

Öğretim elemanlarında örgütsel sessizlik davranışı, nedenleri ve sonuçları

By Ergin Ekinci



Organizational silence behaviors of faculty members, their causes and consequences¹	Öğretim elemanlarında örgütsel sessizlik davranışı, nedenleri ve sonuçları]
First Author² Second Author³ [Author names and footnotes will be written in layout copy. Garamond 14pt, bold, capitalized only first letters, same line if authors contributed equally, otherwise list them for each one line]	
11 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 this 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	Öz 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 çözümlemesinde 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

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) 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

17

(Extended English summary is at the end of this document)

davranışlarının bireysel ve kurumsal etkililiği etkileyebilecek sorunlara yol açtığı düşüncesine oldukça yüksek düzeyde sahiptirler. (3) 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

5

6 Giriş

7 İşgörenlerin duygu, düşünce, istek ve arzularının ses ya da sessizlik ile ifadesini içeren
8 iletişimsel paylaşım örgütsel amaçların gerçekleşmesinde ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında
9 önemli bir etkidir. Sessizlik 1970'li yılların başından itibaren örgütsel iletişim çalışmaları içinde bir
10 iletişim türü olarak ele alınmaya başlanmış, 2000'li yıllara kadar günümüzdeki anlamıyla ele
11 alınmamıştır. 2000'li yıllardan itibaren sessizlikle ilgili çalışmalar günümüzdeki anlam ve içeriği ile
12 çalışılmaya başlanmıştır. Bu dönemle birlikte doğrudan örgütlerde sessizlik kavramı üzerine
13 çalışılmış başat iki çalışma göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki örgütsel sessizlik kavramını ilk kez ele
14 alan Morrison & Milleken (2000)'in çalışmasıdır. Diğeri ise sessizliği örgütsel boyutta değil,
15 işgörenin bakış açısına göre ele alan Pinder & Harlos (2001)'un çalışmalarıdır. Sessizlik ile ilgili
16 çalışmaların temelini oluşturan bu çalışmalar örgütsel sessizliği işten çekilme, örgütsel öğrenme,
17 örgüt sağlığı, örgüt kültürü gibi kavramlarla ilişkilendirilmesi örgütsel sessizlik çalışmalarını
18 çeşitlendirmiştir (Briensfield, Edwards & Greenbar, 2009,18).

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

28 İşgörenler bazen sessizliği kendileri seçebilmekte bazen de zorla sessiz kalmaya
29 zorlanabilmektedirler. Bu bağlamda "muğlak ve kaygan" bir kavram olarak ele alınan sessizlik bazı
30 durumlarda işgörenin bilinçli bir tepkisi; bir tür boykot, bazı durumlarda da örgüt içinde zorla sessiz
31 bırakılma (Milleken & Morrison, 2003, 1353), haksızlığa karşı bir tepki (Pinder & Harlos, 2001:
32 334), kasıtlı bir davranış (Çakıcı, 2007, 149) ve kişiler ve örgütler için baskı ögesi haline gelen bir
33 mekanizma (Zheng, Ke, Shi, & Zheng, 2008, 219) olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu davranış
34 biçiminin oluşturduğu temel sorun işgörenleri 6 yeterliklerinin daha az işe koşulması olarak ortaya
35 çıkmaktadır. Örgütsel sessizliği Morrison & Milliken (2000, 707) 'işgörenlerin işlerini ve kurumunu
36 iyileştirme ile ilişkili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak estirmemesi' olarak tanımlarken, Çakıcı (2007,

37 149) ‘örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki problemler karşısında duygu ve düşüncelerini kasıtlı olarak saklaması’
 38 olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlarda kastedilen örgütsel sessizlik sadece sesin yokluğu ya da sükût
 39 değildir. Örgütlerde gözlenen sessizlik davranışı kasıtlı olarak susma, konuşmama davranışıdır.

40 İşgörenin sessizlik davranışına yönelmesine yol açan etmenler bireysel, örgütsel ve yönetsel
 41 olmak üzere üç boyutta ele alınabilir. Dışadönüklük, açıklık, duygusallık, sorumluluk duygusu
 42 (Şimşek & Aktaş, 2014, 125), öz izleme yeteneği (Premeaux & Bedian, 2003: 1541), kontrol
 43 odaklılık (Premeaux & Bedian, 2003, 1543), öz saygı (Pinder & Harlos, 2001, 353), korku kontrolü
 44 (Milleken, Morrison & Hewlin, 2003, 1462), iletişime yatkınlık, kendini uyarılma yeteneği (Çakıcı
 45 2010, 23-24), çaresizlik, tükenmişlik ve yalnızlık (Tikici, Derin & Kalkın, 2011, 256) bireysel
 46 etkenlere örnek olarak verilebilir. Ayrıca işgörenin iş deneyimi, bilgi düzeyi ve cinsiyeti (Pinder &
 47 Harlos, 2001, 343) de sessizliğin seçiminde kişilik özellikleri kadar önemli görülmektedir.

48 İşgörenlerin sessizlik davranışına yönelmelerindeki önemli etmenlerden biri de örgütsel
 49 özelliklerdir. Örgütün politikası, işleyişi, kuralları, etik değerleri, örgüt içerisinde var olan grupların ya
 50 da örgütün kendisinin kuralcı tutumları ve sosyal baskıları (Milleken & Morrison, 2003, 1353)
 51 işgöreni sessizliğe yönelten etkenler arasındadır. İşgörenlerin konuşmanın hiçbir şeyi
 52 değiştirmeyeceği, aksine daha olumsuz sonuçlara yol açacağı düşüncesine sahip olmaları ve haksızlık
 53 kültürünün baskın olduğu örgüt iklimi işgörenleri sessizliğe yönelten önemli etkenler arasındadır
 54 (Pinder & Harlos, 2001, 345; Morrison & Milleken, 2000, 706). İşgöreni sessizleştiren etkenler çok
 55 boyutlu ve karmaşık yapıları bünyesinde barındırmaktadır. Belirsiz yetki mekanizmaları, yüksek
 56 merkezileşme, düşük formalleşme gibi örgütün kendine özgü yapısı (Morrison & Milleken, 2000,
 57 721), otoriter yönetim tarzları, bürokratik işleyiş, zayıf iletişim, kötü performans değerlendirmeleri
 58 ve gelişigüzel karar verme gibi yönetsel uygulamalar (Pinder & Harlos, 2001, 346) da işgöreni
 59 sessizlik davranışına yönlendirmektedir. Sayılan tüm faktörle 10 zünde şekillendiren, profesyonel ve
 60 sosyal yaşamı düzenleyen ülke kültürü (Çakıcı, 2010, 3), kültürel güç mesafesi (Huang, Van De
 61 Vliert & Van Der Vegt, 2005, 464) ve nezaket anlayışları (Nakane, 2006, 1811) hem örgütü hem de
 62 bireyi doğrudan etkileyerek sessizleştiren faktörler arasındadır.

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

71 Örgüt içerisindeki sessizliğin ortaya çıkmasındaki önemli etmenlerden bir diğeri ise
 72 yöneticilerin işgörelere ilişkin olumsuz tutum ve inançlarıdır. Yöneticiler işgörenlerin insan doğası
 73 gereği tembel oldukları, çıkarları doğrusunda hareket ettikleri, kaytarmaya eğilimli oldukları ve
 74 güvenilirmez olduklarına dair inançları da örgütsel sorunlara yol açarak hem yöneticileri hem de
 75 işgörenleri farklı arayışlara yönlendirmektedir. Yöneticiler işgörenleri emir altında tutarak kaytarmasını
 76 önleyen farklı mekanizmaları kullanmaya yönelirken, kendisine güvenilmediğini hisseden işgören ise
 77 küskün olabilmektedir (Morrison & Milleken, 2000, 712).

78 İşgöreni sessizlik davranışına iten bireysel, örgütsel ve yönetsel etmenler işgörenlerin hangi
 79 konularda daha çok 2 sessizlik davranışını gösterdiği sorusunu akla getirmektedir. Sessizlik ile ilgili
 80 yapılan araştırmalar karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, verimsizlik 25 zayıf
 81 örgüt (Morrison & Milleken, 2000, 706), etik konular (Tangirala & Ramanujam, 2008, 40), yönetim
 82 sorunu, çalışanların performansını iyileştirme, çalışma olanakları (Çakıcı, 2008, 129) konularını sessiz
 83 kalınan konular arasında gösterilmektedir. Araştırmalarda aynı zamanda işyükü ve iş paylaşımı
 84 konularında, haksızlıkta, üstlerin emirleri karşısında, iş arkadaşları ile uzlaşmaya dayalı konularda ve
 85 önceden görüş bildirilip bir yaptırımın olmadığı durumlarda sessiz kalındığı 12 ya konulmuştur
 86 (Özgan & Külekçi, 2012, 38). Yöneticilerin ve meslektaşların yetersizlikleri, yöneticilerin yanlış

87 tutum ve davranışları, kişiler arası anlaşmazlıklar ve işyerindeki yanlış ve gereksiz uygulamalar
88 sessizliği destekleyen diğer konular arasındadır (Kutaniş & Çetinel, 2014, 164-165).

89 İşgörenlerin sessizlik davranışları hem işgören hem de örgüt açısından sağlıksız olarak
90 nitelendirilebilecek olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak iki
91 başlık altında ele alınan bu sonuçlar hem işgörene hem de örgüte telafisi zor olan durumlar
92 yaratabilir. Örgütün işleyişinde önemli yere sahip olan işgörenler açısından bakıldığında işgörenlerde
93 bilişsel çelişkiye, motivasyon düşüklüğüne, iş doyumunda azalmaya, kontrol eksikliği algısına ve
94 düşük kurumsal bağlılığa yol açabilmektedir. Ayrıca işgörenlerin sessizliği güçsüzlük hissine, güven,
95 takdir, destek, işdoymu duygularında azalmaya (Milleken & Morrison, 2003, 22) yol açmaktadır.
96 Örgüt içerisinde işgörelere kendini ifade etme fırsatı verilmemesi, işgörenlerin zamanla psikolojik
97 ve fizyolojik hasarlar edinmesine ve örgüt içerisinde de öğrenilmiş çaresizliğin yayılmasına yol
98 açabilmektedir (Ehtiyar & Yanardağ, 2008, 58). Kartopu gibi büyüyen sorunlar işgörenin işten
99 ayrılmasına kadar gidebilen sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Çakıcı 2010, 35).
100 İşgörenin sessizlik davranışı sadece işgören açısından değil örgütsel açıdan da olumsuz sonuçlar
101 doğurabilmektedir. Örgütsel kararlara katılmayı reddeden işgören astlardan gelen bilgilerin üstlere
102 iletiminde engel oluşturarak bilgi iletimine ket vurabilmektedir. Bunun sonucunda, örgüt içerisindeki
103 iletişim ağı bozulurken üstlere bilgiler ya yanlış ya da eksik olarak ulaşabilmektedir. İletişim ağının
104 doğru işlemediği bu örgütlerde negatif ya da pozitif geribildirimler yetkili makamlara iletilmeyip
105 astlarda ya da üstlerde saklı kaldığı takdirde örgütsel değişim ve gelişim engellenmektedir (Milleken
106 & Morrison, 2003, 1564-1565). Ayrıca, örgüt içerisinde sessizlik davranışının egemen olmaya
107 başlaması zaman içinde bu davranışın bir iklim haline gelmesine yol açabilir. Olumsuzlukları
108 görmesi engellenen işgören sadece verilen işleri yapan ve kuruma katkı sağlamayan bireyler haline
109 gelebilmektedir (Çakıcı, 2010, 128). Bunun sonucunda istenmeyen durumları kabullenme eğilimi
110 artmakta, doyumsuzluk yaygınlaşmakta ve sorunlar giderek büyüebilmektedir (Vakola ve Bouradas,
111 2005, 442)

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

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

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

136 Bu çerçevede araştırmanın amacı öğretim elemanlarının hangi konularda ne düzeyde sessizlik
137 davranışı gösterdiklerini, onları sessizlik davranışına yöneltten nedenlerin etki düzeyini ve sessizliğin

- 138 olası sonuçlarının ne olduğunu öğretim elemanlarının görüş ve gözlemlerine dayalı olarak
139 belirlemektir. Bu kapsamda araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır,
140 1. Öğretim elemanları hangi konularda ne düzeyde sessizlik davranışı göstermektedirler?
141 2. Öğretim elemanlarının sessizlik davranışı göstermelerinde hangi etmenler ne düzeyde etkili
142 olmaktadır?
143 3. Öğretim elemanlarının sessizlik davranışları hangi sonuçlara yol açmaktadır?
144 4. Öğretim elemanlarının görüşleri cinsiyet ve akademik unvan değişkenlerine göre anlamlı
145 farklılık göstermekte midir?

146 Yöntem

147 7 Araştırma tarama modelinde desenlenmiştir.

148 Evren ve Örneklem

149 Araştırma evrenini 2014-2015 eğitim yılında Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde görev
150 yapan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırmaya üst düzey yöneticiler (rektör ve yardımcılar,
151 dekanlar, enstitü müdürleri, yüksekokul ve meslek yüksekokul müdürleri), henüz mezun vermemiş
152 ya da öğrencisi olmayan fakülte ve bölümlerde görev yapan öğretim elemanları araştırmanın evrenine
153 24 il edilmemiştir. Bu sınırlamalar çerçevesinde evrende yer alan öğretim elemanı sayısı 720'dir. Bu
154 evreni %95 güven düzeyinde temsil edebilecek örneklem büyüklüğü 251 olmakla birlikte, uygulama
155 döneminde ulaşılabilir olan ve veri toplama aracını doldurmayı kabul eden öğretim elemanlarının
156 tamamı araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu şekilde araştırmanın örneklemi uygun biçimde dolduran
157 öğretim elemanı sayısı 554 olmuştur.

158 Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının 230'u (%41,52) kadın ve 324'ü (%58,48) erkektir.
159 Ayrıca katılımcıların 31'i (%5,59) profesör, 41'i (%7,40) doçent, 137'si (%24,7) yardımcı doçent,
160 139'u (%25,1) öğretim görevlisi, 126'sı (% 22,7) araştırma görevlisi ve 70'i (%12,6) okutman unvanlı
161 öğretim elemanlarıdır.

162 Verilerin Toplanması ve Analizi

163 Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından geliştirilen üç ölçeğin 2014-2015 bahar yarıyılı
164 sonunda örnekleme uygulanmasıyla elde edilmiştir: (1) Örgütsel sessizlik, (2) Örgütsel sessizlik
165 nedenleri ve (3) Örgütsel 23 sızlığın sonuçları.

166 *Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Ölçeği*: Yapı geçerliği Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ile
167 belirlenen ölçek *Yönetsel işleyiş ve uygulamalarla ilgili sorunlar* (7 madde), *3 Etik olmayan davranış ve*
168 *uygulamalarla ilgili sorunlar* (10 madde), *Akademik yapı ve işleyişle ilgili sorunlar* (6 madde) olmak üzere üç
169 alt faktör ve toplam 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri .506 ile
170 .816 arasında değişmektedir. Ölçek beşli derecelendirme ölçeğinde (Likert) yapılandırılmış olup 1
171 (Hiçbir zaman) ile 5 (Her zaman) aralığında puanlanmaktadır. Ölçeğe ilişkin madde örnekleri:

Yönetsel işleyiş ve uygulamalar	Yöneticilerin çalışanların beklenti ve isteklerini dikkate almamaları (önemsememe, görmezden gelme, vb.) Yönetsel kararlara katılmayı engelleyen tutum ve davranışlar (otoriter davranış tarzı, görüş almama, ben bilirim tavrı, vb.)
Etik olmayan davranış ve uygulamalar	Yöneticilerin ve/veya meslektaşların 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

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

175 *Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Nedenleri Ölçeği*: Yapı geçerliği Açıklayıcı Faktör Analizi
176 (AFA) ile belirlenen ölçek *Bireysel nedenler* (12 madde) ve *Yönetsel nedenler* (8 madde) olmak üzere iki
177 alt faktör ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri .528 ile
178 .877 arasında değişmektedir. Ölçek beşli derecelendirme ölçeğinde (Likert) yapılandırılmış olup 1
179 (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

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

184 *Öğretim Elemanları Örgütsel Sessizlik Sonuçları Ölçeği*: Ölçeğin yapı geçerliği Açıklayıcı Faktör
185 Analizi (AFA) ile belirlenmiştir. Ölçek tek boyutlu olup 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin madde
186 faktör yükleri .58-.88 arasında değişmektedir. Ölçek Likert tipinde yapılandırılmış olup 1 (Hiç
187 katılmıyorum) ile 5 (Tamamen katılıyorum) aralığında puanlanmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği için
188 hesaplanan Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı .96'dır. Örnek ölçek maddeleri:

Kurumun gelişmesi ve değişmesini sağlayan yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkması
Çalışanların örgütsel sorunlara duyarız kalma eğiliminin gelişmesi

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

193 **Bulgular**

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

195 Araştırmanın birinci alt problemi öğretim elemanlarının hangi konularda ne düzeyde sessizlik
196 davranışı gösterdiklerini belirlemeye yöneliktir. Genel olarak ele alındığında öğretim elemanlarının
197 sessizlik davranışına yol açabilecek sorunlara orta düzeyde ($\bar{x} = 2.82, S = .78$) sessiz kaldığı
198 belirlenmiştir. Boyutlar bazında bakıldığında *akademik yapı ve işleyişle ilgili sorunlara* en fazla ve orta
199 düzeyin üstünde sessiz kalındığı belirlenmiştir ($\bar{x} = 3.21, S = .80$). İkinci sırada *Yönetsel işleyiş ve*
200 *uygulamalarla ilgili sorunlara* yine orta düzeyde sessiz kalındığı belirlenmiştir ($\bar{x} = 2.73, S = .98$). *Etik*
201 *olamayan davranış ve uygulamalarla ilgili sorunlara* ise diğer iki boyuta göre daha düşük düzeyde ($\bar{x} =$
202 $2.54, S = .97$) ancak orta düzeye yakın sessiz kalındığı belirlenmiştir. Aşağıda öğretim elemanlarının
203 görüşlerinin cinsiyet ve akademik unvana göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

204 Öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe yol açabilecek sorunlar karşısında sessiz kalma
205 düzeylerine ilişkin görüşleri hem boyutlar bazında hem de genel olarak *cinsiyete* göre anlamlı bir
206 farklılık göstermemektedir [Etik olamayan davranış ve uygulamalarla ilgili sorunlar $t_{(2-552)} = 1.088, p >$
207 $.05$; yönetsel işleyişle ilgili sorunlar $t_{(2-552)} = 1.107, p > .05$; akademik yapı ve işleyişle ilgili sorunlar $t_{(2-552)} =$
208 $.372, p > .05$; Genel $t_{(2-552)} = 1.033, p > .05$].

209 Öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe yol açan sorunlar karşısında sessiz kalma
210 düzeylerine ilişkin görüşleri hem boyutlar bazında hem de genel olarak *unvan gruplarına* (Prof., Doç.,

211 Yrd. Doç., Öğret. gör., Okt. ve Arş. Gör.) göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır [Etik olmayan
212 davranış ve uygulamalarla ilgili sorunlar $F_{(2-551)} = 14.047$, $p < .05$; yönetsel işleyiş ve uygulamalarla
213 ilgili sorunlar $F_{(5-548)} = 12.405$, $p < .05$; akademik yapı ve işleyişle ilgili sorunlar $F_{(5-548)} = 5.645$, $p < .05$;
214 Genel $F_{(5-548)} = 14.396$, $p < .05$]. LSD testi sonuçları göre araştırma görevlileri diğer unvan gruplarına
215 göre daha yüksek düzeyde sessizlik davranışı göstermektedirler. Öğretim üyelerinin sessiz kalma
216 düzeyleri unvanlara (prof., doç., yrd.doç.) göre kendi grupları içinde anlamlı bir farklılık
217 göstermemektedir ve diğer unvan gruplarından daha düşük düzeyde sessizlik davranışına sahiptirler.

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

241 Öğretim elemanlarının sessizlik davranışı göstermelerinde etkili olan yönetsel uygulamalarla ilgili
242 nedenlerin etkisine ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir [$t_{(2-552)} = 2.092$, $p < .05$]
243 ve yönetsel uygulamalardan kaynaklanan nedenlerin etkisi kadınlar aleyhine daha yüksektir (Kadın=
244 3.30, Erkek= 3.11). Başka bir deyişle kadınlar yönetsel uygulamalar nedeniyle erkeklere göre daha
245 yüksek düzeyde sessizlik davranışı göstermektedirler. Bireysel nedenlerin etkisine ilişkin öğretim
246 elemanlarının görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$t_{(2-552)} = 1.087$, $p > .05$].

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

255 Araştırmanın üçüncü temel problemi öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik davranışına
256 kaynaklık eden sorunlara (yönetsel işleyişle ilgili sorunlar, akademik işleyişle ilgili sorunlar, etik
257 olmayan davranış ve uygulamalarla ilgili sorunlar) sessiz kalmalarının ortaya çıkarabileceği olası
258 istenilen olmayan sonuçların ne derece ortaya çıktığına ilişkin görüşlerini belirlemektir. Öğretim
259 elemanlarının sessizlik davranışlarının hangi sonuçlara ne düzeyde yol açtığına ilişkin bulgular Tablo
260 1'de yer almaktadır.

261 **Tablo 1. Öğretim elemanlarının sessizlik davranışına kaynaklık eden sorunlara sessiz**
 262 **kalmalarının yol açtığı istendik olmayan 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 duyarız 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
Genel	3.91	1.07

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

269 Öğretim elemanlarının sessizlik davranışının sonuçlarına ilişkin görüşlerinin bazı değişkenlere
 270 göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara bakıldığında, akademik unvan değişkenlerine göre
 271 anlamlı düzeyde farklılaşırken [$F_{(5-548)} = 3,18, p < ,05$], cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde
 272 farklılaşmadığı [$t_{(2-552)} = 1,53, p > ,05$] belirlenmiştir. LSD testi sonuçlarına unvan gruplarına göre
 273 bakıldığında, araştırma görevlilerinin ($\bar{x} = 4,12, S = ,65$) profesör, doçent, yardımcı doçent, öğretim
 274 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
 275 çalışanlara göre örgütsel sessizlik davranışına yol açan sorunlara sessiz kalmanın olası sonuçlarını
 276 anlamlı düzeyde daha yüksek gözlemledikleri belirlenmiştir.

277 **Sonuç ve Tartışma**

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

294 değil, sesin hatta çok sesliliğin simgeleri olmaları beklenir. Araştırma bulguları bu bağlamda
295 değerlendirildiğinde kurumsal düzeyde sessizlik davranışının önemli ölçüde yüksek olduğu öğretim
296 elemanlarından toplumsal düzeyde sesin simgesi olmalarını beklemek çok gerçekçi
297 görünmemektedir. Bu sonuç öğretim elemanlarını sessizliğe yönelten yasal, yönetsel ve örgütsel
298 sınırlamaların varlığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

299 Akademik yapı ve işleyişle ilgili sorunlara daha yüksek düzeyde sessiz kalınması bu alanda
300 daha çok sorun yaşandığı şeklinde değerlendirilebilir. Bu sonuç akademik yapı ve işleyişin öğretim
301 elemanlarının akademik özgürlüğünü destekleyici bir ortam oluşturmaktan çok, onun sınırlayıcısı
302 olduğu şeklinde görülebilir. Bu yapılanma ve işleyişin öğretim elemanlarının sessizlik davranışı
303 göstermelerinde etken olmasının önemli bir sorun olarak görülmesi gerekir. Akademik yapı ve
304 işleyişin akademik hiyerarşiye dayalı olmaktan çok akademik yeterlik ve özgürlüğe dayalı olarak
305 yürütülmesi sessizlik davranışını azaltıcı olabilir.

306 **5** Türkiye’de öğretim elemanlarının örgütsel sessizliği ile ilgili bazı çalışmalara (Çakıcı, 2007,
307 2008; Alparlan, 2010; Bayram, 2010; Özgan & Külekçi, 2012; Bakoğlu, Aşkun & Berber, 2013;
308 Tülübaş & Celep, 2014; Durak, 2014; Yaman & Ruçlar, 2014) bakıldığında, sonuçlarının yukarıda
309 belirtilen sonuçlarla benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bu durum çeşitli sorunlar ve durumlar
310 karşısında sessiz kalmanın üniversitelerde olgusal bir durum olduğu biçiminde değerlendirilebilir.
311 Üniversitelerde yaygın bir örgütsel sessizliğin varlığı üniversitelerin varoluş gerekçelerinden ve
312 amaçlarından uzaklaşmaya başlaması anlamına gelebilir. Bu nedenle bu sonuçların üniversite
313 yöneticileri ve üniversitelerle ilgili politikalara yön verenlerce dikkate alınması gerekir. Üniversitelerin
314 herhangi bir yaptırım kaygısı olmaksızın her türlü düşüncenin ifade edilebileceği ortamlar olarak
315 gelişmesi kendi rollerini daha etkili biçimde yerine getirmelerinin güvencesi olarak görülmesi gerekir.

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

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

345 etme, inisiyatif alma, karar verme, risk alma gibi temel becerilerin gelişmesinin engellenmesine
346 dönüşme tehlikesini içermektedir. Alanyazındaki çalışmalara bakıldığında Çakıcı (2008) öğretim
347 üyeleri ve öğretim yardımcıları olarak ayırdığı unvan gruplarında tüm boyutlarda öğretim
348 yardımcılarının daha fazla sessizlik davranışı gösterdiklerini belirlerken, Alparlan (2010)
349 çalışmasında öğretim elemanlarının sessizlik gösterme eğilimlerinde unvanlara göre anlamlı bir
350 farklılığın olmadığını belirlemiştir.

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

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

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

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

392 Araştırmanın üçüncü temel problemi öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik davranışına
393 kaynaklık eden sorunlara (yönetsel işleyiş ve uygulamalar, akademik yapı ve işleyiş, etik olmayan
394 davranış ve uygulamalar) sessiz kalmalarının ortaya çıkarabileceği olası istedik olmayan sonuçların
395 ne derece görüldüğünü belirlemeye yöneliktir. *Sorunların birikerek büyümesi, çalışanların stres düzeyinin*

396 *artması, kurum, bölüm ve birimler içerisinde çeşitli gruplaşmaların oluşması ve çalışanların iş doyumunu ve*
 397 *memnuniyetinin azalması, çalışanların örgütsel bağlılığının azalması* gibi sorunların çok yüksek düzeyde
 398 olmak üzere sessizliğin yüksek düzeyde istenmeyen sonuçlara yol açacağı bütün öğretim
 399 elemanlarınca kabul gören bir durumdur. En düşük ortalamanın (*çalışanların kurum dışı işlere yönelmesi*
 400 3.33) bile orta düzeyin üstünde olması öğretim elemanlarının örgütsel sessizliği önemli bir sorun
 401 olarak gözlemledikleri şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca sorunlardan en fazla etkilenen araştırma
 402 görevlilerinin diğer gruplara göre sorunları daha yüksek düzeyde gözlemlenmeleri oldukça anlamlıdır.
 403 Bu sonuçların alanyazında sessizliğe atfedilen sorunlarla benzer olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin,
 404 Milleken & diğerleri (2003) çalışanların stres düzeylerinin arttığı, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi
 405 isteklerin yoğunlaştığı, iş doyumunda ve motivasyonunda azalma yaşandığı gibi bulgular ortaya
 406 korken, Lui, Wu & Ma (2009) sessizliğin örgüt içerisinde iklim haline dönüştüğünde çalışanların
 407 psikolojik olarak olumsuz etkilendiğini belirlemişlerdir. Yaman & Ruçlar (2018) ise çalışmalarında
 408 örgütsel sessizliğin sonuçlarını çalışanların kendilerini güçsüz hissetmeleri, örgüte bağlılık, güven,
 409 takdir ve destek duygularında ve iş doyumunda azalma şeklinde ortaya koymuşlardır. Çakıcı'nın
 410 (2008) bu sonuçlardan farklı ancak bu çalışmayla örtüşen, bilgi ve deneyimlerin paylaşılmaması ve
 411 kaynakların etkin kullanımının engellenmesi gibi sonuçlara ulaşmıştır.

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

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

425 Kısaca belirtmek gerekirse, örgütsel sessizlik üniversiteler için önemli görülmesi gereken
 426 yönetsel bir sorun alanıdır. Üniversitelerde yaygın bir örgütsel sessizliğin varlığı üniversitelerin
 427 varoluş gerekçelerinden ve amaçlarından uzaklaşmasına yol açabilir. Bu nedenle üniversite
 428 yöneticilerinin ve üniversitelerle ilgili politikalara yön verenlerin öğretim elemanlarının sessizliğini
 429 önemsemeleri, onları sessizliğe yönelten yönetsel uygulamaları gözden geçirmeleri ve öğretim
 430 elemanlarının kendilerini daha kolay ifade etmelerini mümkün kılacak koşulları sağlamaya yönelik
 431 çaba göstermeleri gerekir.

432

Kaynakça

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

- 443 Brinsfield, C.T., Edwards, M.S. & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations:
444 Historical review and current conceptualizing. Jerald Greenberg and Marissa S. (Edts), *Voice*
445 *and Silence in Organizations*, 175-208, Emerald Publishing Group: The United Kingdom.
- 446 Cemaloğlu, N., Daşçı, E. & Şahin, F. (2013) İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin
447 örgütsel sessizlik yaşama nedenleri: Nitel bir çalışma. *ASOS Journal*, 1(1), 112-124.
- 448 Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *C.U.Sosyal Bilimler*
449 *Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- 450 Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz salınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları
451 üzerine bir araştırma. *C. U. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- 452 Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği (Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?)*. Detay Yayıncılık:
453 Ankara.
- 454 Durak, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: Öğretim elemanları
455 üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.
- 456 Ehtiyar, R. & Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a
457 chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- 458 Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*, Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- 459 Huang, X., Van De Vliert, E., & Van Der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: stimulation
460 of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and*
461 *Organization Review*, 1(3), 459-482.
- 462 Kahveci, G. & Demirtaş Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel algıları. *Eğitim ve Bilim*,
463 *38*(167), 50-64.
- 464 Kutanis, Ö.R. ve Çetinel, E. (2014). Kadınların sessizliği: Devlet okullarındaki kadın öğretmenler
465 üzerinde bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1), 153-173.
- 466 Lui, D., Wu, J. ve Ma, J. (2009). Organizational silence: A Survey on employees working in a
467 telecommunication company. International Conference on Computers and Industrial
468 Engineering 6-9 July, Troyes, IEEE, 1647-1651. Doi: 10.1109/ICCIE.2009.5223551.
- 469 Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions
470 for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1564-1568.
- 471 Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin P. F. (2003). An exploratory study of employee silence:
472 Issues that employees don't communicate upward and why? *Journal of Management Studies*,
473 *40*(6), 1453-1476.
- 474 Morrison, E.W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and
475 development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- 476 Nakane, I. (2006). Silence and politeness in intercultural communication in University Seminars.
477 *Journal of Pragmatics*, 38(11), 1811-1835. Doi:10.1016/j.pragma.2006.01.005.
- 478 Özgan, H & Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelerine
479 etkileri. *E-international Journal of Educational Research*, 3(4), 33-49
- 480 Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Quiescence and acquiescence as responses to perceived
481 injustice. Rowland, K.M. & Ferris, G.R. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources*
482 *Management*, 20, 331-369 New York: JAI Press.
- 483 Premeaux, S.F. & Bedeian, A.G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating effects of self-
484 monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6),
485 1537-1562. Doi: 10. 1111/1467-6486.00390
- 486 Şimşek, E & Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu
487 sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14(2), 121-136.
- 488 Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel*
489 *Psychology*, 61, 37-68. Doi: 10. 1111/j.1744-6570.2008.00105.x.
- 490 Tikici, M., Derin N. & Keskin G. (2011). Örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişliğe etkisi. 7. *Kobiler*
491 *ve Verimlilik Kongresi*. 25-26 Ekim 2011, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları,
492 Yayın No. 155, 253-261.

- 493 Tülübaş, T. & Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi*
494 *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297.
- 495 Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An
496 empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. Doi: 10.1108/01425450510611997.
- 497 Yaman, E. & Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel
498 sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1): 36-50. DOI: 10.5961/jhes.2014.087.
- 499 Yükseköğretim Kanunu (1981). 2547 sayılı yasa
500 [http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.2547&MevzuatIlski=0&](http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.2547&MevzuatIlski=0&sourceXmlSearch=)
501 [sourceXmlSearch=](http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.2547&MevzuatIlski=0&sourceXmlSearch=)
- 502 Zheng, X. T., Ke, J. L., Shi, J. T. & Zheng, X. S. (2008). Survey on employee silence and the impact
503 of trust on it in China. *Acta Psychologica*, 40(2), 219-227.
- 504

Öğretim elemanlarında örgütsel sessizlik davranışı, nedenleri ve sonuçları

ORIGINALITY REPORT

6%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	dergipark.ulakbim.gov.tr Internet	75 words — 1%
2	egitimvebilim.ted.org.tr Internet	33 words — 1%
3	EKİNCİ, Necla and TİCAN, Canses. "Sınıf Öğretmenlerin Epistemolojik İnançları ve Düşünme ", Karabük Üniversitesi, 2017. Publications	24 words — < 1%
4	acikarsiv.ankara.edu.tr Internet	18 words — < 1%
5	HÜSREVŞAHİ, Selda Polat. "Relationship between Organizational Mobbing and Silence Behavior among Teachers", İletişim Hizmetleri, 2015. Publications	16 words — < 1%
6	sablon.sdu.edu.tr Internet	15 words — < 1%
7	GÖÇEN KABARAN, Güler, ALTINTAŞ, Sedat, KABARAN, Hasret and SİDEKLİ, Sabri. "ANALİTİK VE HOLİSTİK DÜŞÜNEN SINIF ÖĞRETMENİ ADAYLARININ KULLANDIKLARI OKUDUĞUNU ANLAMA STRATEJİLERİ", Trakya Üniversitesi, 2016. Publications	13 words — < 1%
8	www.turkishstudies.net Internet	13 words — < 1%

9	ALEMDAĞ, Serdar, ÖNCÜ, Erman and SAKALLIOĞLU, Ferdi. "Sınıf öğretmeni adaylarının beden eğitimi dersine yönelik tutum ve öz-yeterlikleri", Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2014. Publications	12 words — < 1%
10	www.eyuder.org Internet	12 words — < 1%
11	www.casestudiesjournal.com Internet	12 words — < 1%
12	www.todaie.edu.tr Internet	11 words — < 1%
13	www.dergipark.ulakbim.gov.tr Internet	10 words — < 1%
14	journal.ut.ac.ir Internet	10 words — < 1%
15	www.isguvenligivecalisansagligidergisi.com Internet	9 words — < 1%
16	iibfdergi.karatekin.edu.tr Internet	9 words — < 1%
17	www.j-humansciences.com Internet	9 words — < 1%
18	isarder.org Internet	8 words — < 1%
19	www.efdergi.hacettepe.edu.tr Internet	8 words — < 1%
20	en.eurasiatourismcongress.com Internet	8 words — < 1%
21	EKİNCİ, Necla. "Öğretmen Adaylarının Öğrenme Yaklaşımları ve Öğretmen Özyeterlik İnançları	8 words — < 1%

Arasındaki İlişki", Hacettepe Üniversitesi, 2015.

Publications

22	www.aku.edu.tr Internet	8 words — < 1%
23	www.isarder.org Internet	8 words — < 1%
24	www.ejer.com.tr Internet	8 words — < 1%
25	docplayer.biz.tr Internet	8 words — < 1%
26	lup.lub.lu.se Internet	8 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES ON
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY ON

EXCLUDE MATCHES OFF