Osmaniye Korkut Ata Üniv. SBE, Osmaniye.
- SCOTT, W. Richard (1995). Institutions and Organizations for Organizational Science. Sage Publications. London.
- SLADE, M. R. (2008). The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory, USA: The George Washington University Graduate School of Education and Human Development

- ŞEHİTOĞLU, Yasin (2010). “Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi”, (Yayımlanmış Y.L. Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, Kocaeli.
- ŞENGÜN, Halil İbrahim (2011), “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma”, (Yayımlanmış Y.L. Tezi), İnönü Üniv., SBE, Malatya.
- TİKTAŞ, Gülşah (2012). “Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerine bir inceleme”, (Yayımlanmış Y.L. Tezi), Dokuz Eylül Üniv. SBE, İzmir.
- TÜRK, Uğur (2007). “KOBİ’lerde kurumsallaşma ve kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi (Sakarya 1. ve 2. OSB uygulaması)”, (Yayımlanmış Y.L. Tezi), Sakarya Üniv.. SBE, Sakarya.
- YILDIZ, Esra (2010). “Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama”. Yüksek Lisans, Selçuk Üniv. SBE, Konya.
- http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/formalization.html). Erişim tarihi, 28.10.2017.