



## Organizational silence behaviors of faculty members, their causes and consequences<sup>1</sup>

## Öğretim elemanlarında örgütsel sessizlik davranışı, nedenleri ve sonuçları

Derya Bağ<sup>2</sup>  
C. Ergin Ekinci<sup>3</sup>

### Abstract

**Purpose:** The purpose of this study is to investigate faculty members' organizational silence behaviors, the effects of reasons leading to silence, the consequences of silence behaviors and their relationships with some variables of gender and academic titles. **Method:** The study was conducted as a quantitative descriptive research. The sample of the study is comprised of 554 faculty members. The data of the study were collected through the administration of three questionnaires developed by the researchers to the sample group. In data analysis, descriptive statistics, t-test for independent groups, one-way variance analysis (ANOVA) were employed. **Results:** The major results of the study are: (1) The faculty members exhibit the silence behavior in three problem areas to a great extent (non-ethical behaviors and practices, administrative functioning and practices and academic structure and functioning) (2) Both the individual factors and factors related to administrative practices are effective over a moderate level in the faculty members' exhibiting the silence behavior. (3) The faculty members are of the opinions that their organizational silence behaviors result in

### Özet

**Amaç:** Bu çalışmanın amacı öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunları, nedenlerini ve sonuçlarını belirlemek ve cinsiyet ve akademik unvan değişkenleri ile ilişkisini incelemektir. **Yöntem:** Tarama modelinde betimsel bir çalışma olan araştırmanın örneklemini 554 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından geliştirilen üç ölçeğin örnekleme uygulanmasıyla elde edilmiştir. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde betimsel istatistikler, karşılaştırmalarda t-testi ve varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. **Sonuçlar:** Araştırmada şu temel sonuçlara ulaşılmıştır: (1) Öğretim elemanları üç sorun alanında (etik olmayan davranış ve uygulamalar, yönetsel işleyiş ve uygulamalar, akademik yapı ve işleyiş) önemli ölçüde sessizlik davranışı göstermektedirler. (2) Öğretim elemanlarının sessizlik davranışı göstermelerinde hem bireysel etmenler hem de yönetsel uygulamalarla ilgili etmenler orta düzeyin üstünde etkili olmaktadır. (3) Öğretim elemanları örgütsel sessizlik davranışlarının bireysel ve kurumsal etkililiği etkileyebilecek sorunlara yol açtığı düşüncesine oldukça yüksek düzeyde sahiptirler. (3)

<sup>1</sup> This article was based on a part of master thesis of the first author.

<sup>2</sup> Lecturer, Muğla Sıtkı Kocman University, School of Foreign Languages, [mderya@mu.edu.tr](mailto:mderya@mu.edu.tr)

<sup>3</sup> Assoc. Prof., Muğla Sıtkı Kocman University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, [ekinci@mu.edu.tr](mailto:ekinci@mu.edu.tr)

problems that can considerably affect individual and organizational efficiency. (4) Among all staff, the research assistants show the most silence behavior and observe the consequences of the silence behavior the most. In short, organizational silence is an important managerial problem.

**Keywords:** Higher education; faculty members; organizational silence; organizational silences behavior.

Araştırma görevlileri en fazla sessizlik gösteren ve sonuçlarından en fazla etkilenen akademik unvan grubu olarak görünmektedir. Kısaca örgütsel sessizlik üniversiteler için üstesinden gelmek için çaba gösterilmesi gereken önemli bir yönetsel sorun alanıdır.

**Anahtar sözcükler:** Yükseköğretim; öğretim elemanı; örgütsel sessizlik; örgütsel sessizlik davranışı.

[\(Extended English summary is at the end of this document\)](#)

## Giriş

İşgörenlerin duygu, düşünce, istek ve arzularının ses ya da sessizlik ile ifadesini içeren iletişimsel paylaşım örgütsel amaçların gerçekleşmesinde ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli bir etkidir. Sessizlik 1970'li yılların başından itibaren örgütsel iletişim çalışmaları içinde bir iletişim türü olarak ele alınmaya başlanmış, 2000'li yıllara kadar günümüzdeki anlamıyla ele alınmamıştır. Örgütsel sessizlik konusu, günümüzdeki anlam ve içeriğine uygun olarak ancak 2000'li yıllardan sonra ele alınmaya başlanmıştır. Bu dönemle birlikte doğrudan örgütlerde sessizlik kavramı üzerine çalışılmış başta iki çalışma göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki örgütsel sessizlik kavramını ilk kez ele alan Morrison & Milleken (2000)'in çalışmasıdır. Diğerisi ise sessizliği örgütsel boyutta değil, işgörenin bakış açısına göre ele alan Pinder & Harlos (2001)'un çalışmalarıdır. Sessizlik ile ilgili çalışmaların temelini oluşturan bu çalışmalar örgütsel sessizliği işten çekilme, örgütsel öğrenme, örgüt sağlığı, örgüt kültürü gibi kavramlarla ilişkilendirerek örgütsel sessizlik çalışmalarını çeşitlendirmiştir (Briensfield, Edwards & Greenberg, 2009,18).

Hem konuşma hem de susma formları kendi içlerinde oldukça değişken ve karmaşık yapılarıdır. Çünkü örgütsel iletişimin sağlıklı yürüyebilmesi için ne zaman konuşulması ne zaman susulması gerektiğinin bilinmesi önemlidir. Bu kurallar dizisi içinde örgütte var olan sessizliğin kavranması ve anlaşılması oldukça zor olabilmektedir. Bazı örgütlerde genellikle yönetsel uygulamalarla ilgili bazı “konuşulması ve yorum yapılması yasak” konular örgüt kültürü baskısı ile yoruma kapalı olabilmektedir. İşgörenin kurallara gösterdiği uyum geçmişte örgütsel uyumluluğun bir işareti olarak görülürken, günümüzde bu keskin tanımın dışına çıktığı görülmektedir (Morison & Milleken, 2000, 706). Sessizlik davranışının seçilmesi işgörenin öznel anlamlandırması çerçevesinde çeşitlilik göstermektedir.

İşgörenler bazen sessizliği kendileri seçebilmekte bazen de zorla sessiz kalmaya zorlanabilmektedirler. Bu bağlamda “muğlak ve kaygan” bir kavram olarak ele alınan sessizlik bazı durumlarda işgörenin bilinçli bir tepkisi; bir tür boykot, bazı durumlarda da örgüt içinde zorla sessiz bırakılma (Milleken & Morrison, 2003, 1353), haksızlığa karşı bir tepki (Pinder & Harlos, 2001: 334), kasıtlı bir davranış (Çakıcı, 2007, 149) ve kişiler ve örgütler için baskı ögesi haline gelen bir mekanizma (Zheng, Ke, Shi, & Zheng, 2008, 219) olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu davranış biçiminin oluşturduğu temel sorun işgörenlerin yeterliklerinin daha az işe koşulması olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizliği Morrison & Milliken (2000, 707) ‘işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirme ile ilişkili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi’ olarak tanımlarken, Çakıcı (2007, 149) ‘örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki problemler karşısında duygu ve düşüncelerini kasıtlı olarak saklaması’ olarak tanımlamıştır. Bu tanımlarda kastedilen örgütsel sessizlik sadece sesin yokluğu ya da sükût değildir. Örgütlerde gözlenen sessizlik davranışı kasıtlı olarak susma, konuşmama davranışıdır.

İşgörenin sessizlik davranışına yönelmesine yol açan etmenler bireysel, örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç boyutta ele alınabilir. Dışa dönüklük, açıklık, duygusallık, sorumluluk duygusu (Şimşek & Aktaş, 2014, 125), öz izleme yeteneği (Premeaux & Bedian, 2003: 1541), kontrol odaklılık (Premeaux & Bedian, 2003, 1543), öz saygı (Pinder & Harlos, 2001, 353), korku kontrolü (Milleken, Morrison & Hewlin, 2003, 1462), iletişime yatkınlık, kendini uyarılma yeteneği (Çakıcı 2010, 23-24), çaresizlik, tükenmişlik ve yalnızlık (Tikici, Derin & Kalkın, 2011, 256) bireysel etkenlere örnek olarak verilebilir. Ayrıca işgörenin iş deneyimi, bilgi düzeyi ve cinsiyeti (Pinder & Harlos, 2001, 343) de sessizliğin seçiminde kişilik özellikleri kadar önemlidir.

İşgörenlerin sessizlik davranışına yönelmelerindeki önemli etmenlerden biri de örgütsel özelliklerdir. Örgütün politikası, işleyişi, kuralları, etik değerleri, örgüt içerisinde var olan grupların ya da örgütün kendisinin kuralcı tutumları ve sosyal baskıları (Milleken & Morrison, 2003, 1353) işgöreni sessizliğe yönelten etkenler arasındadır. İşgörenlerin konuşmanın hiçbir şeyi değiştirmeyeceği, aksine daha olumsuz sonuçlara yol açacağı düşüncesine sahip olmaları ve haksızlık kültürünün baskın olduğu örgüt iklimi işgörenleri sessizliğe yönelten önemli etkenler arasındadır (Pinder & Harlos, 2001, 345; Morrison & Milleken, 2000, 706). İşgöreni sessizleştiren etkenler çok boyutlu ve karmaşık yapıları bünyesinde barındırmaktadır. Belirsiz yetki mekanizmaları, yüksek merkezleşme, düşük formalleşme gibi örgütün kendine özgü yapısı (Morrison & Milleken, 2000, 721), otoriter yönetim tarzları, bürokratik işleyiş, zayıf iletişim, kötü performans değerlendirmeleri ve gelişigüzel karar verme gibi yönetsel uygulamalar (Pinder & Harlos, 2001, 346) da işgöreni sessizlik davranışına yöneltilmektedir. Sayılan tüm faktörleri özünde şekillendiren, profesyonel ve sosyal yaşamı düzenleyen ülke kültürü (Çakıcı, 2010, 3), kültürel güç mesafesi (Huang, Van De Vliert & Van Der Vegt, 2005, 464) ve nezaket anlayışları (Nakane, 2006, 1811) hem örgütü hem de bireyi doğrudan etkileyerek sessizleştiren faktörler arasındadır.

Bireysel ve örgütsel nedenler kadar yönetsel etmenler de işgörenleri sessizliğe yöneltilmede etkili olabilmektedir. Yöneticinin bilgi birikimini, deneyimlerini ve kişisel özelliklerini orta koyduğu yönetsel davranışları yönetsel faktörlerin en büyük bölümünü oluşturmaktadır (Erdoğan, 2000, 13). Örgütün lideri konumundaki yöneticilerin bazı durumlardan kaçınma isteği işgörenleri sessizliğe yönelten yönetsel etmenleri beslemektedir. Konumu çerçevesinde her şeye muktedir olan kişi algısının kırılma olasılığı ve başarısız olarak algılanmama çabası, olumsuz eleştiri, tutum ve davranışı görmek ve duymaktan kaçınan davranış tarzları, yöneticinin “ben bilirim” tarzı yönetim şekli (Morrison & Milleken, 2000, 708-712) bu etmenlerden bazılarıdır.

Örgüt içerisindeki sessizliğin ortaya çıkmasındaki önemli etmenlerden bir diğeri ise yöneticilerin işgörelere ilişkin olumsuz tutum ve inançlarıdır. Yöneticilerin insan doğası gereği işgörelerin tembel oldukları, çıkarları doğrusunda hareket ettikleri, kaytarmaya eğilimli oldukları ve güvenilir olmadıklarına dair inançları da örgütsel sorunlara yol açarak hem yöneticileri hem de işgöreleri farklı arayışlara yöneltilmektedir. Yöneticiler işgöreleri emir altında tutarak kaytarmalarını önleyen farklı mekanizmaları kullanmaya yönelirken, kendisine güvenilirmediğini hisseden işgören ise küskün olabilmektedir (Morrison & Milleken, 2000, 712).

İşgöreni sessizlik davranışına iten bireysel, örgütsel ve yönetsel etmenler işgörelerin hangi konularda daha çok sessizlik davranışını gösterdiği sorusunu akla getirmektedir. Sessizlik ile ilgili olarak yapılan araştırmalar karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, verimsizlik ve zayıf örgüt (Morrison & Milleken, 2000, 706), etik konular (Tangirala & Ramanujam, 2008, 40), yönetim sorunu, çalışanların performansını iyileştirme, çalışma olanakları (Çakıcı, 2008, 129) konularını sessiz kalınan konular arasında göstermektedir. Araştırmalarda aynı zamanda işyükü ve iş paylaşımı konularında, haksızlıkta, üstlerin emirleri karşısında, iş arkadaşları ile uzlaşmaya dayalı konularda ve önceden görüş bildirilip bir yaptırımın olmadığı durumlarda sessiz kalındığı ortaya konulmuştur (Özgan & Külekçi, 2012, 38). Yöneticilerin ve meslektaşların yetersizlikleri, yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları, kişiler arası anlaşmazlıklar ve işyerindeki yanlış ve gereksiz uygulamalar sessizliği destekleyen diğer konular arasındadır (Kutaniş & Çetinel, 2014, 164-165).

İşgörenlerin sessizlik davranışları hem işgören hem de örgüt açısından sağlıksız olarak nitelendirilebilecek olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak iki başlık altında ele alınan bu sonuçlar hem işgörene hem de örgüte tafisi zor olan durumlar yaratabilir. Örgütün işleyişinde önemli yere sahip olan işgörenler açısından bakıldığında işgörenlerde bilişsel çelişkiye, motivasyon düşüklüğüne, iş doyumunda azalmaya, kontrol eksikliği algısına ve düşük kurumsal bağlılığa yol açabilmektedir. Ayrıca işgörenlerin sessizliği güçsüzlük hissine, güven, takdir, destek, işdoyumunu duygularında azalmaya (Milleken & Morrison, 2003, 22) yol açmaktadır. Örgüt içerisinde işgörene kendini ifade etme fırsatı verilmemesi, işgörenlerin zamanla psikolojik ve fizyolojik hasarlar edinmesine ve örgüt içerisinde de öğrenilmiş çaresizliğin yayılmasına yol açabilmektedir (Ehtiyar & Yanardağ, 2008, 58). Kartopu gibi büyüyen sorunlar işgörenin işten ayrılmasına kadar gidebilen sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Çakıcı 2010, 35). İşgörenin sessizlik davranışı sadece işgören açısından değil örgütsel açıdan da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütsel kararlara katılmayı reddeden işgören astlardan gelen bilgilerin üstlere iletiliminde engel oluşturarak bilgi iletimine ket vurabilmektedir. Bunun sonucunda, örgüt içerisindeki iletişim ağı bozularak üstlere bilgiler ya yanlış ya da eksik olarak ulaşabilmektedir. İletişim ağının doğru işlemediği bu örgütlerde negatif ya da pozitif geribildirimler yetkili makamlara iletilmeyip astlarda ya da üstlerde saklı kaldığı takdirde örgütsel değişim ve gelişim engellenmektedir (Milleken & Morrison, 2003, 1564-1565). Ayrıca, örgüt içerisinde sessizlik davranışının egemen olmaya başlaması zaman içinde bu davranışın bir iklim haline gelmesine yol açabilir. Olumsuzlukları görmesi engellenen işgören sadece verilen işleri yapan ve kuruma katkı sağlamayan bireyler haline gelebilmektedir (Çakıcı, 2010, 128). Bunun sonucunda istenmeyen durumları kabullenme eğilimi artmakta, doyumsuzluk yaygınlaşmakta ve sorunlar giderek büyüebilmektedir (Vakola & Bouradas, 2005, 442)

Tüm bu sonuçlar kurum kaynaklarının verimli ve etkin kullanılmasına engel olarak, örgütsel değişim ve gelişimi yavaşlatabilmektedir. Varlık gerekçesinden uzaklaşan örgüt hem kendi iç hem de çevresi ile olan ilişkilerinde zarar görmektedir (Çakıcı, 2010, 129). Bu da örgütün varlığını ortadan kaldırmaya bile, işlevsizleştirmektedir. Özellikle kamu örgütleri bakımından bu durumun yaygınlığından söz edilebilir.

Türkiye'de örgütsel sessizlik çalışmaları 2000'lerden sonra görülmeye başlamış ve bu konudaki çalışmalar sayıca giderek artmaktadır. Çakıcı (2007; 2008), Alparslan (2010), Bayram (2010), Özgan & Külekçi (2012), Bakoğlu, Aşkun & Berber (2013), Tülübaş & Celep (2014), Durak (2014); Yaman & Ruçlar (2014) gibi araştırmacıların çalışmaları örgütsel sessizlikle ilgili çalışmalara örnek olarak verilebilir. Örgütsel sessizlikle ilgili çalışmaların ticari örgütlerde yoğunlaştığı, eğitim örgütlerinde, özellikle yükseköğretim kurumları ile ilgili çalışmaların görece daha az olduğu görülmektedir.

Ülkelerin geleceğine yön verme potansiyeli taşıyan üniversitelerde örgütsel başarı ve bu başarının sürdürülmesi önemlidir. Üniversitelerde örgütsel başarı eleştirel düşünme yeteneğine sahip, kendini özgürce ifade edebilen, inisiyatif alabilen, üretebilen, yönetsel kararlarda düşüncelerini açıklayabilen öğretim elemanları ile gerçekleşebilir. Üniversitelerin herhangi bir yaptırım kaygısı olmaksızın her türlü düşüncenin ifade edilebileceği ortamlar sağlaması gerekir. Başka bir deyişle, üniversitelerin sessizliğin değil, çok sesliliğin simgeleri olmaları gerekir. Bu durum hem çağdaş üniversite anlayışının hem de mesleki profesyonelliğin gereğidir. Ancak uygulamada bu durumun gerçekleşmesini engelleyen yasal, yönetsel ve örgütsel sınırlamaların olduğu söylenebilir. Diğer örgütlerde olduğu gibi, çeşitli nedenlerle üniversite öğretim elemanları da sessizliğe yönelebilirler. Yükseköğretim kurumlarında istenmeyen koşullara bağlı olarak ortaya çıkan sessizlik davranışı öğretim elemanlarının performanslarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, yükseköğretim kurumlarında örgütsel sessizliğin varlığı ve düzeyinin bilinmesi, örgütsel etkinliğin geliştirilmesi bakımından önemlidir.

Bu çerçevede araştırmanın amacı öğretim elemanlarının hangi konularda ne düzeyde sessizlik davranışı gösterdiklerini, onları sessizlik davranışına yönelten nedenlerin etki düzeyini ve sessizliğin olası sonuçlarının ne olduğunu öğretim elemanlarının görüş ve gözlemlerine dayalı olarak belirlemektir. Bu kapsamda araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır,



1. Öğretim elemanları hangi konularda ne düzeyde sessizlik davranışı göstermektedirler?
2. Öğretim elemanlarının sessizlik davranışı göstermelerinde hangi etmenler ne düzeyde etkili olmaktadır?
3. Öğretim elemanlarının sessizlik davranışları hangi sonuçlara yol açmaktadır?
4. Öğretim elemanlarının görüşleri cinsiyet ve akademik unvan değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

## Yöntem

Araştırma tarama modelinde desenlenmiştir.

## Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini 2014-2015 eğitim yılında Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırmaya üst düzey yöneticiler (rektör ve yardımcısı, dekanlar, enstitü müdürleri, yüksekokul ve meslek yüksekokul müdürleri), henüz mezun vermemiş ya da öğrencisi olmayan fakülte ve bölümlerde görev yapan öğretim elemanları araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu sınırlamalar çerçevesinde evrende yer alan öğretim elemanı sayısı 720'dir. Bu evreni %95 güven düzeyinde temsil edebilecek örneklem büyüklüğü 251 olmakla birlikte, uygulama döneminde ulaşılabilir olan ve veri toplama aracını doldurmayı kabul eden öğretim elemanlarının tamamı araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu şekilde araştırmanın örneklemini uygun biçimde dolduran öğretim elemanı sayısı 554 olmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının 230'u (%41.52) kadın ve 324'ü (%58.48) erkektir. Ayrıca katılımcıların 31'i (%5.60) profesör, 41'i (%7,40) doçent, 137'si (%24.75) yardımcı doçent, 139'u (%25.10) öğretim görevlisi, 126'sı (% 22.75) araştırma görevlisi ve 70'i (%12.65) okutman unvanlı öğretim elemanlarıdır.

## Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından geliştirilen üç ölçeğin 2014-2015 bahar yarıyılı sonunda örnekleme uygulanmasıyla elde edilmiştir: (1) Örgütsel sessizlik, (2) Örgütsel sessizlik nedenleri ve (3) Örgütsel sessizliğin sonuçları.

*Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Ölçeği*. Yapı geçerliği Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ile belirlenen ölçek *Yönetimsel işleyiş ve uygulamalarla ilgili sorunlar* (7 madde), *Etik olmayan davranış ve uygulamalarla ilgili sorunlar* (10 madde), *Akademik yapı ve işleyişle ilgili sorunlar* (6 madde) olmak üzere üç alt faktör ve toplam 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri .506 ile .816 arasında değişmektedir. Ölçek beşli derecelendirme ölçeğinde (Likert) yapılandırılmış olup 1 (Hiçbir zaman) ile 5 (Her zaman) aralığında puanlanmaktadır. Ölçeğe ilişkin madde örnekleri:

Yönetimsel işleyiş ve uygulamalar	Yöneticilerin çalışanların beklenti ve isteklerini dikkate almamaları (önemsememe, görmezden gelme, vb.) Yönetimsel kararlara katılmayı engelleyen tutum ve davranışlar (otoriter davranış tarzı, görüş almama, ben bilirim tavrı, vb.)
Etik olmayan davranış ve uygulamalar	Yöneticilerin ve/veya meslektaşlarının sahip oldukları yetkilerini/güçlerini astlarını yıldırma amacıyla kullanmaları İş yükü ve ödüllerin dağılımındaki olumsuz uygulamalar/ adaletsizlikler (ders yükü, uygulama, danışmanlık, gözetmenlik, sınav saatleri vb. konularda)
Akademik yapı ve işleyiş	Akademik hiyerarşiden kaynaklanan çekişmeler Akademik yükseltme ve atamalara bağlı sorunlar

Ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach alpha iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için hesaplanan Cronbach alpha katsayıları birinci boyut için .91, ikinci boyut için .88, üçüncü boyut için .84 ve ölçeğin geneli için .94'tür.

*Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Nedenleri Ölçeği*: Yapı geçerliği Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ile belirlenen ölçek *Bireysel nedenler* (12 madde) ve *Yönetsel nedenler* (8 madde) olmak üzere iki alt faktör ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri .528 ile .877 arasında değişmektedir. Ölçek beşli derecelendirme ölçeğinde (Likert) yapılandırılmış olup 1 (Hiç etkili değil) ile 5 (Çok etkili) aralığında puanlanmaktadır. Örnek ölçek maddeleri:

Bireysel nedenler	Sürekli sorun yaratan kişi olarak algılanma kaygısı İstenilen sonuçların alınabilmesi için kasıtlı olarak bildiklerini paylaşmama veya yeteneklerini kullanmama
Yönetsel nedenler	Yöneticilerin sadece kendilerini memnun edecek şeyleri duyma eğiliminde olmaları Yöneticilerin eleştiriler karşısında olumsuz tepki vermesi

Ölçeğin güvenilirliği Cronbach alpha iç tutarlılık katsayıları hesaplanarak belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik nedenleri ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Katsayılar birinci boyut için .95, ikinci boyut için .84 tamamı için .94 olarak hesaplanmıştır.

*Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Sonuçları Ölçeği*: Ölçeğin yapı geçerliği Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ile belirlenmiştir. Ölçek tek boyutlu olup 14 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin madde faktör yükleri .58-.88 arasında değişmektedir. Ölçek Likert tipinde yapılandırılmış olup 1 (Hiç katılmıyorum) ile 5 (Tamamen katılıyorum) aralığında puanlanmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı .96'dır. Örnek ölçek maddeleri:

Kurumun gelişmesi ve değişmesini sağlayan yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmaması  
Çalışanların örgütsel sorunlara duyarsız kalma eğiliminin gelişmesi

Araştırma verilerinin analizinde betimsel istatistikler, ikili karşılaştırmalarda t-testi, değişkenlerin ikiden fazla olduğu karşılaştırmalarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA), karşılaştırma sonrasında anlamlı fark olması durumunda farkın kaynağını belirlemek amacıyla LSD testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

## Bulgular

Bu bölümde alt problemlerdeki sıra izlenerek araştırma bulgularının sunumuna yer verilmiştir.

Araştırmanın birinci alt problemi öğretim elemanlarının hangi konularda ne düzeyde sessizlik davranışı gösterdiklerini belirlemeye yöneliktir. Genel olarak ele alındığında öğretim elemanlarının sessizlik davranışına yol açabilecek sorunlara orta düzeyde ( $\bar{x} = 2.82$ ,  $S = .78$ ) sessiz kaldığı belirlenmiştir. Boyutlar bazında bakıldığında *akademik yapı ve işleyişle ilgili sorunlara* en fazla ve orta düzeyin üstünde sessiz kaldığı belirlenmiştir ( $\bar{x} = 3.21$ ,  $S = .80$ ). İkinci sırada *Yönetsel işleyiş ve uygulamalarla ilgili sorunlara* yine orta düzeyde sessiz kaldığı belirlenmiştir ( $\bar{x} = 2.73$ ,  $S = .98$ ). *Etik olamayan davranış ve uygulamalarla ilgili sorunlara* ise diğer iki boyuta göre daha düşük düzeyde ( $\bar{x} = 2.54$ ,  $S = .97$ ) ancak orta düzeye yakın sessiz kaldığı belirlenmiştir. Aşağıda öğretim elemanlarının görüşlerinin cinsiyet ve akademik unvana göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe yol açabilecek sorunlar karşısında sessiz kalma düzeylerine ilişkin görüşleri hem boyutlar bazında hem de genel olarak *cinsiyete* göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [Etik olamayan davranış ve uygulamalarla ilgili sorunlar  $t_{(2-552)} = 1.088$ ,  $p > .05$ ; yönetsel işleyişle ilgili sorunlar  $t_{(2-552)} = 1.107$ ,  $p > .05$ ; akademik yapı ve işleyişle ilgili sorunlar  $t_{(2-552)} = .372$ ,  $p > .05$ ; Genel  $t_{(2-552)} = 1.033$ ,  $p > .05$ ].

Öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe yol açan sorunlar karşısında sessiz kalma düzeylerine ilişkin görüşleri hem boyutlar bazında hem de genel olarak *unvan gruplarına* (Prof., Doç., Yrd. Doç., Öğret. gör., Okt. ve Arş. Gör.) göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır [Etik olamayan

davranış ve uygulamalarla ilgili sorunlar  $F_{(2,551)} = 14.047$ ,  $p < .05$ ; yönetsel işleyiş ve uygulamalarla ilgili sorunlar  $F_{(5,548)} = 12.405$ ,  $p < .05$ ; akademik yapı ve işleyişle ilgili sorunlar  $F_{(5,548)} = 5.645$ ,  $p < .05$ ; Genel  $F_{(5,548)} = 14.396$ ,  $p < .05$ ]. LSD testi sonuçları göre araştırma görevlileri diğer unvan gruplarına göre daha yüksek düzeyde sessizlik davranışı göstermektedirler. Öğretim üyelerinin sessiz kalma düzeyleri unvanlara (prof., doç., yrd.doç.) göre kendi grupları içinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretim üyeleri diğer unvan gruplarından (öğretim görevlisi, okutman, araştırma görevlisi) daha düşük düzeyde sessizlik davranışına sahiptirler.

Araştırmanın ikinci temel alt problemi öğretim elemanlarının sessizlik davranışı göstermelerinde hangi etmenlerin ne düzeyde etkili olduğunu belirlemeye yöneliktir. Öğretim elemanlarının sessizlik davranışı göstermelerinde etkili olan etmenler bireysel ve yönetsel nedenler olmak üzere iki grupta ele alınmıştır. Bireysel nedenler *karşı düşüncelerden dolayı izole edilme korkusu, sorunları dile getirenlere iyi davranılmadığına ilişkin algı, sorunların dile getirilmesinin kişisel yetersizlik olarak algılanacağı düşüncesi, sürekli sorun yaratan kişi olarak algılanma kaygısı, üstleri zor duruma düşürmemek için bildiklerini söylemekten kaçınma, istenilen sonuçların alınabilmesi için kasıtlı olarak bildiklerini paylaşmama veya yeteneklerini kullanmama, bazı öğretim elemanı kadrolarının iş güvencesi olmaması, olumsuz görülen durumları dile getirmeyerek mübalefet etmeye çalışma* gibi bireylerin öznel yargısıyla oluşturduğu ve sonuçları daha çok kendilerine yönelik durumları ifade etmektedir. Yönetsel uygulamalarla ilgili nedenler *yöneticilerin benzer konularda tutarlı davranış sergilememesi, başkalarının sağlayacağı katkıları önemli görmemeleri, sadece yakın çevreleriyle çalışma eğiliminde olmaları, kendilerini memnun edecek şeyleri duyma eğiliminde olmaları, çoğu konuda berkesten daha iyi bildiklerini düşünmeleri, eleştiriler karşısında olumsuz tepki vermeleri, bazı sorunları geçiştirme eğiliminde olmaları* gibi yöneticilerin davranışlarıyla bireysel gözlemlere dayalı oluşturulan ve sonuçları çoğunlukla kendilerine yönelik olmayan durumları ifade etmektedir. Genel olarak ele alındığında öğretim elemanlarının sessizlik davranışı göstermelerinde bireysel nedenler ve yönetsel uygulamalarla ilgili nedenlerin birlikte orta düzeyin üzerinde ( $\bar{x} = 3.10$ ,  $S = .96$ ) etkili olduğu belirlenmiştir. Boyutlar bazında bakıldığında hem *bireysel nedenlerin* ( $\bar{x} = 3.01$ ,  $S = 1.02$ ) hem de *yönetsel uygulamalarla ilgili nedenlerin* ( $\bar{x} = 3.19$ ,  $S = 1.01$ ) öğretim elemanlarının sessizlik davranışı göstermelerinde orta düzeyin üstünde etkili olduğu belirlenmiştir. Ortalamalara bakıldığında görece olarak yönetsel uygulamalarla ilgili nedenlerin daha fazla etkiye sahip olduğu görülmektedir. Aşağıda öğretim elemanlarının sessizlik davranışı göstermelerinde etkili olan nedenlere ilişkin görüşlerinin cinsiyet ve akademik unvana göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Öğretim elemanlarının sessizlik davranışı göstermelerinde etkili olan *yönetsel uygulamalarla ilgili nedenlerin* etkisine ilişkin görüşleri *cinsiyete* göre anlamlı farklılık göstermektedir [ $t_{(2,552)} = 2.092$   $p < .05$ ] ve yönetsel uygulamalardan kaynaklanan nedenlerin etkisi kadınlar aleyhine daha yüksektir (Kadın= 3.30, Erkek= 3.11). Başka bir deyişle kadınlar yönetsel uygulamalar nedeniyle erkeklere göre daha yüksek düzeyde sessizlik davranışı göstermektedirler. Bireysel nedenlerin etkisine ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir [ $t_{(2,552)} = 1.087$   $p > .05$ ].

Öğretim elemanlarının sessizlik davranışı göstermelerinde etkili olan hem yönetsel uygulamalarla ilgili nedenlerin etkisine hem de bireysel nedenlerin etkisine ilişkin görüşleri *akademik unvana* (Prof., Doç., Yrd. Doç., Öğret. gör., Okt. ve Arş. Gör) göre anlamlı farklılık göstermektedir [Sırasıyla,  $F_{(5,548)} = 3.419$ ,  $p < .05$ ,  $F_{(5,548)} = 4.938$ ,  $p < .05$ ]. LSD testi sonuçlarına göre araştırma görevlilerinin sessizlik davranışı göstermelerinde hem bireysel hem de yönetsel uygulamalarla ilgili nedenlerin etkisi diğer unvan gruplarının tamamından anlamlı şekilde daha yüksektir. Başka bir deyişle, hem bireysel nedenler hem de yönetsel uygulamalarla ilgili nedenler araştırma görevlilerini sessizlik davranışı gösterme yönünde diğer unvan gruplarından daha fazla etkilemektedir.

Araştırmanın üçüncü temel problemi öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik davranışına kaynaklık eden sorunlara (yönetsel işleyişle ilgili sorunlar, akademik işleyişle ilgili sorunlar, etik olmayan davranış ve uygulamalarla ilgili sorunlar) sessiz kalmalarının ortaya çıkarabileceği olası istendik olmayan sonuçların ne derece ortaya çıktığına ilişkin görüşlerini belirlemektir. Öğretim elemanlarının sessizlik davranışlarının hangi sonuçlara ne düzeyde yol açtığına ilişkin bulgular Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1. Öğretim elemanlarının sessizlik davranışına kaynaklık eden sorunlara sessiz kalmalarının yol açtığı istenmeyen sonuçları**

Sonuçlar	$\bar{x}$	S
Çalışanların örgütsel bağlılığının /aidiyet duygusunun azalması	4.05	1.07
Kurumun gelişmesi sağlayan yeni fikirlerin ortaya çıkmaması	4.01	1.06
Sorunların birikerek büyümesi	4.14	1.01
Olumsuz örgüt ikliminin gelişmesi	3.99	1.04
İşyerindeki gelişme ve yeniliklere karşı pasif direniş gelişmesi	3.55	1.14
Çalışanların örgütsel sorunlara duyarsız kalma eğiliminin gelişmesi	3.91	1.11
Kurum, bölüm ve birim içerisinde çeşitli gruplaşmaların oluşması	4.11	1.05
Yöneticilere güvenin azalması	4.04	1.06
Kurum kaynaklarının etkin kullanımının engellenmesi	3.63	1.17
Çalışanların stres düzeylerinin artması	4.13	1.00
Çalışanların iş doyum ve memnuniyetinin azalması	4.10	1.00
İstenmeyen durumları kabullenme eğiliminin artması	3.81	1.08
Çalışanların kurum dışı işlere yönelmesi	3.33	1.25
Çalışanların çalışma isteğinin azalması	3.99	1.06
<b>Genel</b>	<b>3.91</b>	<b>1.07</b>

Tabloya göre öğretim elemanları örgütsel sessizlik davranışına kaynaklık eden sorunlara sessiz kalmanın tabloda yer alan sonuçlara yol açtığı düşüncesine yüksek düzeyde sahip görünmektedirler. Tablodaki sonuçlar incelendiğinde, *Sorunların birikerek büyümesi*, *Çalışanların stres düzeyinin artması*, *Kurum, bölüm ve birimler içerisinde çeşitli gruplaşmaların oluşması* ve *Çalışanların iş doyum ve memnuniyetinin azalması* en yüksek ortalama değerlerini (sırasıyla 4.14, 4.13, 4.11 ve 4.10) alan sonuçlar olarak dikkati çekmektedir.

Öğretim elemanlarının sessizlik davranışının sonuçlarına ilişkin görüşlerinin bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara bakıldığında, akademik unvan değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşırken [ $F_{(5-548)} = 3,18, p < ,05$ ], cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı [ $t_{(2-552)} = 1,53, p > ,05$ ] belirlenmiştir. LSD testi sonuçlarına unvan gruplarına göre bakıldığında, araştırma görevlilerinin ( $\bar{x} = 4,12, S = ,65$ ) profesör, doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi (sırasıyla  $\bar{x} = 3,78, S = ,89$ ,  $\bar{x} = 3,75, S = ,81$ ,  $\bar{x} = 3,90, S = ,74$ ,  $\bar{x} = 3,76, S = ,90$ ) kadrolarında çalışanlara göre örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçlarını anlamlı düzeyde daha yüksek gözlemledikleri belirlenmiştir.

## Sonuç ve Tartışma

Birinci alt probleme ilişkin bulgular öğretim elemanlarının hem genel olarak hem de sorun alanları alt boyutlarında (yönetimsel işleyiş ve uygulamalar, etik olmayan davranış ve uygulamalar, akademik yapı ve işleyiş) orta düzeyi aşan sessizlik davranışına sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Öğretim elemanlarının en fazla akademik yapı ve işleyişle ilgili sorunlara sessizlik davranışı gösterirken, etik olmayan davranış ve uygulamalarla ilgili sorunlara kısmen daha düşük düzeyde sessizlik davranışı gösterdikleri belirlenmiştir. Ancak sessizlik düzeyi ortalama olarak çok yüksek görünmese bile, söz konusu kurum üniversite ve onun öğretim elemanları olduğunda bu durumun çok yüksek düzey olarak değerlendirilmesi gerekir. Çünkü çağdaş üniversite yalnızca eğitim ve araştırma hizmeti üreten kurumlar değildir. Aynı zamanda toplum hizmetleri üreten kurumlardır. Toplum hizmetlerinin ise yalnızca kurum dışına yönelik hizmet-içi eğitim, Ar-Ge, danışmanlık gibi hizmetlerle sınırlı görülmemesi gerekir. Toplum hizmetleri aynı zamanda toplumsal düzeyde eleştiri yapabilmeyi, çeşitli konularda farklı tepkiler ortaya koyabilmeyi, farklı düşünce ve yeniliklerin topluma duyurulması ve paylaşılabilmesine yönelik etkinlikler yapabilmeyi de içermesi gerekir. Üniversitelerin bu işlevleri yerine getirebilmesi eleştirel düşünme yeteneğine sahip, kendini özgürce ifade edebilen, inisiyatif alabilen, üretebilen, yönetimsel kararları etkileyebilmek amacıyla düşüncelerini açıklayabilen öğretim elemanları ile gerçekleşebilir. Kısaca üniversitelerin sessizliğin değil, sesin hatta çok sesliliğin simgeleri olmaları beklenir. Araştırma bulguları bu bağlamda değerlendirildiğinde



kurumsal düzeyde sessizlik davranışının önemli ölçüde yüksek olduğu öğretim elemanlarından toplumsal düzeyde sesin simgesi olmalarını beklemek çok gerçekçi görünmemektedir. Bu sonuç öğretim elemanlarını sessizliğe yönelten yasal, yönetsel ve örgütsel sınırlamaların varlığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Akademik yapı ve işleyişle ilgili sorunlara daha yüksek düzeyde sessiz kalınması bu alanda daha çok sorun yaşandığı şeklinde değerlendirilebilir. Bu sonuç akademik yapı ve işleyişin öğretim elemanlarının akademik özgürlüğünü destekleyici bir ortam oluşturmaktan çok, onun sınırlayıcısı olduğunu göstermektedir. Bu yapılanma ve işleyişin öğretim elemanlarının sessizlik davranışı göstermelerinde etken olmasının önemli bir sorun olarak dikkate alınması gerekir. Akademik yapı ve işleyişin akademik hiyerarşiye dayalı olmaktan çok akademik yeterlik ve özgürlüğe dayalı olarak yürütülmesi sessizlik davranışını azaltıcı olabilir.

Türkiye’de öğretim elemanlarının örgütsel sessizliği ile ilgili bazı çalışmalara (Çakıcı, 2007, 2008; Alparslan, 2010; Bayram, 2010; Özgan & Külekçi, 2012; Bakoğlu, Aşkun & Berber, 2013; Tülübaş & Celep, 2014; Durak, 2014; Yaman & Ruçlar, 2014) bakıldığında, sonuçlarının yukarıda belirtilen sonuçlarla benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bu durum çeşitli sorunlar ve durumlar karşısında sessiz kalmanın üniversitelerde olgusal bir durum olduğu biçiminde değerlendirilebilir. Üniversitelerde yaygın bir örgütsel sessizliğin varlığı üniversitelerin varoluş gerekçelerinden ve amaçlarından uzaklaşmaya başlaması anlamına gelebilir. Bu nedenle bu sonuçların üniversite yöneticileri ve üniversitelerle ilgili politikalara yön verenlerce dikkate alınması gerekir. Üniversitelerin herhangi bir yaptırım kaygısı olmaksızın her türlü düşüncenin ifade edilebileceği ortamlar olarak gelişmesi kendi rollerini daha etkili biçimde yerine getirmelerinin güvencesi olarak görülmesi gerekir.

Araştırmada öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe yol açabilecek sorunlar karşısında sessiz kalma düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyet ve akademik unvan değişkenlerine göre karşılaştırılmıştır. Cinsiyet sessizlik davranışına yola açan sorunlara sessiz kalma düzeyini etkileyen bir faktör olarak ortaya çıkmamıştır. Öğretim elemanlarının görüşleri cinsiyetten bağımsız görünmektedir. Öğretim elemanları üzerinde yapılan benzer çalışmalarda da örgütsel sessizlik davranışının cinsiyete göre farklılaşmadığını belirlenmiştir (Alparslan, 2010; Bayram, 2010; Tülübaş & Celep, 2014; Yaman & Ruçlar, 2014). Hem bu sonuçlar hem de bu çalışmanın bulgusu cinsiyetin öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe ilişkin bir değişken olmadığını ortaya koymaktadır. Normal koşullarda lisansüstü düzeyde eğitim almış ya da almakta olanların cinsiyetlerinden bağımsız hareket edebilmeleri beklenir.

Öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe yol açan sorunlar karşısında sessiz kalma düzeylerine ilişkin görüşlerinin hem boyutlar bazında hem de genel olarak *unvan gruplarına* göre anlamlı düzeyde farklılaştığı ve farkın her boyutta araştırma görevlileri aleyhine yüksek olduğu belirlenmiştir. Kısaca belirtmek gerekirse, araştırma görevlileri en fazla sessizlik davranışı gösteren öğretim elemanı grubudur. Araştırma görevlilerinin görüşlerinin diğer unvan gruplarından farklı olması görev tanımları ve yaptıkları işlerin içeriğindeki farklılıkla ilişkilendirilebilir. Diğer unvan gruplarının tamamı aldıkları kararlarda ve yaptıkları uygulamalarda bireysel yetkiye daha fazla sahipken, araştırma görevlilerinin yapmaları gereken işlerin çoğunlukla başkalarının talep, onay ve yönlendirmesine bağlı olarak gerçekleştirilmesi söz konusudur. Bunun yanında, yasal görev tanımları gereği (2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Md. 33) fakülte/okul ve bölüm içindeki birçok işi ayırt etmeksizin yapmakla yükümlü olmaları, yapmaları beklenen çoğu işin araştırma ve yetiştirme alanları dışında olması da sorunları farklı biçimde yorumlamalarına neden olabilmektedir. Buna ek olarak, buldukları kadronun geçici olması ve kadro atamalarının üstlerinin onayını gerektirmesi, yetiştirme süreçlerinin (yüksek lisans ve doktora eğitimleri) öğretim üyelerinin değerlendirmelerine bağlı olması sessiz kalmalarında önemli bir etkenler olarak değerlendirilebilir. Ayrıca araştırma görevlilerinin gelecekteki öğretim üyesi kaynağını oluşturduğu dikkate alındığında, onların sessizliğinin daha büyük bir sorunu ifade ettiği söylenebilir. Araştırma görevliliği süresince bazı sorunlara ses çıkarmamayı uzun süre sürdürmenin bir kişilik özelliği haline dönüşmesi olasıdır. Bu durum ilerideki üstlenecekleri roller bakımından önemli olan eleştirel düşünme ve yaratıcılık, kendini özgürce ifade etme, inisiyatif alma, karar verme, risk alma gibi temel becerilerin gelişmesinin engellenmesine

dönüşme tehlikesini içermektedir. Alanyazındaki çalışmalara bakıldığında Çakıcı (2008) öğretim üyeleri ve öğretim yardımcıları olarak ayırdığı unvan gruplarında tüm boyutlarda öğretim yardımcılarının daha fazla sessizlik davranışı gösterdiklerini belirlerken, Alparslan (2010) çalışmasında öğretim elemanlarının sessizlik gösterme eğilimlerinde unvanlara göre anlamlı bir farklılığın olmadığını belirlemiştir.

Araştırmanın ikinci alt problemi öğretim elemanlarının sessizlik davranışı göstermelerinde hangi etmenlerin ne düzeyde etkili olduğunu belirlemeye yöneliktir. Bu etmenler bireysel ve yönetsel uygulamalarla ilgili etmenler olarak iki grupta ele alınmıştır. Araştırma bulguları hem bireysel nedenlerin hem de yönetsel uygulamalarla ilgili nedenlerin öğretim elemanlarının sessizlik davranışı göstermelerinde orta düzeyin üzerinde bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuçlar bireysel nedenler bağlamında ele alındığında öğretim elemanlarının hem istenmeyen durumlardan kaçınmaya amacıyla hem de istenilen sonuçların alınabilmesi amacıyla sessizlik davranışı gösterdiği sonucuna varılabilir. Alanyazında işgörenlerin istenmeyen durumlardan kaçınmak amacıyla sessiz kaldığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Milleken & Morrison (2003) başkaları tarafından sorun yaratan kişi olarak algılanma korkusunun işgörenlerin sessizlik nedenleri arasında olduğunu belirlemişlerdir. Benzer şekilde Pinder & Harlos (2001) işgörenlerin gösterdiği sessizlik davranışının kabullenici sessizlik davranışını içerdiğini belirlemişlerdir. İşgörenin sorun yaratan birisi olmamak, düşüncelerinden dolayı dışlanmaktan kaçınmak ve konuşmanın olası olumsuz sonuçlarından etkilenmemek için sorunlara boyun eğdiği belirlenmiştir.

Yönetsel uygulamalarla ilgili nedenler daha çok yöneticilerin davranışlarının gözlemlenmesinden ulaşılan yargılara dayalı oluşturulmuş bir davranış biçimini ifade etmektedir. Yönetsel uygulamalara bağlı nedenlerin sessizlik davranışı üzerinde orta düzeyin üzerinde etkili bulunması, yönetici davranışlarına ilişkin gözlemlerin önemli ölçüde olumsuzluk içerdiği ve bu nedenle öğretim elemanlarının sessizlik eğilimi gösterdikleri şeklinde değerlendirilebilir. Benzer şekilde Vakola & Bouradas (2005) da yönetici tutum ve davranışlarını sessizlik davranışına yol açan etkenlerden birisi olduğunu belirtmişlerdir. Morrison & Milleken (2000) yöneticilerin işgörenlerin güvenilmez oldukları düşüncesine sahip oldukları ve bu nedenle kontrolü hep ellerinde tutma gereksinimi hissettiklerini belirtmektedirler. Yurt içinde yapılan araştırmalarda da benzer şekilde (Çakıcı 2008; Bildik 2009; Kahveci & Demirtaş 2013 ve Cemaloğlu, Daşcı & Şahin, 2013) yöneticilerin işgören sorunları ile ilgileniyor görünüp geçiştirme eğilimi, herkesten daha iyi bildiği inancı, açık konuşmayı engelleyen tutum ve davranışları gibi yönetici kaynaklı nedenlerin sessizlik davranışının kaynakları arasında olduğu belirlenmiştir.

Öğretim elemanlarının sessizlik davranışı göstermelerinde etkili olan yönetsel uygulamalarla ilgili nedenlerin etkisine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermesi ve bu etkinin kadınlar aleyhine daha yüksek olması dikkat çekici bir sonuç olarak görünmektedir. Bu sonuç ya yöneticilerin kadınlara yönelik davranışlarının daha olumsuz olması ya da benzer sorunlardan erkek öğretim elemanlarına göre daha çok etkilenmeleri ile açıklanabilir.

Öğretim elemanlarının hem yönetsel uygulamalarla ilgili nedenlerin hem de bireysel nedenlerin etkisine ilişkin görüşleri *akademik unvana* göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın araştırma görevlileri aleyhine daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırma görevlileri önemli ölçüde sessizlik davranışı göstererek kendileri için olumsuz olacağını tahmin ettikleri durumlardan kaçınma yönünde daha fazla tercihte bulunmaktadırlar. Araştırma görevlilerinin yukarıda belirtilen yasal statüleri ve gelecekteki konumlarının kısmen başkalarının onayına bağlı olması bu sonuç üzerinde etkili olmuş olması beklenebilir. Ancak geleceğin bilim insanı adayları olarak kendileri bu şekilde güvenceye alma yöneliminin üniversite kurumunun geleceği bakımından sakıncalarının olduğunu belirtmek gerekir.

Araştırmanın üçüncü temel problemi öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik davranışına kaynaklık eden sorunlara (yönetsel işleyiş ve uygulamalar, akademik yapı ve işleyiş, etik olmayan davranış ve uygulamalar) sessiz kalmalarının ortaya çıkarabileceği olası istendik olmayan sonuçların ne derece görüldüğünü belirlemeye yöneliktir. *Sorunların birikerek büyümesi, çalışanların stres düzeyinin artması, kurum, bölüm ve birimler içerisinde çeşitli gruplaşmaların oluşması ve çalışanların iş doyumunu ve*

*memnuniyetinin azalması, çalışanların örgütsel bağlılığının azalması* gibi sorunların çok yüksek düzeyde olmak üzere sessizliğin yüksek düzeyde istenmeyen sonuçlara yol açacağı bütün öğretim elemanlarınca kabul gören bir durumdur. En düşük ortalamanın (*çalışanların kurum dışı işlere yönelmesi* 3.33) bile orta düzeyin üstünde olması öğretim elemanlarının örgütsel sessizliği önemli bir sorun olarak gözlemledikleri şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca sorunlardan en fazla etkilenen araştırma görevlilerinin diğer gruplara göre sorunları daha yüksek düzeyde gözlemlenmeleri oldukça anlamlıdır. Bu sonuçların alanyazında sessizliğe atfedilen sorunlarla benzer olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin, Milleken, Morrison & Hewlin (2003) çalışanların stres düzeylerinin arttığı, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi isteklerin yoğunlaştığı, iş doyumunda ve motivasyonunda azalma yaşandığı gibi bulgular ortaya korken, Lui, Wu & Ma (2009) sessizliğin örgüt içerisinde iklim haline dönüştüğünde çalışanların psikolojik olarak olumsuz etkilendiğini belirlemişlerdir. Yaman & Ruçlar (2014) ise çalışmalarında örgütsel sessizliğin sonuçlarını çalışanların kendilerini güçsüz hissetmeleri, örgüte bağlılık, güven, takdir ve destek duygularında ve iş doyumunda azalma şeklinde ortaya koymuşlardır. Çakıcı'nın (2008) bu sonuçlardan farklı ancak bu çalışmayla örtüşen, bilgi ve deneyimlerin paylaşılmaması ve kaynakların etkin kullanımının engellenmesi gibi sonuçlara ulaşmıştır.

Bu ve diğer çalışmaların sonuçları dikkate alındığında hem bireysel hem de kurumsal etkinliğin bu sonuçlardan olumsuz etkilenmesi beklenebilir. Bu konudaki temel çalışmaları yapan Morrison & Milleken (2000) ve Milleken Morrison & Hewlin (2003) araştırmalarında işgörenin sessizlik davranışının uzun vadede örgütün performansını ve gelişmesini olumsuz olarak etkileyeceğini belirlenmişlerdir.

Araştırma bulguları topluca değerlendirildiğinde şu temel sonuçlara ulaşılabilir: (1) Öğretim elemanları üç sorun alanında (etik olamayan davranış ve uygulamalar, yönetsel işleyiş ve uygulamalar ve akademik yapı ve işleyiş) önemli ölçüde sessizlik davranışı göstermektedirler. (2) Sessizlik davranışı göstermelerinde hem bireysel etmenler hem de yönetsel uygulamalarla ilgili etmenler öğretim elemanlarının orta düzeyin üstünde sessizlik davranışı göstermelerine yol açmaktadır. (3) Öğretim elemanları örgütsel sessizlik davranışlarının oldukça yüksek düzeyde bireysel ve kurumsal etkililiği etkileyebilecek sorunlara yol açtığı düşüncesine sahiptirler. (3) Araştırma görevlileri en fazla sessizlik gösteren ve sonuçlarından en fazla etkilenen akademik unvan grubu olarak görünmektedir.

Kısaca belirtmek gerekirse, örgütsel sessizlik üniversiteler için önemli görülmesi gereken yönetsel bir sorun alanıdır. Üniversitelerde yaygın bir örgütsel sessizliğin varlığı üniversitelerin varoluş gerekçelerinden ve amaçlarından uzaklaşmasına yol açabilir. Bu nedenle üniversite yöneticilerinin ve üniversitelerle ilgili politikalara yön verenlerin öğretim elemanlarının sessizliğini önemsemeleri, onları sessizliğe yönelten yönetsel uygulamaları gözden geçirmeleri ve öğretim elemanlarının kendilerini daha kolay ifade etmelerini mümkün kılacak koşulları sağlamaya yönelik çaba göstermeleri gerekir. Ayrıca, üniversitelerde örgütsel sessizlik sorunun yaygınlığının ve boyutlarının anlaşılması için öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik davranışlarını konu alan nicel ve nitel araştırmaların sürdürülmesi önerilebilir.

## Kaynakça

- Alparlan, A. M. (2010). Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Bakoğlu, R., Aşkun, B. & Berber, A. (2009). Does locus of control lead to silence of academicians? *Second International Conference on Social Sciences Research Society*, 10-11 Eylül 2009, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 1-14.
- Bayram, T. Y. (2010). Üniversitelerde örgütsel sessizlik. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Bildik, B. (2009). Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

- Brinsfield, C. T., Edwards, M.S. & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizing. Jerald Greenberg and Marissa S. (Edts), *Voice and Silence in Organizations*, 175-208, Emerald Publishing Group: The United Kingdom.
- Cemaloğlu, N., Daşçı, E. & Şahin, F. (2013) İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama nedenleri: Nitel bir çalışma. *ASOS Journal*, 1(1), 112-124.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *C.U.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *C. U. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği (Neden sessiz kalmayı tercih ediyorsunuz?)*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.
- Ehtiyar, R. & Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*, Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Huang, X., Van De Vliert, E., & Van Der Veegt, G. (2005). Breaking the silence culture: stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Kahveci, G. & Demirtaş Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kutanis, Ö.R. & Çetinel, E. (2014). Kadınların sessizliği: Devlet okullarındaki kadın öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1), 153-173.
- Lui, D., Wu, J. ve Ma, J. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. International Conference on Computers and Industrial Engineering 6-9 July, Troyes, IEEE, 1647-1651. Doi: 10.1109/ICCIE.2009.5223551.
- Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1564-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why? *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- 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.
- Nakane, I. (2006). Silence and politeness in intercultural communication in University Seminars. *Journal of Pragmatics*, 38(11), 1811-1835. Doi:10.1016/j.pragma.2006.01.005.
- Özgan, H & Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelere etkileri. *E-international Journal of Educational Research*, 3(4), 33-49
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Rowland, K.M. & Ferris, G.R. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369 New York: JAI Press.
- 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. Doi: 10. 1111/1467-6486.00390
- Şimşek, E & Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14(2), 121-136.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68. Doi: 10. 1111/j.1744-6570.2008.00105.x.
- Tikici, M., Derin N. & Keskin G. (2011). Örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişliğe etkisi. 7. *Kobiler ve Verimlilik Kongresi*. 25-26 Ekim 2011, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 155, 253-261.



- Tülübaş, T. & Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. Doi: 10.1108/01425450510611997.
- Yaman, E. & Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1): 36-50. DOI: 10.5961/jhes.2014.087.
- Yükseköğretim Kanunu (1981). 2547 sayılı yasa <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.2547&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=>
- Zheng, X. T., Ke, J. L., Shi, J. T. & Zheng, X. S. (2008). Survey on employee silence and the impact of trust on it in China. *Acta Psychologica*, 40(2), 219-227.

### [Extended English Summary](#)

#### **Introduction**

Though silence has been addressed as a type of communication within organizational communication research since the beginning of 1970s, the concept has only been studied as it is understood today in terms of its meaning and content since the beginning of 2000s. Since then, studies directly focusing on the concept of silence in organizations have been conducted. Organizational silence can be defined as “for employees to withhold their opinions and concerns about organizational problems” (Morrison & Milliken, 2000, 707). What is meant with this definition is that organizational silence is a behavior of being silent, not talking on purpose. Silence can emerge in different ways; in some cases as a conscious reaction of the employee against undesired situations (Milleken & Morrison, 2003), as a standing against injustice (Pinder & Harlos 2001), as an element of pressure (Zheng, Ke, Shi, & Zheng 2008) and in some other cases as being forced to be silent within the organization (Milleken & Morrison, 2003). The main problem caused by this type of behavior is that employees do not make full use of their capacities and competences for the sake of the organization. When the silence behavior starts to become a dominant behavioral pattern in the organization, it can be infectious and transform the shared climate of the organization. Thus, employees turn into individuals who only do what is required of them officially and decrease their contributions to the organization (Çakıcı 2010); as a result, tendency to accept unwanted situations, dissatisfaction and problems can increase (Vakola & Bouradas, 2005).

Employees can be directed to the silence behavior due to personal, organizational or administrative reasons. Examples of personal factors are extroversion, openness, emotionality, sense of responsibility, self-monitoring ability, control orientation, self-esteem, fear control, communication propensity, self-adaptation ability, helplessness, burnout and loneliness. Organizational politics, functioning, rules, ethical values, rule-abiding attitudes and social pressures of groups in the organization or of the organization itself are among the organizational factors leading employees to silence. The administrators’ knowledge, experiences and personality characteristics and administrative behaviors constitute the administrative factors.

Organizational success and maintaining of this success are of great importance for universities as they have the potential to affect the future of a country. In universities, organizational success can be achieved with academics that have the ability to think critically, express themselves freely, take initiative, produce, and explain their thoughts without hesitation in administrative decisions. There must be environments in universities in which any thought can be expressed freely without any concern for sanctions. In other words, universities should be symbols of polyvocality, not silence. However, as in other organizations, university academics can opt for silence due to many different reasons. The silent behavior that occurs due to the unwanted conditions in the higher education institutions negatively affects the performances of its members.

Therefore, determination of the existence and level of organizational silence in higher education institutions is important in terms of developing organizational effectiveness.

### **Purpose of the Study**

The purpose of the current study is to determine the subjects on which the faculty members exhibit the silence behavior and the extent to which they exhibit this behavior, the effect of different factors on the exhibition of the silence behavior and what the possible results of this silence behavior are on the basis of the faculty members' opinions. To this end, answers to the following questions were sought: (1) On which areas and to what extent do the faculty members exhibit the silence behavior? (2) Which factors affect the exhibition of the silence behavior and to what extent do they affect? (3) What are results brought about by the faculty members' silence behavior? (4) Do the faculty members' opinions vary significantly depending on gender and academic title?

### **Method**

The sample of the current study designed accordance with the descriptive method is comprised of 554 faculty members (Prof., Assoc. Prof., Ass. Prof., lecturers, instructor and research assistant). The data of the study were collected by administering three Likert-type scales developed by the researchers to the sample in the spring term of 2014-2015 academic year. The construct validity of the scales was determined with Exploratory Factor Analysis and their reliability was tested by calculating Cronbach Alpha coefficient.

*The Faculty Members' Organizational Silence Scale:* The scale consists of three sub-factors, which are *Administrative functioning and practices*, *Unethical behaviors and practices* and *Academic structure and functioning* and a total of 23 items. The factor loadings of the scale items range from .51 to .82. Cronbach alpha coefficient was found to be .91 for the first dimension, .88 for the second dimension and .84 for the third dimension and .94 for the whole scale.

*The Scale of Reasons for Faculty Members' Organizational Silence:* The scale is made up of two sub-factors, which are *Personal reasons* and *Administrative reasons* and a total of 20 items. The item factor loadings of the scale items range from .52 to .88. Cronbach alpha coefficient was found to be .95 for the first dimension, .84 for the second dimension and .94 for the whole scale.

*The Scale of the Results of Faculty Members' Organizational Silence:* The scale is a one-dimensional scale consisting of 14 items. The item factor loadings of the scale items range from .58 from .88. Cronbach alpha coefficient was found to be .96.

In the analysis of the collected data, descriptive statistics and in pair wise comparisons, t-test and in comparisons including more than two variables, one-way variance analysis (ANOVA) were used and when a significant difference was found as a result of comparisons, LSD test was used to find the source of the difference. The significance level was set to be .05.

### **Results and Recommendations**

The following main conclusions were reached in the current study: (1) The faculty members exhibit the silence behavior in three problem areas to a great extent (unethical behaviors and practices, administrative functioning and practices and academic structure and functioning). (2) Both the individual factors and factors related to managerial practices are effective over a moderate level in the faculty members' exhibiting the silence behavior. (3) The faculty members are of the opinions that their organizational silence behaviors result in problems that can considerably affect individual and organizational efficiency. (4) Research assistants are the group exhibiting the highest level of silence behavior and the group most affected from the results of this organizational silence behavior.

In short, organizational silence is an administrative problem area that should be seen as important for universities. The existence of widespread organizational silence in universities may result in their distancing from their objectives and goals. Therefore, university administrations and policy makers of universities should investigate the managerial reasons leading faculty members to silence and should create conditions that will allow faculty members to express themselves more freely and comfortably.