

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ SESSİZ KALDIKLARI DURUMLAR
VE
SESSİZ KALMA NEDENLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TİJEN TÜLÜBAŞ

**ANABİLİM DALI: EĞİTİM BİLİMLERİ
BİLİM DALI: EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ,
PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**

DANIŞMAN: PROF. DR. CEVAT CELEP

**Haziran, 2011
Kocaeli**

KABUL VE ONAY SAYFASI

Tijen TÜLÜBAŞ tarafından hazırlanan "ğretim Elemanlarının Sessiz Kaldıkları Durumlar ve Sessiz Kalma Nedenleri" adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

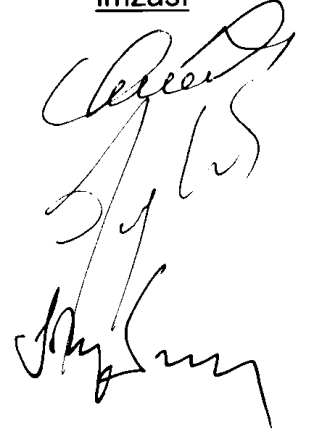
Jüri yesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu:

İmzası

Jüri yesi : Prof. Dr. Cevat CELEP

Jüri yesi : Prof. Dr. Nuray OAKLEY

Jüri yesi : Yrd. Doç. Dr. Őheyda DOYURAN



Sınav Tarihi: 31 / 05/ 2011

Enstitü Yönetim Kurulunun Onay Tarih ve No: ~~01.06.2011 / 2011/ 06~~.....

ÖNSÖZ

Yükseköğretim kurumları, eğitim öğretim faaliyetlerinin yanı sıra doğrudan topluma katılacak bireyleri yetiştirmesi ve toplumsal sorunların çözümüne yönelik önerilerin geliştirilmesi rolünü üstlenmektedirler. Öğretim elemanları özgürce düşünebilen, olaylara farklı açılardan yaklaşabilen, sorunlara duyarlı ve gelişim odaklı bireyler olmakla görevlidirler. Onları bu doğrultuda destekleyecek örgütsel ortamın yaratılması gerekmektedir. Bu bakımdan öğretim elemanlarının sessizleşmesi endişe vericidir ve gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

Bu çalışma öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumları ve sessiz kalma nedenlerini araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma bulguları ışığında araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik öneriler ortaya konulabilecektir.

Bu çalışmanın her aşamasında özveriyle bana destek olan, tecrübesi ve bilgisiyle çalışmama katkıda bulunan danışmanım Prof. Dr. Cevat CELEP'e, her zaman yanımda olup beni destekleyen eşim Feti TÜLÜBAŞ'a ve aileme, fikir ve önerileriyle çalışmama destek olan Yrd. Doç. Dr. Soner POLAT'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve desteğini benden esirgemeyen Prof. Dr. Nuray SUNGUR OAKLEY'e, Yrd. Doç. Dr. Şöheyda DOYURAN'a ve Yrd. Doç. Dr. Zeynel KABLAN'a içten teşekkürlerimi sunarım.

Kocaeli, 2011

Tijen TÜLÜBAŞ

İÇİNDEKİLER

	<i>Sayfa no</i>
KABUL VE ONAY SAYFASI	II
ÖNSÖZ	III
İÇİNDEKİLER	IV
ÖZET	VI
ABSTRACT	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
TABLolar DİZİNİ	XI
1. BÖLÜM: GİRİŞ	1
Problem Durumu	3
Araştırmanın Amacı	6
Araştırmanın Alt Amaçları	6
Araştırmanın Önemi	7
Sayıtlılar	9
Sınırlılıklar	9
Tanımlar	10
2. BÖLÜM: İLGİLİ ALANYAZIN	11
İşgören Sessizliğinin Tanımı	11
İşgören Sessizliğinin Boyutları	13
Geri Çekilmeye Dayalı Sessizlik	13
Kendini Korumaya Dayalı Sessizlik	14
İlişki Odaklı Sessizlik	17
Kendine Güven Eksikliğine Dayalı Sessizlik	18
İşgören Sessizliğinin Teorik Temelleri	19
Vroom'un Beklenti Teorisi	20
Maliyet-Yarar Analizi	21
Noelle ve Newmann'ın Sessizlik Sarmalı	21
MUM Etkisi	24
Bandura'nın Sosyal Öğrenme Teorisi	26
Sorumluluk Dağılıması	27
İşgören Sessizliğini Etkileyen Etmenler	28
Bireysel Etmenler	28
Kişilik Özellikleri	28
Yönetmel Etmenler	30
Yöneticinin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu	31
Yöneticinin İnançları	32
Çift Yönlü Liderlik	34
Sosyal Dışlama	34
Örgütsel Etmenler	35
Sağır Kulak Sendromu	35
Hiyerarşik Örgüt Yapısı	36
Sessizlik İklimi	37
İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	41
Türkiye'de Yapılan Araştırmalar	41
Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	42
	45

3. BÖLÜM: YÖNTEM	45
Araştırma Modeli	45
Evren	45
Örnekleme	46
Verilerin Toplanması	46
Veri Toplama Araçları	47
Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumları Ölçeği	49
Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri Ölçeği	52
Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	52
Araştırma Etiği	53
4. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM	53
Öğretim Elemanlarının Kişisel Özellikleri	53
Cinsiyet	53
Yaş	54
Eğitim Durumu	55
Unvan	55
Kurumda Çalışma Süresi	56
Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumları	58
Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumlarının Demografik	58
Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi	58
Cinsiyet	59
Yaş	61
Eğitim Durumu	64
Unvan	66
Kurumda Çalışma Süresi	69
Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri	70
Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenlerinin Demografik	71
Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi	71
Cinsiyet	73
Yaş	76
Eğitim Durumu	79
Unvan	82
Kurumda Çalışma Süresi	86
5. BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	86
Sonuç ve Tartışma	90
Öneriler	90
Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	92
Araştırmacılara Yönelik Öneriler	94
EKLER	95
EK 1: Ölçeklerin Kullanımına İlişkin İzin Yazıları	97
EK 2: Anketlerin Uygulanmasına İlişkin Kurum İzin Belgeleri	100
EK 3: Anket Formu	104
EK 4: Araştırmacının Özgeçmişi	105
KAYNAKÇA	

ÖZET
ÖĞRETİM ELEMANLARININ SESSİZ KALDIKLARI DURUMLAR
VE SESSİZ KALMA NEDENLERİ

İşgören sessizliği son zamanlarda araştırmacıların dikkatini çeken yeni bir konudur. Örgütsel gelişim ve değişimin öncüleri olacak işgörenlerin, örgütsel meselelerle ilgili fikir, görüş ve önerilerini açıkça ortaya koyabilmeleri gerekmektedir. Çağımızda küreselleşme ve teknolojinin etkisiyle gerçekleşen hızlı değişimi yakalayabilecek, dinamik bir toplumun oluşturulmasında üniversitelere, dolayısıyla akademik işgörene önemli görevler düşmektedir. Dolayısıyla, öğretim elemanlarının hem örgütsel hem de toplumsal gelişimin önünü açabilecek gelişmelere önyak olması için fikir, görüş ve önerilerini açıkça ortaya koyabilmeleri önemlidir. Ancak, ülkemizde öğretim elemanlarının fikir, görüş ve önerilerini ne denli açıkça ifade edebildiğini araştıran çalışmaların sayısı yok denecek kadar azdır. Bu araştırma, üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sessiz kalıp kalmadıklarını, hangi durumlarda sessiz kaldıklarını ve sessiz kalmalarının altında yatan nedenleri araştırmayı amaçlamaktadır.

Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlar ile ilgili veriler 24 maddeden oluşan “Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumu Ölçeği” ile, sessiz kalma nedenlerine dair veriler ise 32 maddelik “Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırmaya toplam 459 öğretim elemanı katılmıştır. Ölçeklerin madde analizi, geçerlik ve güvenirlik değerlendirmeleri yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde “betimsel istatistik, korelasyon analizi, t-testi ve ANOVA” istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının nadiren sessiz kaldıkları bulunmuştur. Öğretim elemanlarının sırasıyla kurumsal düzenlemeler, geri çekilme, iş arkadaşları ile ilişkileri koruma,

yöneticiyle ilişkileri koruma, kendini koruma ve kendine güven eksikliği nedeniyle sessiz kaldıkları tespit edilmiştir. Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumların yaşa, eğitim durumuna, unvana ve kurumda çalışma süresine göre değiştiği, ancak cinsiyete göre değişmediği bulunmuştur. Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ise cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, unvana ve kurumda çalışma süresine göre değişmektedir. Araştırma bulguları, öğretim yardımcılarının öğretim üyelerine göre daha sessiz olduğunu gösterirken en sessiz grubun okutmanlar, en az sessiz grubun ise profesörler olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmanın öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlar ve sessiz kalma nedenlerini inceleyerek alana katkıda bulunduğu düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: *öğretim elemanlarının sessizliği, örgütsel sessizlik, işgören sessizliği, öğretim elemanları*

ABSTRACT

SILENCE OF FACULTY MEMBERS: ISSUES AND CAUSES OF SILENCE

Employee silence is a recent phenomenon that has started to attract researchers' attention. It is essential for the employers, as initiators of organisational change and development, to be able to speak up their ideas, opinions and suggestions. In our age, universities have the prior responsibility for creating a society that can catch up with the fast change triggered by globalisation and technological developments. Therefore, it is important for faculty members to be able to share their ideas, opinions and suggestions that can lead to developments both for the organisation and the society. However, studies on faculty members' silence are rare. This study aims to research issues faculty members prefer not to speak up and the causes of their silence.

The data regarding the issues that faculty members do not speak up were collected using 24-item "Scale of Issues Faculty Members Do Not Speak Up". The data regarding the causes of faculty members' silence were collected using 32-item "Causes of Faculty Members' Silence Scale". Item analysis, validity and reliability studies of the scales were carried out. The data were analysed statistically using "descriptive statistics, t-test, one-way ANOVA and bivariate correlation".

The results of the statistical analysis showed that faculty members are rarely silent. We also determined that faculty members remain silent due to organisational regulations, acquiescence, fear of damaging relations with co-workers, fear of damaging relations with supervisor, self defence and lack of confidence respectively. Issues that faculty members remain silent about were found to change according to age, level of education, academic title and duration of employment in the organisation. Similarly, causes of faculty members' silence were found to change according to gender, age, level of

education, academic title and duration of employment in the organisation. Results of the study showed that instructors, research assistants and lecturers tend to be more silent compared to assistant professors, associate professors and professors.

It is considered that this study has contributed to educational management literature by identifying the issues faculty members remain silent about and causes of their silence.

Key words: *faculty member's silence, organisational silence, employee silence, faculty members*

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Sessizlik Sarmalı	22
Şekil 2. Dikey Sessizlik Sarmalı.....	23
Şekil 3. MUM Etkisi.....	25
Şekil 4. Örgütsel Sessizliği Artıran Yönetmel ve Örgütsel Dinamikler	40

TABLOLAR DİZİNİ

	<i>Sayfa no</i>
Tablo 1. Araştırmaya Katılan Üniversitelere Göre Öğretim Elemanı Dağılımları, Geri Dönen Anket Sayısı ve Yüzdeleri.....	46
Tablo 2. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları ve Cronbach's Alpha Katsayılar.	48
Tablo 3. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri Ölçeği Faktör Analizi ve Cronbach's Alpha Katsayıları	51
Tablo 4. Öğretim Elemanlarının Yaşlara Göre Dağılım.....	54
Tablo 5. Öğretim Elemanlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	54
Tablo 6. Öğretim Elemanlarının Unvana Göre Dağılımı	55
Tablo 7. Öğretim Elemanlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı	56
Tablo 8. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumları Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	57
Tablo 9. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumları Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesine Yönelik Korelasyon Değerleri	57
Tablo 10. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumlarının Cinsiyete Göre Değerlendirilmesine İlişkin t-testi Sonuçları	58
Tablo 11. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumlarının Yaşa Göre Değerlendirilmesine İlişkin ANOVA Sonuçları	59
Tablo 12. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumlarının Eğitim Durumuna Göre Değerlendirilmesine İlişkin ANOVA Sonuçları	62
Tablo 13. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumlarının Unvana Göre Değerlendirilmesine İlişkin ANOVA Sonuçları	64
Tablo 14. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesine İlişkin ANOVA Sonuçları	67
Tablo 15. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	69

Tablo 16. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesine Yönelik Korelasyon Katsayıları	70
Tablo 17. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenlerinin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesine İlişkin t-testi Sonuçları	71
Tablo 18. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenlerinin Yaşa Göre Değerlendirilmesine İlişkin ANOVA Sonuçları	74
Tablo 19. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenlerinin Eğitim Durumuna Göre Değerlendirilmesine İlişkin ANOVA Sonuçları	77
Tablo 20. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenlerinin Unvana Göre Değerlendirilmesine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	79
Tablo 21. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenlerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesine İlişkin ANOVA Sonuçları	83

BÖLÜM I

GİRİŞ

İşgörenler, örgüt performansını etkileme, değişim, gelişim ve ilerlemenin öncüsü olma bakımından örgütün yapıtaşdırlar. Örgütlerin devamlılığı ve amaçlarına ulaşabilmesinde işgören davranışları başat role sahiptir. Bunun gerçekleşebilmesi için örgütler, çevrenin gereksinimlerine duyarlı, bilgi birikimlerini ve fikirlerini açıkça paylaşabilen, hem kendi hem de birlikte çalıştığı diğer işgörenlerin inançlarını sonuna kadar savunabilen, işlerini inanarak yapabilen işgörenlere gereksinim duymaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005).

21 yy. bilgi ve teknolojiadaki gelişmenin yoğun yaşandığı bir dönem niteliği taşımaktadır. Yeterli ekonomik kaynağa sahip örgütler çağımızda, en son bilgi ve teknolojiyi rahatlıkla elde edebilmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin teknolojik ve maddi yönünden çok, üretim sürecinde insan ilişkilerinin niteliği ve yöneticinin yönetim ve liderlik anlayışı daha önemli hale gelmiştir. Bir örgüt, teknolojik, ekonomik ve bilgi kaynağına sahip olsa bile yönetimin işgören üzerinde uyguladığı baskı ya da örgütteki bürokratik katılık, işgörenleri edilgen ve sessiz kalmaya yönelterek örgütün arzulanan hedeflere ulaşmasını geciktirebilmektedir.

Sessizlik, en basit şekliyle, konuşmanın olmaması olarak tanımlanabilmekle birlikte, aslında sessiz kalmak pek çok farklı anlamlara gelebilmektedir. Türk Dil Kurumu'nun Büyük Türkçe Sözlüğü (2011) 'ne göre sessizlik, '*konusmayı kesme, konuşmaktan kaçınma, etkisini göstermeme ya da tepkisini göstermeme*' gibi anlamlara gelmektedir. Bu bakımdan sessizlik

tıpkı matematikteki sıfır gibi işlevi olan bir yokluktur. Sessizlik aslında bir tür konuşmadır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009). Hangi nedenle olursa olsun sessiz kalma bir ileti göndermedir.

Sessizlikle ilgili geleneksel tanımlar sessizliği edilgen bir davranış olarak ele almaktadırlar. Hâlbuki bazen, sessiz kalmak edilgen bir bekleyişten ve durumu kabullenmekten öte bir şeydir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Pinder ve Harlos (2001)'un belirttiği gibi sessizlik etkin, bilinçli, kasıtlı ve amacı olan bir davranıştır.

İçinde yaşadığımız toplumun kültürü yıllardan beridir sessiz kalmayı bir erdem olarak kabul etmiş ve bunu pek çok atasözü ile nesilden nesile aktarmıştır. “*Söz gümüşse sükût altındır*”, “*sükût ikrardandır*” gibi atasözleri ile bireylere fikirlerini ortaya koymaktansa sessizce beklemelerini aşlamıştır. Türk kültüründe sessizlik, özellikle küçüklerin büyüklere, astlarsın üstlere karşı bir saygı göstergesi olarak kabul edilmiş, üstlerin gücünün kabul edildiğinin bir göstergesi olarak benimsenmiştir. Örgütsel kültür de bu öğretilerden payına düşeni almış ve sessizlik, işgörenlerin bir sadakat göstergesi olarak kabul edilmiştir. Morrison ve Milliken (2000) 'in sessizlik kavramını açıklarken kullandığı gibi, meşhur “*Kral Çıplak*” hikâyesi örgütlerde sessizlik iklimi ile ciddi benzerlikler göstermektedir. Hikâyede kasabalıların kralın çıplak olduğunu söylemesi şöyle dursun, korkudan onun olmayan kıyafetlerine övgüler yağdırması gibi, örgütlerde de işgörenler işlerini kaybetme, yönetim tarafından dışlanma ya da gelecek hedeflerine ulaşamama gibi korkularla varolan uygulamalara eleştiri getirme ve fikir ve önerilerini açıkça ortaya koymaya çekinebilmektedirler. “*Kral Çıplak*” hikâyesi aynı zamanda, bir takım örgütsel değişken ve süreçlerin örgütsel ortamda sessizliğin oluşumuna nasıl etki ettiğine dair semboller içermektedir. Hikâyedeki kasabalılar gibi, işgörenlerin de örgütsel uygulamalar ile fikirlerini açıkça ortaya koyamaması, fikir ve önerilerini kendisine saklamasının altında yatan önemli gerekçeler olabilir.

Korku ve sessizlik iklimi çağımızda örgütlerden beklenen kalite, üretkenlik ve yeniliğin önünde görünmez bir bariyer olarak durmakta ve örgütsel gelişim yolunda pek çok fırsatın kaçırılmasına neden olabilmektedir.

Problem Durumu

Bilgi çağının gerektirdiği değişimlere öncülük etmek ve bu doğrultuda toplumsal değişim ve gelişimi sağlamak eğitim örgütlerinin, özellikle yükseköğretim kurumlarının önde gelen görevlerinden biridir (Milli Eğitim Temel Kanunu, md. 2 ve md. 5). Üniversitelerin içinde buldukları toplumun eğitim ve öğretimi kadar kültürel, ekonomik ve sosyal gelişimi için rehberlik eden kurumlar olması beklenmektedir (Milli Eğitim Temel Kanunu, md. 35). (Yükseköğretim Kanunu, md. 4c ve md. 12). Diğer bir değişle, üniversiteler toplumun refahı, aydınlığı ve ilerlemesinin önünü açmak için gerekli bilgi üretiminin, özgür düşüncenin ve aydınlanmanın merkezi olabilirler. Bu bakımdan, yükseköğretim kurumlarında çalışan akademik işgörene, doğrudan topluma ve işgücüne dâhil olacak bireyleri yetiştirmek, bilimsel araştırmalar yoluyla toplumsal sorunlara çözüm üretmek ve bu yolla toplumsal yenileşmenin önünü açmak bakımından önemli görevler düşmektedir (Yükseköğretim Kanunu, md. 22) .

Yükseköğretim işgörenine bilimsel çalışmalar yoluyla elde ettikleri bilgi ve birikimlerini açık yüreklilikle paylaşabilme ve bu doğrultuda uyum içinde çalışabilme olanakları sunmak, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmelerinde onlara yardımcı olabilir. Ancak, uyum içinde çalışmak her zaman, varolan politika ve uygulamalara karşı gelmeden, sessizce, beklenen davranışları göstermek olarak algılanmamalıdır. Son yıllarda yapılan çalışmalar, işgörenlerin sessiz bir şekilde beklenen davranışları sergilemesinin uyumdan öte bir geri çekilme, protesto etme ya da tepki gösterme aracı olabileceğini göstermektedir (Brinsfield, 2009).

İşgören sessizliğinin ve bunun bir sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel sessizliğin, hem işgörenler hem de örgüt için pek çok olumsuz sonuçlar doğurması kaçınılmazdır. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin işgörenler üzerindeki etkisini üç gruba ayırmıştır:

1. İşgörenlerde değer verilmediği hissi uyandırır.
2. İşgörenleri, kendilerini etkileyen olay ve olgular üzerinde denetim sahibi olmadıkları düşüncesine sevk eder.
3. İşgörenlerin bilişsel karmaşa yaşammasına neden olur.

İşgörenler kendilerini açıkça ifade edemedikleri, örgüt içi uygulamalarda en azından fikirlerini ortaya koyarak etkili olamadıkları bir ortamda kendilerini değersiz hissetmeye başlamaktadırlar. Örgüt için değersiz olma duygusu nedeniyle işgörenler, örgütle ilişkilerinde daha mesafeli olmakta ve gün geçtikçe hem yönetime hem de örgüte duydukları güveni kaybetmektedirler. İşte bu güvensizlik ve değersizleştirilme duygusu işgörenleri daha da sessiz kalmaya itmekte ve örgütte bir sessizlik iklimi oluşturmaktadır (Morrison ve Miliken, 2000). Akademik ortamda oluşabilecek böyle bir iklim, akademik işgörenin sorumluluklarını etkili ve verimli bir biçimde yerine getirebilmesini engelleyebilir. Bu bakımdan, farklı fikir ve görüşlere açık, işbirliği içinde çalışmaya ve kararlara katılıma önem veren bir örgüt iklimi oluşturulması akademik işgörenin etkili çalışmasına yardımcı olabilir.

İşgörenin bir birey olarak önemli ihtiyaçlarından birisi de kendi eylem ve işlemlerine etki eden olgu ve olaylar üzerindeki denetim gücüdür. İşgörenler, özellikle de kendisini etkileyecek kararlarda söz sahibi olarak, olayların kendi denetiminde olduğuna inanmak isterler. Örgüt içinde kendini açıkça ifade edemeyen işgörenler, bu denetim duygusunu yitirmekte, bunun sonucunda stres, depresyon, mutsuzluk, iş doyumunda azalma gibi pek çok olumsuz duygular yaşayabilmektedir (Beer ve Eisentat, 2000; Jack, 1991: akt. Perlow ve Repenning, 2009). Bu olumsuz duygular nedeniyle işgörenler ya örgüt yararına davranışlar göstermeye gönülsüz olmakta ya da örgüte karşı kin gütmeye başlamaktadırlar (Morrison ve Miliken, 2000). Tüm bu

olumsuz duygular sonucunda, işgörenlerin örgütsel bağlılığı azalabilir (Perlow ve Repenning, 2009) ve iş performansı düşebilir (Çakıcı, 2008).

Araştırmalar, sessizlik duygusunun ya da sessizlik ikliminin işgörenlerin yaratıcılığını kısıtladığını ortaya koymaktadır (Amabile, 1983; Ray ve Myers, 1986; Leonard ve Swap, 1999: akt. Erlow ve Repenning, 2009). Bu bakımdan, sessizleşen öğretim elemanlarının üretkenliğinin azalması, sessizliğin doğuracağı olası sonuçlardan biri olacaktır (Çakıcı, 2008). Üniversitelerde oluşacak sessizlik iklimi üniversitelerin gelişiminde ve yenileşmesinde önemli bir engel olabilir. Öğretim elemanlarının farklı bakış açıları geliştirebilmeleri, toplumsal sorunlara çok yönlü yaklaşabilmeleri ve her açıdan toplumsal gelişimin öncüsü olabilmeleri bakımından yaratıcılığa ihtiyaçları vardır. Bu durumda, öğretim elemanlarının yaratıcılıklarının kısıtlanması sonucu sadece üniversiteler ve öğretim elemanları değil, üniversitelerin yetiştireceği bireyler ve toplum da zarar görebilir (Henriksen ve Dayton, 2006).

Örgüt içinde etkili kararlar alınabilmesi için işgörenlerin kararlara katılımı ve örgütsel sorunların çözümünde işgören fikirlerinden yararlanılmasının örgüt için olumlu sonuçlar doğurması beklenmektedir (Bursalıoğlu, 1999). Bu durumda, Morrison ve Milliken (2000)'ın da vurguladığı üzere, işgörenlerin örgütsel değişim ve gelişime öncü olacak fikir, görüş ve önerilerini açıkça ortaya koymaması örgütsel problemlerin çözümü ve etkili kararlar alınabilmesi bakımından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Çağımızdaki hızlı teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin etkisi ile üniversitelerin değişime daha açık ve dinamik bir yapıya sahip olması, bu doğrultuda içinde buldukları toplumun bir adım ötesinde ilerlemesi beklenebilir. Üniversitelerde oluşacak sessizlik iklimi bu gelişme ve yenilenme sürecinin önünde bir engel oluşturabilecektir. Özellikle, hızla değişen bir çevrede bulunan örgütlerde sessizlik daha zarar verici olabilir; çünkü bu durumda üst yönetim çevre ile ilgili gereken bilgileri elde edemez ve

bu doğrultuda harekete geçemez. Çevre ile uyum sağlayamayan bir örgüt ise yok olmaya mahkûmdur (Morrison ve Milliken, 2000).

İşgörenler, içinde buldukları çalışma ortamına ilişkin algılarına dayanarak işle ilgili sorunlar karşısında açıkça konuşma ya da sessiz kalma tercihini yapmak durumunda kalmaktadırlar. İşgörenlerin bu tür kararları hem örgütsel öğrenme, gelişim ve yenilenme için hem de işgörenlerin yaşantılarında etkili sonuçlar doğuracağı için önem arz etmektedir. Örgüt içinde açıkça konuşmanın belli riskler taşıması kadar sessiz kalmanın da bireyler için belli olumsuz sonuçlar doğurması olasıdır. Zamanla sessiz kalmak bireyde çaresizlik duygusuyla birlikte doyumsuzluk ve stres gibi olumsuz duygular yaratabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Perlow ve Repenning, 2009). Bu nedenle, işgörenlerin örgüt içinde hangi durumlarda sessiz kaldıkları ve örgütsel meselelerle ilgili konuşma ya da sessiz kalma tercihinin altında yatan nedenler üzerine eğilmek, hem örgüt hem de işgörenler için olumlu gelişmelere kapı aralayabilir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumları ve sessiz kalma nedenlerini inceleme yoluyla öğretim elemanlarının hangi durumlarda ne düzeyde sessiz kaldıklarını, sessiz kalmalarının altında yatan nedenleri belirlemektir. Elde edilen veriler ışığında uygulayıcılara ve araştırmacılara çeşitli öneriler geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Alt Amaçları

Bu araştırmada, araştırmanın temel amacına dayalı olarak, aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır:

1. Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlar onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan, kurumda çalışma süresi) değişmekte midir?
2. Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri onların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan, kurumda çalışma süresi) değişmekte midir?

Araştırmanın Önemi

Örgüt üzerine yapılan çalışmalar, işgörenin tutum ve davranışlarının örgütsel başarının temelini oluşturduğunu ifade etmekte ve çoğunlukla işgöreni merkeze almaktadır. İşgörenlerin örgütsel uygulamaların etkin bir parçası olması ve kararlara katılımı, yönetim uzmanları tarafından sıklıkla üzerinde durulan noktaların başında gelmektedir. Ancak, son yıllarda yapılan araştırmalar, işgörenlerin kayda değer bir bölümünün örgütün potansiyel sorunlarının engellenmesi ve varolan sorunların çözümlenmesi için gerekli bilgi ve önerilerini bilinçli olarak esirgediklerini ortaya koymaktadır (Brinsfield, 2009; Çakıcı, 2008; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Miliken vd., 2003; Van Dyn vd., 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Miliken, 2000).

1970'li yıllarda özerk kurumlar olarak görev yapmakta olan üniversiteler 1980'li yıllarda Yüksek Öğretim Kuruluna bağlanmış ve tek bir merkezden yönetilir olmuştur. Bu süreçle birlikte, ülkemizde açılan üniversitelerin sayısı da artmaya başlamıştır. Yeni açılan üniversiteler ile birlikte ülkemizdeki devlet üniversitelerinin sayısı 108'e, vakıf üniversitelerinin sayısı ise 61'e yükselmiştir (www.yok.gov.tr). Üniversitelerin nicel olarak gelişmesinin yanında, niteliklerinin de gelişmesi, bilgi aktaran değil bilgi üreten, sorun yaratan değil varolan toplumsal sorunlara çözüm üreten ve teknoloji çağının getirdiği hızlı gelişimleri bir adım önden takip eden kurumlar haline gelmesi beklenmektedir. Bu bakımdan, yükseköğretim kurumlarının çevresel değişimi yakalama adına üstlendiği görevleri yerine getirmesinde üniversitelerin yapı taşı olan öğretim elemanlarının ne düzeyde sessiz

kaldıkları ya da kendilerini ne düzeyde açıkça ifade edebildiklerinin değerlendirilmesi faydalı sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Öğretim elemanları hem eğitim öğretim işlerini yürütme hem de bilgi üretme yoluyla toplumsal gelişime önyak olmak adına önemli sorumluluklar yüklenmişlerdir. Bilgi üretmek ve bilim adamı olmak için yaratıcılık, olaylara farklı açılardan yaklaşabilmek ve yeni şeyler ortaya koyabilme isteği önemlidir. Bu nedenle, fikir alışverişinin, çoğulculuğun, farklı fikirlerin desteklendiği ve insanların kendini açıkça ifade edebildiği bir ortam oluşturmak, bireylerin bu kapasitelerinin farkına varmasında etkili bir faktör olabilir. Diğer bir deyişle, öğretim elemanlarının yaratıcılıklarını ortaya koyması, toplumsal sorunları fark edip bunları gerektiğinde yapıcı bir şekilde ele alabilmesi ve bilim üretebilmesi bakımından kendilerini açıkça ifade edebilecekleri bir ortamın varlığı faydalı olabilir.

Çakıcı (2008)'nin yaptığı bir araştırmanın bulgularına göre üniversitelerde öğretim elemanlarının %70'i fikirlerini açıkça ortaya koyamamakta, sessiz kalmayı tercih etmektedir. Araştırmada, öğretim elemanlarının özellikle etik sorumluluklar, yönetim sorunu, kurumu geliştirme ve çalışma olanaklarının geliştirilmesi gibi konularda sessiz kaldıklarını ifade etmeleri, sessizliğin örgütsel gelişimin önünde bir bariyer olabileceği inancını kuvvetlendirmektedir.

İşgören sessizliği son yıllarda üzerinde sıkça durulan bir kavram olmasına rağmen(Morrison ve Miliken, 2000; Henriksen ve Dayton, 2006; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Perlow ve Repenning, 2009; Brinsfield, 2009), ülkemizde bu konuyla ilgili yapılan araştırmaların sayısı oldukça azdır. Özellikle toplumsal geçirgenliği en yüksek kurumlardan biri olan ve toplumsal gelişimin öncülüğü görevini üstlenmiş üniversitelerde öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerini araştıran tek araştırma Çakıcı (2008)'nin yaptığı çalışmadır. Bu araştırma ise yalnızca Mersin Üniversitesi ile sınırlıdır.

Öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitedeki sorunların bilincinde oldukları halde üstleriyle bu sorunları tartışmaktan ve çözüm üretmekten kaçınmaları, sessizlik sorununu araştırmaya değer kılmaktadır. Mevcut çalışma, üniversitelerde sessizlik ikliminin varlığını irdeleyerek ve öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlara ve sessiz kalma nedenlerine ışık tutarak, bu konuda alanyazındaki boşluğu doldurma bakımından önemli bir adım olacaktır.

Sayıtlar

Bu araştırmanın sayıtları şu şekildedir:

1. Araştırmaya katılan tüm öğretim elemanlarının ölçekteki soruları içtenlikle ve nesnel olarak cevapladıkları varsayılmıştır.
2. Örneklemin evreni yansıttığı varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları şu şekildedir:

1. Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları konular "Sessiz Kalma Durumları" ölçeğinde belirtilen maddeler ile sınırlıdır.
2. Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri "Sessiz Kalma Nedenleri" ölçeğinde belirtilen maddeler ile sınırlıdır.
3. 2010-2011 öğretim yılında Kocaeli Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi ve Namık Kemal Üniversitesi'nde çalışmakta olan öğretim elemanlarının katılımıyla sınırlıdır.

Tanımlar

Öğretim Elemanı: Üniversitelerde ders vermekle yükümlü işgörendir.

İşgören Sessizliği: İşgörenlerin örgütsel gelişimin sağlanması ve örgütsel sorunların çözümüne yönelik bilgi, düşünce, tavsiye ve önerilerini bilinçli olarak esirgemesi ve bunları sözlü ya da yazılı olarak ifade etmekten kaçınmasıdır.

BÖLÜM II

İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde, yapılan araştırmanın temelini oluşturan kuramsal bilgiler ve araştırma kapsamına girmiş konular üzerine yapılmış çalışmaların bulguları ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

İşgören Sessizliğinin Tanımı

Alan yazında işgören sessizliğine ilk kez 1970 yılında sosyal bilimci Albert Hirschmann tarafından değinilmiş, daha sonra bu kavram çeşitli bilim adamlarınca geliştirilmiştir. İlk zamanlar sessizlik, işgörenin memnun olmadığı durumlara karşı gösterdiği edilgen bir tavır, bir kabullenme ya da bir bağlılık göstergesi olarak ele alınmıştır. Fakat daha sonraları, işgören sessizliğinin çok farklı çeşitleri tanımlanmaya başlanmıştır (Brinsfield vd., 2009).

Örgütsel sessizlik ile ilgili önemli kavramsal çalışmalardan biri Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılmıştır. Morrison ve Milliken sessizliği kolektif boyutta ele almışlar ve bu nedenle örgütsel sessizlik kavramını kullanmışlardır. Onlara göre örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütle ilgili bilgi ve fikirlerini kasıtlı olarak esirgemesi ya da açığa vurmamasıdır. Bu durumda örgütsel sessizliğin bilinçli ve kasıtlı bir eylem olduğu söylenebilir. İşgören, özellikle örgütsel gelişim için önemli olabilecek bir bilgi, öneri, tavsiye ya da fikri açığa vurmamaktadır.

Sessizliği örgütsel olduğu kadar bireysel düzeyde bir fenomen olarak ele alan Pinder ve Harlos (2001)'a göre sessizlik, örgütsel değişimi sağlayabilme ya da bunu sağlayabilecek olanları etkileyebilme yeteneğine sahip bir işgörenin, örgütle ilgili durumlara yönelik davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerini sözlü ya da yazılı olarak ifade etmekten kaçınmasıdır. Onlara göre sessizlik kavramı duyguları, bilinci ve niyeti de içeren bir iletişim yöntemini ifade etmektedir. Pinder ve Harlos (2001) sessizliğe bireysel yaklaşımları nedeniyle *örgütsel sessizlik* kavramı yerine *işgören sessizliği* kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir.

Daha sonraki araştırmalarda, örgütsel sessizlik ve işgören sessizliği kavramları birbirinin yerine kullanılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalarda işgören sessizliği, işgörenlerin işleri ya da çalıştıkları örgütle ilgili fikir, görüş, tavsiye ve bilgilerini kasıtlı olarak esirgemesi olarak tanımlanmıştır (Tangirala ve Ramanujam, 2008; Morrison ve Milliken, 2003; Van Dyne vd., 2003). Henriksen ve Dayton (2006) da sessizliğin kolektif bir fenomen olduğunu ifade etmiş ve örgütün karşılaştığı problemlerin çözüme yönelik hiç birşey yapmamak ya da gereken çabayı göstermemek olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel sessizlik ya da işgören sessizliğine dair tüm tanımlamaların ortak noktası, sessizliğin bilinçli ve kasıtlı bir eylem olması ve örgüte ya da işe karşı geliştirilmiş olmasıdır. Pinder ve Harlos (2001)'a göre, böyle bir sessizlik hem olumlu, hem de olumsuz sonuçlar doğurabilecek iki yönlü bir fenomendir. Onlara göre işgören sessizliği,

- Hem bir onaylama, hem de muhalefet,
- Hem derin düşünme, hem de düşünce yokluğu,
- Hem işgörenleri bir araya getirici, hem de birbirinden uzaklaştırıcı bir güç,
- Hem ilişkileri düzelten, hem ilişkilere zarar veren bir eylem,
- Hem bilgi veren, hem de bilgiyi saklayan bir girişim olabilir.

Özetlemek gerekirse, örgütsel sessizlikte işgörenler örgüt ve işle ilgili belli bilgileri açığa vurmamaktadırlar ve bu bilgiler nesnel verilere dayanan bilgiler olabileceği gibi fikir ya da endişe gibi öznel yargıları da içerebilir. Örgütsel sessizlikte ikinci önemli özellik ise, bilinçli ve kasıtlı olması ve altında buna neden olabilecek bir güdünün bulunmasıdır. Ancak bu durumda işgörenlerin sessiz kalma durumu örgütsel sessizlik olarak tanımlanabilmektedir. Ayrıca, işgörenin örgütsel uygulamalar ile ilgili fikir beyan etme isteğine rağmen, belli nedenlerden dolayı konuşmaması örgütsel sessizliği anlamlı ve dikkate değer kılmaktadır (Brinsfield, 2009). Tüm bu bilgilerin ışığında en genel tanımıyla *örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel gelişimin sağlanması ve örgütsel sorunların çözümüne yönelik bilgi, düşünce, tavsiye ve önerilerini bilinçli olarak esirgemesi ve bunları sözlü ya da yazılı olarak beyan etmektan kaçınmasıdır.*

İşgören Sessizliğinin Boyutları

İşgören sessizliği, tanımından anlaşılacağı üzere, bir işgörenin herhangi bir nedenle, sahip olduğu fikir ve bilgileri paylaşmamayı tercih etmesiyle ilgilidir. İşgöreni bu tercihi yapmaya iten çok farklı güdüler olabilir (Van Dyne vd, 2003). Bu güdülere dayalı olarak sessizlik kavramının farklı boyutları ortaya çıkmaktadır. Araştırmanın yapısı da dikkate alınarak, sessizliğin boyutları aşağıdaki şekilde ele alınmıştır.

Geri Çekilmeye Dayalı Sessizlik

Geri çekilmeye dayalı (acquiescent) sessizlik, işgörenin boyun eğme ve geri çekilme nedeniyle örgütle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerini açığa vurmamasıdır. Diğer bir deyişle, statükonun edilgen bir şekilde kabul edilmesidir. Bu işgörenler kendilerini var olan durumdan soyutlamakta ve bu nedenle durumu değiştirmek için fikir beyan etmek, konuşmak ya da bu yönde çaba göstermekten kaçınmaktadırlar (Van Dyne vd., 2003).

Bir işgörenin edilgen bir şekilde sessiz kalmayı tercih etmesinin altında yatan farklı nedenler olabilir. Örneğin, bir işgören fikirlerini beyan etse de işe yaramayacağına ya da dikkate alınmayacağına inanıyor ve bu nedenle fikir beyan etmemeyi tercih ediyor olabilir. Benzer bir şekilde işgören, birlikte çalıştığı diğer işgörenlerin ya da yönetimin konuyu etkileyebilecek ya da değişimi sağlayabilecek düzeyde olmadığına inanıyor olabilir (Van Dyne vd., 2003). Brinsfield ve diğerleri (2009)'ne göre ise, bu tür bir sessizlikte işgören edilgen bir şekilde var olan durumu kabullenmektedir; çünkü daha başka ne yapabileceğini bilmemektedir. Diğer bir ifadeyle, işgören sessiz kalmaya alternatif olabilecek davranışların bilincinde değildir.

Milliken ve diğerleri (2003), işgörenlerin sessiz kalma nedenleri üzerine yaptıkları değerlendirmede, katılımcıların %25'inin açıkça konuşma ya da fikir beyan etmenin hiç birşeyi değiştirmeyeceğine inandıklarını ve bu nedenle edilgen bir şekilde sessiz kaldıklarını ortaya koymuşlardır.

Üniversitelerde hâkim olan bürokratik yönetim anlayışı, değişimin gerçekleşmesini geciktiren önemli bir etkidir. Bu durum, üniversitelerde çalışan akademik işgörenlerin beklenen değişimin gerçekleşeceğine ilişkin inancını zayıflatıyor ve onları edilgen bir şekilde statükoyu kabul etmeye itiyor olabilir. Bu bakımdan geri çekilmeye dayalı sessizlik, öğretim elemanlarının sessizleşmesinde ve üniversitelerde sessizlik ikliminin oluşmasında etkili olabilir.

Kendini Korumaya Dayalı Sessizlik

Kendini korumaya dayalı (defensive) sessizlik, işgörenin bilgi ve fikirlerini paylaşması durumunda olumsuz bir sonuçla karşılaşacağından korkması, bu nedenle bilgi ve fikirlerini açıklamaktan kaçınmasını ifade eder. Bu işgörenler, sessizlikten başka stratejilerin var olan durumu iyileştirebileceğinin bilincindedir; fakat bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler; çünkü fikirlerini açıkça beyan ettiklerinde olumsuz sonuçlarla

karşılaşacaklarına inanmaktadırlar (Brinsfield vd., 2009; Vakola ve Bouradas, 2005).

Kendini korumaya dayalı sessizlik ile geri çekilmeye dayalı sessizlik birbirine benziyormuş gibi görünse de aralarında belli farklar vardır. Öncelikle, kendini korumaya dayalı sessizlik daha aktif ve bilinçli bir yaklaşımdır. Geri çekilmeye dayalı sessizlikte işgören diğer alternatif stratejilerin bilincinde olmadığı için edilgen kalmakta, yani var olan durumu kabullenmekle yetinmektedir. Geri çekilmeye dayalı sessizlik, bir bakıma öğrenilmiş çaresizlik durumudur. Kendini korumaya dayalı sessizlikte ise birey kendini koruma içgüdüsüyle bilincinde olduğu diğer alternatif stratejilerin yerine sessiz kalmayı tercih etmekte, böylece kendini olumsuz sonuçlara karşı korumaktadır. Bunun nedeni, işgörenin durumdan sorumlu tutulma korkusu olabileceği gibi, hata yapma korkusu ya da örgütsel ödüllerden mahrum bırakılma korkusu da olabilir (Van Dyne vd., 2003).

İşgörenlerin açıkça konuşmaktansa sessiz kalmayı tercih etmesi üzerine yapılan araştırmaların pek çoğu, olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusunun sessiz kalma kararında etkili bir değişken olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, Milliken ve diğerleri (2003)'nin farklı sektörlerde çalışan 40 işgörenle yaptığı görüşmelerde, katılımcıların yaklaşık %85'i örgüt içinde en az bir defa olumsuz bir sonuçla karşılaşma korkusu nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların %22,5'i özellikle işini kaybetme ya da örgütsel ödüllerden mahrum olma korkusuyla sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Benzer bir şekilde, Deter (2003)'in 40.000 işgören üzerinde yaptığı çalışmada, katılımcıların yaklaşık %50'sinin örgüt içinde konuşmanın güvenli olmadığını düşündükleri ve bu nedenle konuşmamayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Kish-Gephart, Detert, Trevino ve Edmondson (2009), korkunun işgören sessizliği üzerine etkisini tartıştıkları literatür taramasında pek çok araştırmanın bulgularına değinmişler (Henik, 2008; Chiang ve Pepper, 2006; Burris, 2005; Cortina ve Magley, 2003; Douglas ve Martinko, 2003; Dutton, Ashford, Lawrence ve Miner-Rubino, 2002; Edmondson, 1996; Gundlach, Ryan ve Oestreich, 1991; Sprague ve Ruud,

1988; Graham, 1986) ve korkunun sessizlikte önemli bir değişken olduğunu vurgulamışlardır

Detert ve Edmondson (2005) "riskli konuşma durumları" olarak adlandırdıkları değişkenlerle ilgili araştırmalarında, en üst yönetimden en alt düzey işgörene kadar farklı düzeylerdeki 190 işgörene görüşme yapmışlardır. Bu araştırmanın bulgularına göre, işgörenleri sessizliğe iten nedenlerin temelinde statükoya yani varolan örgütsel norm ve düzenlemelere ters düşme ve böylece yönetsel tepkiye maruz kalma korkusu yatmaktadır. Görüşmeye katılan işgörenlerin bir kısmı, bu tarz sorunları bizzat yaşadıkları için artık sessiz kaldıklarını ifade ederken, diğer kısmı bu tarz sorunları yaşayan işgörenleri gözlemlediklerini ve aynı muameleye maruz kalmamak için sessiz kaldıklarını ifade etmektedirler.

Bir işgörenin örgütsel uygulamalar ve sorunlar ile ilgili fikirlerini ortaya koyabilmesi, özel yaşamındaki bazı faktörlere de bağlıdır. Bireyin özel yaşamı, varolan işini kaybetme ya da belli ödüllerden mahrum olma gibi riskleri göze alabilmesinde etkilidir. Bir işgören, özellikle örgüt politikalarıyla uyuşmayan ve statükoya meydan okuyan fikirlerini ortaya koyma kararını alırken bunun doğurabileceği risk ve olumsuz sonuçları değerlendirmektedir. Bu olumsuz sonuçlara örnek olarak işten ayrılma, terfi edememe, maddi bazı ödülleri kaybetme ya da işini, belki yaşadığı şehri değiştirme zorunluluğu sayılabilir. Araştırma bulgularına göre, ailesinde bakmakla yükümlü olduğu kişilerin sayısı, maddi olanakların kısıtlı olması ya da ailedeki diğer fertlere bağlı olarak şehir değiştirmenin olanaksız olması gibi durumlarda işgörenler açıkça konuşmanın doğurabileceği riskleri göze alamamaktadırlar (Detert ve Edmondson, 2005).

Detert ve Edmondson (2005), bireyin yer ya da iş değiştirme olanağıyla ilgili algı ve düşüncelerinin önemli bir etken olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre daha çekici iş olanaklarıyla karşı karşıya olan işgörenler fikirlerini ve tepkilerini açıkça ortaya koymaya meyilliyken, iş bulma olasılığı az olan işgörenler çoğunlukla sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

Yeni bir iş bulmak için yeterince kalifiye olmadığına inanan ya da çalışma alanında işsizlik sorunu olan işgörenler, işini kaybetmeyi göze alamadıkları için sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

Akademik işgörenler için, eğitim düzeyi ve ortaya koyduğu bilimsel çalışmalara paralel olarak üst kadrolara yükselmek önemli bir husustur. Öğretim elemanları, üst kadrolara yükselmek kadar, kadroların gerektirdiği unvanı elde etmek için uzun süren çalışmalar yapmak zorundadırlar. Bu süreç ve uğraşlar sonrasında, bekledikleri terfiyi elde etmelerinde yöneticilerin önemli bir etkisi vardır. Bunun yanında, öğretim elemanlarının bilimsel çalışmalarını sürdürebilmesinde örgütsel destek önemlidir. Bu nedenle örgütsel ödülleri ve desteği kaybetme korkusu, akademik işgörenlerin varolan statükoya eleştirel yaklaşımları ve statükoyla uyuşmayacak fikir ve görüşlerini yönetimle paylaşmalarını engelleyen bir faktör olabilir.

İlişki Odaklı Sessizlik

İlişki odaklı sessizlik bir işgörenin diğer işgörenler ya da yöneticiler ile iyi ilişkilerini zedelememek, diğerleri tarafından sorun çıkarıcı biri olarak algılanmaktan kaçınmak, diğer bir işgörene zarar vermemek ya da çatışmadan kaçınmak amacıyla sessiz kalmasını içermektedir. Bu bakımdan Van Dyne ve diğerleri (2003)'nin ortaya koyduğu "örgüt ve iş grubu yararına (prosocial) sessiz kalma" ya da Hirschman (1970) 'in ortaya koyduğu "sadakate dayalı sessizlik", ilişki odaklı sessizliği açıklamada önemli iki alt boyut olarak ele alınabilir.

Van Dyne ve diğerleri (2003), örgütsel vatandaşlık davranışlarından örgüt ve iş grubu yararına yapılan davranışları temel alarak, "örgüt ve iş grubu yararına (prosocial) sessiz kalma" kavramını örgütsel sessizlik alanyazınına kazandırmışlardır. Onlara göre işgörenler, özgecil sevgi ve işbirliği güdüsü ile örgüt ya da diğer işgörenler yararına bilgi, fikir ve

görüşlerini açığa vurmamaktadırlar. Bu tür bir sessizlikte işgörenler, kendini korumaya dayalı sessizlikte olduğu gibi tüm alternatif stratejilerin bilincinde olduğu halde, sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

Milliken ve diğerleri (2003) yaptıkları araştırmada, katılımcıların %27,5'inin ilişkilerini korumak amacıyla sessiz kalmayı tercih ettiklerini ortaya koymuşlardır. Bu işgörenler açıkça konuştuklarında diğer işgörenler ya da yöneticilerinin güven ve sevgisini kaybedeceklerinden korkmakta ve bu nedenle sessiz kalmaktadırlar. Katılımcıların %30'u ise, diğerleri tarafından sorun çıkarıcı birisi olarak algılanmamak için sessiz kaldıklarını ifade etmektedirler. İş yerinde diğer işgörenleri incitmek ya da onlara zarar vermemek için sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirten katılımcıların oranı ise %20'dir.

Hofstede (1980)'in kültürel sınıflamasına göre, Türk kültürü ortakçı kültür özelliklerini barındıran bir kültürdür. Ortakçı kültürün temelinde, birlik ve beraberlik duyguları ve diğerleri ile ilişkileri ne olursa olsun güçlü tutma inancı vardır. Diğer yandan, eğitim örgütlerinde işgörenler arası etkileşim bir hayli fazladır. Bunun bir sonucu olarak, eğitim örgütlerinde çalışan işgörenlerin diğerleriyle ilişkilerini koruma amacıyla ya da sosyal olarak dışlanma korkusuyla sessiz kalmaları beklenebilir.

İş arkadaşlarıyla ilişkileri korumak kadar yönetici ile ilişkileri korumak da önemlidir. Özellikle, yönetimin örgütsel ödülleri dağıtımında ve dolayısıyla akademik işgörenin mesleki yaşantısında önemli etkileri olabileceği düşünüldüğünde, öğretim elemanlarının yöneticilerle ilişkilerini zedeleme korkusu onların sessiz kalmasında etkili bir etmen olabilir.

Kendine Güven Eksikliğine Dayalı Sessizlik

Bireyin kendine güven duyması, onun kararlarında etkili olan önemli bir değişkendir. Kendine güveni düşük olan bireyler, daha çok kendilerini

koruma eğilimindedirler. Buna bağlı olarak bireyler, kendilerine zarar vereceğini düşündükleri durumlardan kaçınırlar. Açıkça konuşma davranışı zaman zaman bireye statü kazandırsa da, başarısız olduğunda olumsuz sonuçlar doğurma riski vardır. Kendine güveni düşük olan bireyler bu riski göze almak istemeyebilirler. Bu durumda, kendine güveni düşük olan işgörenler, örgütsel meselelerle ilgili daha çok sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Araştırmalar, bireyin kendine güven duyup duymaması (Premeaux ve Bedeian, 2003; Brockner vd., 1998), tecrübe eksikliği (Çakıcı, 2008; Deter ve Edmondson, 2005; Milliken vd., 2003), öz-yeterlilik algısı (Parker, 1993), kendini izleme davranışı (Premeaux ve Bedeian, 2003) gibi bireysel özelliklerin onun sessiz kalma kararında etkili olduğunu göstermektedir. İşgörenin kendine güvenini etkileyen önemli bir diğer etken ise mesleğinde ne kadar tecrübeli ve çalıştığı örgüt içinde ne kadar kıdemli olduğudur. Milliken ve diğerleri (2003) yaptıkları çalışmada, katılımcıların %30,5'inin tecrübe ve kıdem eksikliği nedeniyle kendine tam olarak güvenemediklerini ve bu nedenle sessiz kalmayı tercih ettiklerini ortaya koymuşlardır.

Üniversiteler çok farklı düzeylerdeki işgörenlerin birlikte çalıştığı kurumlardır. Bu bakımdan, bir alt düzeydeki işgörenler, özellikle örgütsel gelişimi ve değişimi sağlama adına ortaya koyacakları fikirlerin değerli olmadığı ya da dikkate alınmayacağı inancı taşıyabilir. Bunun sonucu olarak üniversitelerde, özellikle okutman, araştırma görevlisi ya da öğretim görevlisi gibi unvanlarla çalışan öğretim yardımcılarının kendilerine güven eksikliği nedeniyle sessiz kalmaları beklenebilir.

İşgören Sessizliğinin Teorik Temelleri

İşgörenlerin sessiz kalma kararında etkili olan nedenleri açıklamak için belli teorilerden yararlanmak mümkündür. Özellikle Vroom'un "beklenti teorisi", fayda-maliyet analizi yaklaşımı, Noelle ve Newmann'ın sessizlik

sarmalı yaklaşımı, MUM etkisi, Bandura'nın "sosyal öğrenme teorisi" ve sorumluluk dağılımı yaklaşımı çeşitli kaynaklarda işgören sessizliğini açıklamak için kullanılmıştır (Brinsfield, 2009; Milliken ve Morrison, 2003; Morrison ve Milliken, 2000). Bu araştırmada da öğretim elemanlarının sessizliğine temel oluşturacak bu yaklaşımlar aşağıda anlatılmıştır.

Vroom'un Beklenti Teorisi

V. H. Vroom (1964)'un ifade ettiği gibi, insanlar sürekli sıkıntıdan kurtulma ve olumlu yaşantılar elde etme arzusundadır. Bu arzu doğrultusunda insanlar kendi algı, tavır ve inançlarını temel alarak belli davranışlarda bulunmaya ya da bulunmamaya karar verirler (akt. Isaac vd., 2001). Beklenti teorisine göre, bireyin çevreye dair algısı ve beklentileri ortaya koyacağı davranışta oldukça önemlidir. Diğer bir deyişle, bu teoriye göre bireyi bir davranışta bulunmaya güdüleyen etkenler dış kaynaklı güdülerdir (Isaac vd., 2001).

Eerde ve Thierry (1996)'nin yaptıkları meta-analizde belirttikleri gibi, Vroom'un beklenti teorisinin temelinde Valens – Araçsallık – Beklenti modeli bulunmaktadır. *Valens* bireyin dışsal bir ödüle verdiği değeri ifade etmektedir. Vroom (1964) bu kavramı, 'bireyin bir sonuca duygusal yönelimi' olarak tanımlamış ve bireyin çıktılara verdiği önem, çıktılardan çekiciliği, arzulanma derecesi ve sağlayacağı doyum olarak ifade etmiştir. *Araçsallık* ise, bir çıktı ile diğer bir çıktı arasındaki ilişkiyi ve bu çıktıyı elde etme olasılığını ifade etmektedir. Modelin diğer bir ayağı olan *beklenti* bu teorinin temel kavramıdır. Beklenti bireyin ortaya koyacağı eylemin, onu arzuladığı sonuçlara ulaştırma ya da kaçındığı sonuçlardan uzaklaştırma olasılığına dair inancıdır. Birey, bu inanç doğrultusunda bir eylemi gerçekleştirme ya da gerçekleştirilmeme kararı alır.

Vroom'a göre bireyin bir davranışı ortaya koymasında kendi bireysel özellikleri kadar çevresel koşullar da etkili olmaktadır (Isaac, 2001). Bu

yönüyle Vroom'un beklenti teorisi işgörenin konuşma ya da susma kararını açıklamada önemli bir yere sahiptir; çünkü birey konuşma ya da susma davranışının getireceği sonuçları değerlendirirken hem buna dair kişisel algıları ve bu sonuçlara verdiği önemi, hem de yaptığı davranışın onu istediği sonuca götürme olasılığını değerlendirir. Bu değerlendirme sonucunda, konuşmaya ya da sessiz kalmaya karar verir.

Maliyet – Yarar Analizi

Maliyet-yarar analizi, karar verme sürecinde olan bir bireyin yaptığı yalın bir değerlendirmedir. Bu değerlendirme sürecinde, birey alacağı kararın ve bu doğrultuda gerçekleştireceği eylemin sonuçlarını, getireceği yarar ve zararlar bakımından analiz eder (Posner, 2000). İşgörenler örgüt içinde konuşma ya da susma kararını alırken bunun doğurabileceği sonuçları değerlendirirler ve bunun için bir maliyet-yarar analizi yaparlar. Konuşma ya da susma eylemlerinin sağlayacağı yarar ya da maliyete (zarara) göre bu eylemlerden birini gerçekleştirmeye karar verirler. Örneğin, işgören konuşmanın zaman ve enerji kaybından öteye gitmeyeceğine inanıyor ve bu nedenle sessiz kalmayı tercih ediyor olabilir. Benzer bir şekilde, işgören konuşmanın ya da sessiz kalmanın imaj kaybı, itibar kaybı ya da işi kaybetme gibi olumsuz sonuçlar getireceğine inanıyor olabilir (Dutton vd., 1997). Premeaux (2001)'a göre, işgörenin konuşması durumunda görüşüne karşı misillemede bulunulması, görüşünün yok sayılması veya hesaba alınmaması korkusu, muhalif ilişkilerin yaratacağı riskler ve tüm bunların yaratacağı olumsuz psikolojik süreçler bireyi sessiz kalma kararına itiyor olabilir.

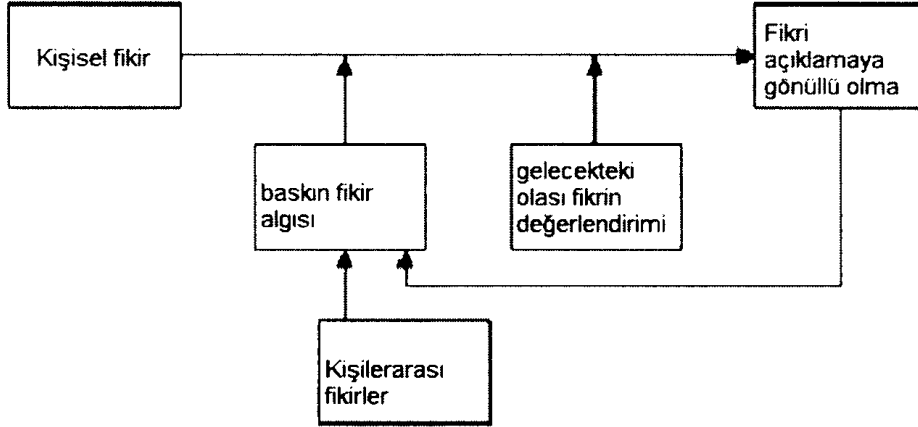
Noelle ve Newmann'ın Sessizlik Sarmalı

Noelle ve Newmann (1974)'in ortaya koyduğu sessizlik sarmalı teorisine göre insanlar, çevresini gözlemleyerek çoğunluğun fikrinin ne olduğunu belirlemektedirler. Bu değerlendirme sonucunda vardıkları yargıya göre, çoğunluğun fikrine uyan fikirleri daha kolay açığa vururken çoğunluğun

fikrine ters düşen ya da azınlıkta kalan fikirleri açığa vurmakta gönülsüz davranmaktadırlar (akt. Bowen ve Blackmon, 2003).

Şekil 1.

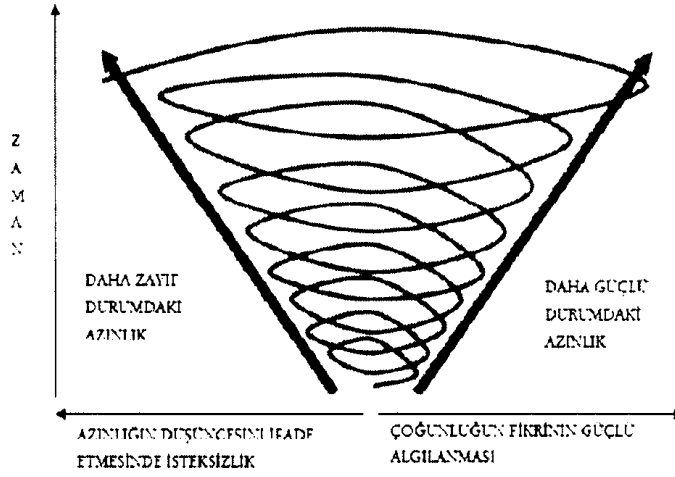
Sessizlik Sarmalı



Kaynak: Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organisational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.

Şekil 1, 'Sessizlik Sarmalı' teorisinin temel kavramlarını ortaya koymaktadır. Bu teori, bir örgütün farklı dünya görüşüne sahip bireylerden meydana geldiği varsayımına dayanmaktadır. İnsanların bir fikri açıklamaya karar vermesinde kendi bakış açıları kadar diğerlerinin bu konuyla ilgili görüşleri de etkili olmaktadır. Diğer bir deyişle, insanlar sosyal çevrelerini, diğerlerinin görüşlerini ve yargılarını dikkate alarak var olan durumu yorumlar ve bu doğrultuda davranırlar (Bowen ve Blackmon, 2003).

Şekil 2.

Dikey Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organisational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.

Şekil 2’de belirtildiği gibi, sessizlik sarmalının oluşması için insanların dışlanma korkusu yaşamaları gerekmektedir. Bu korku ile birey, diğerlerinin desteklemeyeceğini düşündüğü bir fikri açığa vurmaktan kaçınır ve bu, zaman içinde kendi kendini büyüten dinamik bir sessizlik süreci yaratır (Bowen ve Blackmon, 2003).

İşgörenlerin sessiz kalma ya da konuşma kararlarında etkili olan etmenlerin analizi açısından, sessizlik sarmalı teorisi önemli ipuçları vermektedir. Özellikle işgörenlerin diğer işgörenler tarafından desteklenip desteklenmeyeceğine dair algısı, fikirlerini açıkça ortaya koymasında ya da kendine saklamasında önemli bir etkidir (Morrison ve Milliken, 2000). Ayrıca, teoriye göre sessizlik, aynı zamanda farklı konulara yayılabilen bulaşıcı bir süreçtir. Başka bir deyişle, bir konuda sessiz kalma diğer konularda da sessiz kalma olasılığını artırmaktadır. Diğer taraftan, bireysel önemi olan konularda sessiz kalan birey ile diğer örgüt üyeleri arasındaki bağ zayıflamakta ve bunun sonucunda işgörenler arası güven azalmaktadır. Bu güvensizlik ortamı, sessiz kalma tercihini artıran dinamiklerden biri olabilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003).

Sessizlik sarmalı teorisi, aynı zamanda, örgütsel kararlarda işgörenlerin toplu olarak fikirlerinin alındığı durumlarda sessiz kalma eğilimini de açıklamaktadır. İşgörenler genellikle çoğunluğun fikrine uygun davranmayı tercih ettikleri için, yapılacak bir oylamada herkesle aynı yanıtı verebilir ve kendi fikirlerini dile getirmeyebilirler (Bowen ve Blackmon, 2003). İşgörenler, sosyal çevreye olan uyumlarının bir göstergesi olarak ya da çatışma yaratmaktan kaçındıkları için, farklı fikir ve görüşlerini açıkça ifade etmeye çekinebilmektedirler.

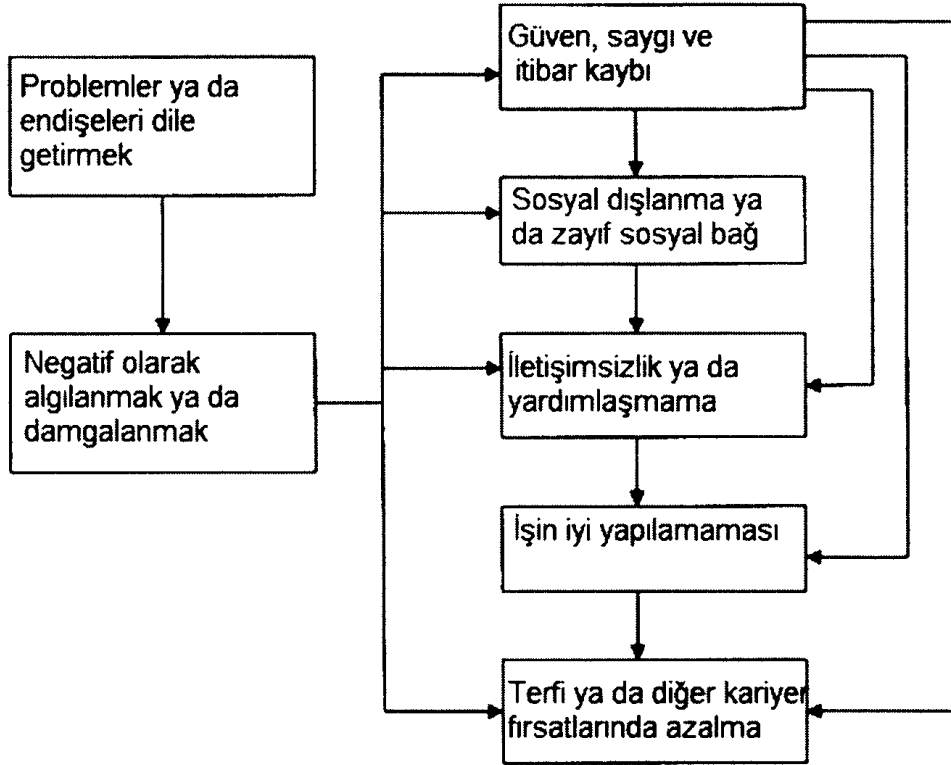
MUM Etkisi (Mum about Undesirable Messages)

İşgörenlerin sessiz kalmalarını açıklayan diğer bir yaklaşım MUM etkisidir. Rosen ve Tesser (1979)'e göre MUM etkisi, kendini koruma amaçlı bir sessiz kalma durumudur (akt. Brinsfield, 2009). MUM etkisi, bireyin kişisel rahatsızlıktan, diğerlerinin savunmacı tepkilerinden ya da olumsuz sonuçlardan kurtulmak amacıyla kötü ya da olumsuz durumları dile getirmekten kaçınmasını ifade eder (Van Dyne vd., 2003).

İşgörenler olumsuz durumları gündeme getirmenin doğuracağı sonuçlardan kaçındıkları için, örgütsel sorunlar ile ilgili fikir beyan etmemeyi tercih edebilirler. Morran, Stockton ve Bond (1991)'a göre işgörenler, olumsuz bir durumu gündeme getirdiklerinde diğerleri ile ilişkilerinin zedeleneceğinden korkuyor olabilirler. Tesser ve Rosen (1972)'e göre ise, işgörenler bu durumu gündeme getirmekten ötürü suçluluk duymaktan çekiniyor olabilirler (akt. Brinsfield vd., 2009).

Şekil 3

MUM Etkisi



Kaynak: 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.

Şekil 4'te görüldüğü üzere, bir işgörenin çeşitli kurumsal sorunlarla ilgili endişelerini dile getirmesi, onun için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu olumsuz sonuçların başında güven, saygı ve itibar kaybı ilk sırada gelmektedir. Bu güven ve itibar kaybı, sosyal olarak dışlanma, iletişimin kısıtlanması, belli örgütsel ödüllerden mahrum kalma ya da işlerin gerektiği gibi yürütülememesi gibi sorunlara neden olmaktadır.

İşyerinde statü ve güç farklılıkları MUM etkisini artırmaktadır. Pek çok araştırmancının bulgularına göre işgörenler, olumsuz durumlar ya da yanlış uygulamaları diğer işgörelere daha rahat aktarıırken, üstlerine rapor etme konusunda daha çekingen olduklarını ifade etmektedirler. Benzer bir şekilde, üstlerin de astlara olumsuz durumlarla ilgili geri bildirim sağlamaktan kaçındıkları ve bu durumlarla ilgili sessiz kalmayı tercih ettikleri

gözenmektedir (Milliken vd., 2003; Brinsfield, 2009; Wasti, Tan ve Erdil, 2010).

Bandura'nın Sosyal Öğrenme Teorisi

Bandura (2004)'nın ortaya koyduğu gibi, insanlar iki şekilde öğrenirler. Bunlardan ilki, eylemleri karşılığında aldıkları ödül ve cezalar yoluyla öğrenmedir. Deneme-yanılma yoluyla gerçekleşen bu öğrenme şekli, insanlar için zaman zaman çok sıkıntılı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle insanlar, ikinci bir öğrenme şeklini benimsemektedirler. Bu ikinci öğrenme şekli, diğerlerinin eylemlerini ve bu eylemlerin ödül mü ceza mı getirdiğini gözlemleyerek gerçekleşir. Kısacası, insanlar bazı davranışları diğerlerini model alarak, yani diğerlerinin başarılarını ya da hatalarını gözlemleyerek öğrenirler.

Bandura'ya (2004) göre, bireyin diğer insanları model alması çeşitli yollarla olmaktadır. Bunlardan ilki model alınan kişi ya da kişilerin doğrudan bilgi aktarımında bulunmasıdır. İnsanlar bu yolla model aldıkları insanları korkutandan korkmayı, onların sevmediklerini sevmemeyi öğrenirler. Diğer bir model alma ise güdülenme ile ilgilidir. Birey model aldığı kişi ve davranışları gözlemler ve onların davranışları karşılığında elde ettikleri ödüller, bireyde o ödüle ulaşma arzusu uyandırır. Diğer taraftan birey, cezalandırılan davranışları yapmaktan kaçınır.

Vakola ve Bouradas (2005)'in ortaya koyduğu gibi işgörenlerin örgüt ile ilgili algıları, onların tavır ve davranışlarında güçlü bir etkiye sahiptir. Bandura (1989)'ya göre insanlar, çevrelerini aktif olarak gözlemler ve nesnel gerçeklerden çok bu gözlemlerinden etkilenirler. Bu durumda, örgütsel uygulamalar ile ilgili fikirlerini ortaya koyan ya da olumsuz örgütsel uygulamaları su yüzüne çıkaran işgörenlerin olumsuz sonuçlarla karşılaştığını gözlemleyen işgörenler, bu olumsuz sonuçlardan kaçınmak için sessiz kalmayı tercih edebilirler. Aynı şekilde, örgütsel kararlara katılımın

desteklendiği, örgüte katkının ödüllendirildiği ve olumsuz uygulamalara karşı eleştirilerin olumlu algılandığı örgütlerde, işgörenlerin fikirlerini açıkça ifade etmesi beklenebilir.

Sorumluluk Dağılması

Latane ve Darley (1968) sorumluluk dağılmasını sessiz kalma davranışının altında yatan önemli bir neden olarak ortaya koymuşlardır (akt. Brinsfield, 2009). Bireylerin acil bir durumla karşılaştıklarında verdikleri tepkiyi inceleyen Latane ve Darley (1968)'e göre, birey acil bir durumla karşılaştığında yalnızsa, kendini tek sorumlu olarak görmekte ve hemen yardım etmeye çalışmaktadır. Bu duruma şahit olanların sayısı arttıkça, birey de kendini daha az sorumlu hissetmekte ve harekete geçmeyi ertelemektedir. Örgüt içinde işgörenler bazen, örgütsel uygulamalar ya da sorunlarla ilgili diğer işgörenlerin zaten harekete geçeceği ya da fikir beyan edeceği düşüncesiyle sesiz kalmayı tercih etmektedirler.

Sorumluluk dağılması, eğitim örgütlerinde görülebilecek durumlardan biridir; çünkü eğitim sürecinde öğretmen kadar aile ve çevrenin de payı vardır. Bunun yanında öğrenciler, farklı eğitim kademelerinde farklı öğretmenlerden eğitim almaktadırlar. Ayrıca, öğrenci başarısında öğretmen kadar aile, arkadaşlar ve dış çevrenin de etkisi vardır. Bu durumda, öğrencinin gelişimi ile ilgili aile ve öğretmenler arasında bir sorumluluk dağılması yaşanabilir ve aile ya da öğretmenler öğrenci ile ilgili durumlarda sorumluluğu karşı tarafa bırakabilirler. Örneğin, bir öğretmen, sorunlu bir aileden gelen ve sorunlu bir eğitim geçmişı olan bir öğrencinin başarısızlığından dolayı kendini sorumlu hissetmeyebilir. Bu durumda öğretmen, bu durumdaki öğrencilerle ilgili sorunlar karşısında sessiz kalmayı tercih edebilir. Benzer bir durum, örgüt sorunlarının gündeme getirilmesi ya da çözümlenmesi ile ilgili olarak da görülebilir. Öğretmenler ya da öğretim görevlileri, hiyerarşik yönetimin bir sonucu olarak, kendilerini örgütsel sorunlara karşı sorumlu görmeyebilir ve sorumluluğu yönetim pozisyonundakilere terk edebilirler.

İşgören Sessizliğini Etkileyen Etmenler

Bir örgütte işgörenleri sessiz kalmaya iten bir takım etmenler vardır. İşgöreni sessizliğe iten bu etmenleri bireysel, yönetsel ve örgütsel etmenler olmak üzere üç grupta incelemek mümkündür.

Bireysel Etmenler

İnsanların davranışlarını kontrol eden en önemli değişkenlerin başında, bireyin kendine has özellikleri gelmektedir. Her insan, algıları, olaylara bakış açısı, kişiliği gibi pek çok yönden farklıdır. Bu nedenle bireyler, aynı olayı farklı şekillerde anlayabilir ve aynı durum karşısında farklı tepkiler geliştirebilirler. Bu bakımdan, bireysel özellikler işgöreni sessiz kalmaya iten etmeler arasında yer alabilir.

Kişilik özellikleri

Yapılan araştırmalar, işgörenlerin sessiz kalma kararlarında kişilik özelliklerinin etkili olduğunu göstermektedir. Pinder ve Harlos (2001), LePine ve Van Dyne, (1998), Frese, Teng ve Wijen (1998) gibi araştırmacılar öz-yeterlik algısının bireyin sessiz kalmasında rol oynadığını ifade etmişlerdir. Öz-yeterlik algısı, bireyin kendisiyle ilgili durumları etkileyebilme ve kontrol edebilme, böylece istediği sonuçlara ulaşabilme inancıyla ilgilidir. Buna göre, düşük öz-yeterlik algısı bireyi sessiz kalmaya iten nedenlerden biri olabilir. McNab ve Wothney (2007)'in yaptıkları araştırma bulgularına göre, öz-yeterlik algısı yüksek olan işgörenlerin örgütsel sorunlarla ilgili düşüncelerini ortaya koymaları daha olasıdır.

Kendini izleme (self-monitoring) davranışı, bireyin dış etkenlere karşı tavrını belirlemede etkili kişilik özelliklerinden birisidir. Kendini izleme, bireyin kişilerarası ilişkilerde kendinin diğerleri tarafından nasıl görüldüğünü gözlemlemesi ve buna göre tavır ve davranışlarını düzenleyip kontrol etmesi

ile ilgilidir. Kendini gözleme eğilimi fazla olan bireyler, davranışlarını kasıtlı olarak diğerlerinin beklentileri doğrultusunda değiştirirler. Durumu analiz edip o duruma uygun tavır ve davranışı saptayarak, bunu kendi davranışlarına bir model olarak alırlar. Diğer yandan, kendini gözleme eğilimi düşük olan bireyler, kendi iç tavırlarını ve duygularını dışarıya yansıtırlar. Bu bireylerin kendilerini diğerlerine beğendirme ya da onların onayını alma gibi arzuları yoktur. Kendini gözleme eğilimi düşük olan bireyler de çevresel ipuçlarını değerlendirirler; fakat bunu sadece kendi gerçek benliklerini yansıtma amaçlı yaparlar. Diğer bir deyişle, var olan durumda nasıl kendileri gibi davranabileceklerini değerlendirirler. Kendini izleme davranışı, çevresel şartlarla bir araya gelerek bireyin sessiz kalma kararında etkili olabilir. Örneğin, kendini gözleme eğilimi yüksek olan bir işgören, içinde bulunulan durumla ilgili fikir beyan ettiği takdirde diğerleri tarafından olumsuz algılanacağına inanıyorsa, sessiz kalmayı tercih edecektir. Aynı durumda, kendini gözleme eğilimi düşük olan bir işgören, uygun bir tavırla fikrini beyan etmeyi ve açıkça konuşmayı tercih edebilir (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Bireyin sessiz kalıp kalmama kararında etkili bir diğer etmen ise proaktif bir kişiliğe sahip olup olmamaktır. Bateman ve Crant (1993)'ın tanımına göre, proaktif kişilik özelliğine sahip bireyler, içinde buldukları durumdan etkilenmeyen ve çevresel değişimi sağlayan bireylerdir. Bu özellikteki işgörenler, kendi kendine inisiyatif alarak örgütsel değişimi sağlama yönünde girişimlerde bulunurlar. Varolan ve gelecekteki fırsatları değerlendirip analiz etme ve bu doğrultuda yapılması gerekeni hedefe ulaşana dek sebatla gerçekleştirme yeteneğine sahiptirler. Proaktif bir kişiliğe sahip olmayan işgörenler ise genelde edilgendirler ve varolan durumu kabullenip değiştirmeye çalışmazlar. Bu işgörenler çoğunlukla statükoya sessizce uyum gösterirler (Seibert, Kraimer ve Crant, 2001; 1999).

Brown, Cober, Kane, Levy ve Shalhoop (2006) proaktif kişilik özelliğinin kendine güven ve öz-yeterlik algısıyla yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Onlara göre, kendine güven ve öz-yeterliği düşük olan

bireylerin proaktif özellikler taşıması pek olası değilken, kendine güveni ve öz-yeterlik algısı yüksek olan bireylerin daha proaktif bir kişiliğe sahip olması olasıdır. Bu durumda, proaktif kişilik özelliğine sahip olmayan işgörenlerin, güven eksikliği nedeniyle örgütsel meseleler karşısında sessiz kalmayı tercih etmesi beklenebilir. Benzer bir şekilde, bu işgörenler örgütsel değişimi sağlamaktansa statükoyu muhafaza etme eğiliminde olduklarından, statükoya ters düşen fikirlerini açıkça ortaya koymamayı tercih edebilirler.

Etik cesaret kavramı son yıllarda üzerinde durulmakta olan diğer bir kişilik özelliğidir. May, Hodges, Chan & Avolio (2003), etik cesareti bireyin karşıt tepki ve olumsuz sonuçlarla karşılaşma riskine rağmen doğru olduğuna inandığı davranışı yapması olarak tanımlamışlardır (akt. Vortman, 2006). Yapılan araştırmalar, işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun örgütün etik standartlarını kabul etmek zorunda hissettiklerini göstermektedir. Buna rağmen işgörenler, yönetimin tepkisinden ve olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktan korktukları için, çalışma ortamındaki yanlış uygulamalar ile ilgili sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Vortman, 2006). Bireyin etik cesaret düzeyi, örgütsel uygulamalar ile ilgili fikir beyan etme ya da sessiz kalma kararında etkili olmaktadır.

Yönetmel Etmenler

İşgörenlerin davranışlarında yöneticinin tavır ve tutumları önemlidir; çünkü yöneticiler işgöreni etkileyecek faktörler üzerinde kontrol sahibidirler. Bu bakımdan, işgörenlerin açıkça konuşma ya da fikir beyan etme kararlarında yönetmel özellikler önemli bir etmendir.

Yöneticinin işgörelere dair inançları, onun göstereceği tavır ve hareketleri belirlediği için önemlidir. Benzer şekilde, yöneticinin olumsuz geri bildirim korkusu, iki yönlü liderlik özellikleri sergilemesi, işgörenden gelen fikir ve yorumlara kapalı olması, hatta bazı yöneticilerin olumsuz ya da varolan politikalara ters düşen fikirler ortaya koyan işgöreleri sosyal olarak dışlaması

gibi yönetsel uygulamaların, işgörenlerin sessiz kalma kararında etkili olduğu düşünülmektedir (Brinsfield, 2009).

Yöneticinin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu

Önceki araştırmalar, insanların bizzat kendileri veya kendilerinin denetiminde olan uygulamalar ile ilgili olumsuz geri bildirim almaktan korktuklarını göstermektedir. Bu nedenle insanlar olumsuz geri bildirim almaktan kaçınırlar ve olumsuz bir geri bildirim aldıklarında, ya bunu göz ardı etmeye çalışırlar ya da asılsız olduğunu iddia ederek karşı çıkarlar (Morrison ve Milliken, 2000).

Argyris ve Schön (1978), olumsuz geri bildirim korkusunun özellikle yöneticilerde etkili olduğunu bildirmişlerdir. Bunun nedeni, yöneticilerin utanma, tehdit, yetersizlik duygusu gibi olumsuz duygulardan kaçınma ihtiyacı olabilir. Ilgen, Fisher ve Taylor (1979), yöneticilerin astlardan gelen olumsuz geri bildirim üstlerden gelen olumsuz geri bildirim oranla daha asılsız ve geçersiz gördüğünü belirtmişlerdir. Korsgaard, Roberson ve Rymph (1998) ise, yöneticilerin astlardan gelen olumsuz geri bildirim nedeniyle güvenilirliklerinin zedelenmesinden korktuklarını, bunun varolan güçlerini sarsacağına inandıklarını ifade etmektedirler (akt. Morrison ve Milliken, 2000). Yöneticiler bu nedenle, işgörenlerden gelen olumsuz geri bildirimleri göz ardı etmektedirler

Sonuç olarak, yöneticilerin, özellikle üst yönetimin, astlarından olumsuz geri bildirim alma korkusu ve buna bağlı tavır ve uygulamalar, örgütte sessizlik ikliminin oluşumuna neden olmaktadır. İşgörenler yöneticiler tarafından kabul görmeyeceği ve olumsuz olarak algılanacağı endişesiyle fikirlerini açıkça beyan etmeye çekinerek, sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

Yöneticinin İnançları

Yöneticilerin işgörenler ve yönetim süreçleri ile ilgili inançları işgören sessizliğinin altında yatan önemli bir etmendir. Bu inançlardan birincisi, işgörenlerin kendilerini düşündükleri ve güvenilmez oldukları inancıdır. Yöneticinin bu ekonomik insan görüşü, McGregor (1960)'un X Teorisine dayanmaktadır. Buna göre bireyler, kendi ilgi ve ihtiyaçlarını her zaman ön planda tutar ve her zaman kendi yararına sonuçlar doğuracak eylemlerde bulunurlar. Bu nedenle işgörenler, örgüt yararına çalışma konusunda güvenilmezdirler. Diğer bir bakış açısı ise Lieberman (1956)'dan gelmektedir. Ona göre, insanlar örgütün kademelerinde yükseldikçe, astlarıyla daha az özdeşleşmeye başlarlar. Bunun sonucunda, yöneticilerin inanç ve değerleri astların inanç ve değerlerinden farklılaşır. Böylece, yöneticiler için, genellemeler yapmak ve işgörenlerle ilgili olumsuz yargılarda bulunmak kolaylaşır. Redding (1985)'e göre ise yöneticilerin bu yöndeki inançları çoğunlukla onların bilinçaltında yatmaktadır ve onların eylemlerini farkında olmadan şekillendirmektedir (akt. Morrison ve Milliken, 2000). Bir örgütteki yönetimin ekonomik insan inancı ve astlarıyla daha az özdeşleşiyor olması, onların astlarla iletişimini etkileyecektir. Yönetimin astların kendileriyle iletişimini kısıtlaması bunun muhtemel sonuçlarında biridir.

Yöneticilerin en iyisini ve en doğrusunu bileceği inancı örgütsel sessizliği kamçılayan diğer bir inançtır. Pek çok örgütte yaygın olan 'yönetici yönetir ve kontrol eder, astlar ise sorgulamadan yapılması söyleneni yaparlar' inancı, yöneticilerin bilinçaltındaki güvenilmez ve çıkarıcı ekonomik insan anlayışına dayanmaktadır. Buna göre işgörenler, sadece kendi çıkarlarını düşünüyorsa, onlardan gelen bilginin örgütün iyiliği için olduğu düşünülemez ve bu nedenle kabul edilemez. Onların yapması gereken, yönetimin ortaya koyduğu kurallar ve yönlendirmeler çerçevesinde görevlerini yerine getirmeleridir. Yönetici en iyisini bilir inancının altında yatan bir diğer etmen, yöneticinin örgütün üst basamaklarına tırmanmasını haklı çıkarma isteği olabilir. Birey, doğal olarak, diğerlerinin yönetiminden sorumlu olduğu bir üst

pozisyona getirilmeyi hak etmek için astlarından daha çok bilmesi gerektiğini düşünebilir (Morrison ve Milliken, 2000).

Morrison ve Milliken (2000)'in üzerinde durduğu bir diğer nokta ise çoğu yöneticinin uyum ve aynı fikirde olmanın bir örgütsel sağlık göstergesi olduğuna, buna bağlı olarak da fikir ayrılığı ve memnuniyetsizliğin açığa vurulmasının engellenmesi gerektiğine inanmasıdır. Bu inançları nedeniyle yöneticiler, farklı fikirlerin ortaya konulmasına imkân verecek uygulamalardan kaçınabilirler. Böyle bir durumda örgütsel sessizliğin oluşması olasıdır.

Yöneticilerin yukarıda sayılan inançlara sahip olup olmaması ya da bunları su yüzüne çıkarıp çıkarmaması, belli örgütsel özelliklere göre değişkenlik gösterebilir. Örneğin, üst yönetim ekibindeki yöneticilerin çoğunluğu ekonomik insan anlayışına sahipse, bu görüşü desteklemeyen azınlık yöneticiler de aynı görüşü kabullenebilir. Diğer yandan, yönetim ekibi ya da yöneticilerin tecrübe ve eğitim düzeyinin artması ve yöneticiler arası uyum, onların olumsuz geri bildirim ya da işgören memnuniyetsizliğiyle başa çıkmasında etkili olabilir. Ayrıca, yöneticiler ve işgörenler arasındaki demografik farklılaşma arttıkça yöneticiler astlardan gelen fikirleri daha fazla şüpheyle karşılamaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000).

Morrison ve Milliken (2000)'in McGregor (1960)'dan aktardığı gibi, yönetsel inançlar onların işgörelere karşı tavrını önemli oranda etkilemekte ve bunun sonucu olarak işgörenlerin tavır ve davranışlarını şekillendirmektedir. Yöneticiler, işgörenlerin çalışmayı sevmediğini ve güvenilmez olduğunu düşünürse, onların işten kaytarmalarına engel olacak mekanizmalar oluşturur. Bu durumda, yöneticilerin kendine güvenmediğine inanan işgörenler küskünlük içinde sessizce geri çekilerek yönetimi sessizce protesto etmeyi tercih edebilirler.

Eğer bir örgütün baskın ideolojisi yukarıda bahsedilen görüşleri yansıtıyorsa, bu durumda astlarla üstlerin iletişimine olanak sağlayacak

örgütsel politika ve mekanizmalar bulunmaz. Bu tür örgütlerdeki iki yaygın özellik, merkezi karar alma ve üste yönelik iletişim kanallarının kapalı olmasıdır. İşgörenlerin karar sürecinden uzaklaştırılması, onların fikirlerini ve memnuniyetsizliklerini paylaşmalarına izin vermez; çünkü bu durumda yönetici büyük olasılıkla kendininkinden farklı bir fikir ortaya konulduğunda ya da olumsuz bir geri bildirimle karşılaştığında, bu fikri reddetmeyi ya da önemsiz görerek göz ardı etmeyi tercih edebilir (Morrison ve Milliken, 2000).

Çift Yönlü Liderlik

Hennestad (1990)'ın ifade ettiği gibi bazı yöneticiler, bir yandan işgörenleri fikirlerini açıkça ortaya koymaya teşvik ederken, bir yandan da onların sessiz kalmasını sağlayacak bazı informal taktiklere başvurmaktadır. Çift yönlü liderlik (*double bind leadership*) olarak adlandırılan bu yönetim tarzı sonucu işgörenler, fikir ve söylemlerini dikkate almayan bir yöneticiye karşı ya da böyle yönetilen bir örgütte açıkça konuşmanın anlamsız olduğunu düşünmekte ve giderek sessizleşmektedirler. Çift yönlü liderlikte liderin verdiği mesajlar birbiriyle tutarsız ve değişkendir. Böyle olunca, işgörenler doğru davranışın ne olacağı konusunda bir çelişki yaşarlar. Bu çelişki onların konuşma ve sessiz kalma ikilemi yaşamalarına neden olabilir (akt. Vakola ve Bouradas, 2005).

Sosyal Dışlama

Sosyal dışlama (social ostracism), yalnızlığa mahkûm etme ya da grup dışına atma şeklinde kendini göstermektedir. Williams (2007), bu tarz bir dışlama üzerine çalışmalar yapmış ve sosyal dışlamayı göz ardı edilme ya da grup dışına itilme ile birlikte bazı tepkileri de içeren bir süreç olarak tanımlamıştır. William, Shore ve Grahe (1998) yaptıkları bir çalışmada, sosyal dışlamanın göz temasından kaçınma, bilinçli olarak görmezlikten gelme ya da hiçbir soru ya da yoruma yanıt vermeme şeklinde ortaya çıktığını belirlemişlerdir (akt. Brinsfield vd., 2009).

Sosyal dışlama bir çeşit sessiz muamele olduğundan bizzat kendisi bir çeşit örgütsel sessizlik olarak kabul edilebileceği gibi, örgütsel sessizliğe neden olan bir etken de olabilir. Sosyal dışlama, diğer sessizlik türlerinden farklıdır. Öncelikle, dışlamanın altında yatan nedenler bakımından farklıdır. Sosyal dışlamaya neden olan, diğer bir birey ya da grubu dışlama ya da görmezlikten gelme niyetidir. Ayrıca, işgören sessizliği örgütsel ya da mesleki olaylarla ilgili sessiz kalmayla ilgiliyken, sosyal dışlama sabahları merhaba dememekten sorulara cevap vermemeye, hatta e-mailleri yanıtlamamaya kadar gidebilir (Brinsfield vd., 2009). Yöneticiler böyle bir tutum içine girdiklerinde, işgörenler de dolayısıyla yöneticilere karşı sessiz kalacaklardır. Ayrıca, böyle bir muamele, sessizliğin diğerleri üzerinde güç oluşturmak ve stres yaratmak için kullanılabileceğini göstermektedir.

Örgütsel Etmenler

İşgörenlerin örgüt içinde gösterdikleri tavır ve davranışları, onların bireysel özellikleri kadar örgütün özellikleri de şekillendirmektedir. Bu nedenle, işgörenlerin olaylara yaklaşımı, farklı örgütlerde farklı özellikler göstermektedir. İşgörenin sessiz kalma kararında sağır kulak sendromu, örgüt yapısı ve sessizlik iklimi etkili olmaktadır.

Sağır Kulak Sendromu

Pierce, Smolinski ve Rosen (1998)'e göre sağır kulak sendromu, işgörenlerin memnuniyetsizliklerini açıkça ifade etmelerine engel olan bir örgütsel normdur (akt. Brinsfield, 2009). İletişim ağlarının yetersizliği, olumsuz uygulamalara yönelik rapor etme politikalarının açık olmaması gibi yetersiz örgütsel politikalar kadar yöneticinin mağduru suçlaması, kendisi için önemli olan işgöreni koruması, işgörenlerden gelen fikir ve söylemleri duymazlıktan gelmesi gibi yönetsel tavır ve davranışlar da sağır kulak sendromunu oluşturmakta etkilidir (Brinsfield, 2009).

Harlos (2001)'un sağır kulak sendromu ile ilgili yaptđı araştırmanın bulgularına göre, Őikâyetleri dile getirmek için resmi düzenlemelerin mevcut olması, açık kapı politikası, öneri kutuları gibi örgütsel uygulamalar işgörenlere yönetim tarafından dinlenildiği inancını verdiğinden önemlidir. Harlos'a göre, bu sistemlerin işgörenler tarafından etkili bir Şekilde kullanılması için dört önemli ilke bulunmaktadır. Bunlardan ilki *güvenirlik ilkesidir*. Işgrenin açıkça konuşması ve fikirlerini beyan etmesi durumunda olumsuz bir sonuçla karşılaşmayacağına inanması gerekmektedir. İkinci ilke olan *inanırlık ilkesine* göre yönetici, işgörenleri olaylara nesnel ve tarafsız yaklaşacağına inandırabilmelidir. nc ilke olan *ulaşılabilirlik ilkesi* ise, çeşitli ve kullanımı kolay iletişim sistemlerinin mevcut olmasını gerektirir. Son olarak, bu örgütsel uygulamaların sonuçlarının zamana bağlı olmaması, kısa sürede kendini göstermesi gerekmektedir.

Hiyerarşik rgt Yapısı

Thompson (1967) rgt yapısını, örgüt içi ilişkilerin örgüsü ve farklılaşması olarak tanımlamaktadır. Ona göre, örgütleri ve onların yapısını tanımak için örgüt içi ilişi dokusunu ve rgt oluşturan bireylerin amaçlarını iyi tanımak gerekir (akt. Arney, 2007).

Türkiye'de pek çok örgütte olduğu gibi, üniversitelerde de hiyerarşik örgüt yapısı görülmektedir. Hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde, çok kesin sınırlarla çizilmiş bir emir komuta zinciri vardır. Bu nedenle, amaçlar ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağı açık ve nettir. Bu rgtlerde egemen etik anlayış disiplin, boyun eğme ve hizmet etme anlayışıdır. Diğer bir değişle, kurallara ve otoriteye sorgusuz sualsiz uymak esastır (Arney, 2007).

Morrison ve Milliken (2000), hiyerarşinin, dolayısıyla dikey farklılıkların artması sonucu işgörenlerde sessiz kalma tercihinin artacağını ifade etmektedir. Böyle rgtlerde, üst yönetim astlarla daha az iletişim kurar ve onlarla daha az ilgilenir. Bu durum, üst yönetim ve işgörenler arasında bir

uzaklaşmaya neden olur. Böylece, hem üst yönetimin astlara olan güveni, hem de işgörenlerin üst yönetime güveni azalır. Bu güvensizlik ortamında yönetim işgörenlerin fikirlerine karşı şüpheyle yaklaşır ve yeni fikirlere kapalı bir yaklaşım sergilemeye başlar. Bu durumda işgörenler, olumsuz sonuçlar doğurabilir endişesiyle açıkça fikir beyan etmekten çekinirler. Wasti ve diğerleri (2010)'ne göre hiyerarşik örgüt yapısının doğurduğu güç farklılıkları ve bilgi asimetrisi nedeniyle, çalışanlar örgüt sorunlarını yönetime bildirmektense kendi aralarında konuşmayı tercih etmektedirler.

Sessizlik İklimi

Morrison ve Milliken (2000), sessizlik iklimini iki temel inanca dayandırarak tanımlamışlardır. Bunlardan ilki örgütsel sorunlarla ilgili konuşmaya değmeyeceği inancı, diğeri ise işgörenin fikir ve endişelerini dile getirmesinin tehlikeli olduğu inancıdır. Konuşmaya değmeyeceğini düşünen ya da konuşmanın olumsuz sonuçlar doğuracağına inanan işgörenler sessiz kalmayı tercih ederler. İşgörenler, sosyal etkileşimde bulunarak birbirlerinin inanç ve davranışlarını değerlendirir ve bunun sonucunda iş ortamıyla ilgili ortak bir anlayış geliştirirler. Bu durumda, sessizlik iklimini oluşturan, örgütün nesnel özelliklerinden öte, işgörenler arasındaki sosyal etkileşimin doğurduğu anlamlandırma sürecidir. Diğeri bir deyişle, sessizlik iklimini oluşturan örgütsel ve yönetsel uygulamalardan öte, işgörenlerin toplu olarak bu uygulamalara yüklediği anlamdır.

Vakola ve Bouradas (2005), sessizlik iklimini makro ve mikro sessizlik iklimi olarak ikiye ayırmışlardır. Onlara göre, her iki sessizlik ikliminin oluşumunda da yöneticilerin davranışları yatmaktadır. Makro sessizlik iklimini ortaya çıkaran, üst yönetimin hatalarını paylaşmaya, astlarından yardım almaya, başka birinin daha işe yarar bir çözüm ileri sürebileceğine inanmaya gönülsüz olmasıdır. Mikro sessizlik iklimi ise, yöneticilerin örgütsel sorunlarla ilgili kendilerini değil işgörenleri sorumlu tutma eğilimidir. Yöneticilerin astlarından gelecek bir olumsuz geri bildirimün örgütteki pozisyonlarını ve otoritelerini sarsacağı korkusu, onları böyle bir durumda işgörenleri suçlu

çıkarmaya itmektedir. İşgörenler ise, böyle bir durumda sessiz kalmayı tercih ederler; çünkü konuştuklarında cezalandırılacaklarına inanırlar.

Sessizlik ikliminin nasıl oluştuğunu anlamak için işgörenlerin kolektif anlamlandırma sürecini ve bu süreci etkileyen faktörleri iyi anlamak gerekir. Meyer (1994), Ibarra ve Andrews (1993) ve Erickson (1988)'in yaptığı araştırmaların gösterdiği gibi, işgörenler arası etkileşim arttıkça kolektif anlamlandırma da artmaktadır (akt. Morrison ve Milliken, 2000). Diğer bir deyişle, bir işgörenin tavır ve algıları diğerlerine yayılmakta ve bir kolektif bakış açısı oluşturmaktadır. Kolektif anlamlandırmanın artması, sessizlik ikliminin oluşumunda önemli bir etmendir.

Biçimsel örgütsel iletişimin yanında, işgörenler arasında biçimsel olmayan sosyal bağlar da mevcuttur ve bu biçimsel olmayan etkileşim mekanizmaları işgörenlerin kolektif anlamlandırma sürecinde etkili olmaktadır. Bu durumda, sessiz kalma anlayışı bu tür etkileşimin yoğun olduğu örgütlerde sessizlik iklimi yaratabilir (Morrison ve Milliken, 2000).

Sessizlik iklimini oluşturan dinamiklerden bir diğeri işgörenler arasındaki benzerliktir. Bireyler kendi tavır, davranış ve inançlarını değerlendirirken kendilerine benzeyen diğer insanları referans olarak alırlar. Bu durumda birbirine benzeyen işgörenlerin çoğunlukta olduğu örgütlerde, sessiz kalmayı kamçılayan örgütsel ve yönetsel uygulamaların sessizlik iklimi oluşturması muhtemeldir. Ayrıca, örgütsel eylemlerin başarıyla tamamlanabilmesi için işbirliği ve grup çalışmasının gerektiği durumlarda işgörenler arası etkileşim artacağından kolektif anlamlandırma artacaktır (Morrison ve Milliken, 2000).

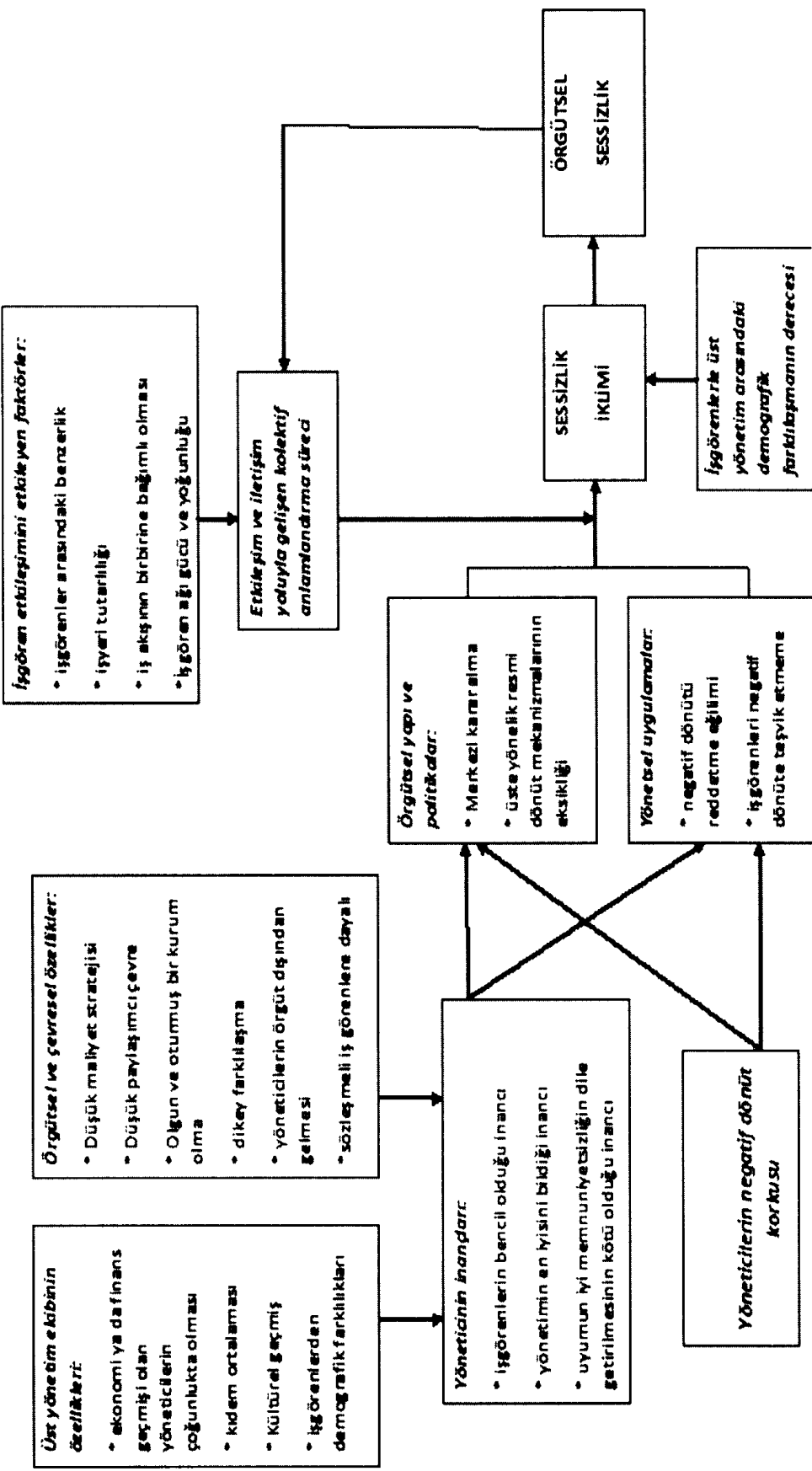
Morrison ve Milliken (2000), işgörenler arası etkileşimin doğurduğu kolektif anlamlandırma sürecinin her zaman doğru sonuçlar ortaya koymadığını, zaman zaman örgütsel ve yönetsel uygulamaların yanlış yorumlanmasına ve yanlış anlaşılmasına neden olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kolektif anlamlandırma sonucu işgörenler, belli durumlara karşı daha

önyargılı ve peşin hükümlü yaklaşabilirler. Örneğin, bir işgören, belli bir davranışı yaptıktan sonra daha kıdemli bir işgörenden fikir alarak bu davranışı yapıp yapmamaya karar vermeyi tercih edebilir. Bu kıdemli işgörenin sessiz kalma ya da açıkça fikrini beyan etme ile ilgili geçmiş yaşantıları, bu durumda vereceği yanıtta etkili olabilir. Sonuçta, işgören konuşmayı istemesine rağmen bu kıdemli işgörenin tavsiyesi doğrultusunda ya da diğer işgörenlerin sessiz kalmanın daha iyi olacağı inancına bağlı kalarak sessiz kalmayı tercih edebilir. Benzer bir şekilde işgörenler, diğerlerinin davranışlarını gözlemleyerek belli davranışları yapıp yapmamaya karar verirler. Bazı durumlarda işgörenler, yönetimin bir işgörene karşı gösterdiği tepkiyi ya da verilen bir cezayı genelleme eğiliminde olabilirler. Bu durumda fikir beyan etmek ya da konuşmaktan sessiz kalmanın daha güvenli olduğuna inanabilirler. Bireylerin algı ve inançları, var olan gerçeklerden daha güçlüdür ve işgörenlerin tüm bu inanç ve algıları onların davranışlarını kontrol ederek sessizlik iklimi oluşturabilir (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel sessizliğin oluşumunda etkili yönetsel ve örgütsel dinamiklerin etkileşimi ve sessizliği oluşturan süreçlerin oluşumu Şekil 5'deki gibi özetlenebilir. Şekil incelendiğinde, üst yönetimin ve örgütsel çevrenin özellikleri işgörenlerin çalışmalarında yakından etkili alt yönetim pozisyonundaki yöneticilerin görüşlerini etkilediği görülmektedir. Yöneticilerin inanç ve görüşleri, onların tavır ve davranışlarını belirlemekte ve örgütsel politika ve uygulamaları şekillendirmektedir. Tüm bunların oluşturduğu örgütsel yapı ve iklim ise, işgörenlerin tavır ve davranışlarını şekillendirmekte ve sessizlik ikliminin oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Tüm bu dinamiklerin etkileşimi ise örgütsel sessizliğin oluşumunu tetikleyebilmektedir.

Şekil 4

Örgütsel Sessizliği Artıran Yöneltiler ve Örgütsel Dinamikler



Kaynak: Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organisational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.

Eğitim örgütleri ve üniversiteler, insan ilişkilerinin yoğun olduğu, buna bağlı olarak biçimsel olmayan sosyal bağların daha kuvvetli olduğu örgütlerdir. Bu örgütlerde görev yapan işğörenlerin, birbirlerinin görüşlerinden etkilenmeleri ve kolektif anlamlandırma sürecine girmeleri muhtemeldir. Buna bağlı olarak, üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının mevcut örgütsel sorunlar ve düzenlemeler ile ilgili fikir ve görüşlerini paylaşmaya istekli olup olmaması, bu kolektif anlamlandırma sürecinden etkilenebilir. Ayrıca, üniversitelerde hiyerarşik düzen ve merkezi yönetim biçimi dikkat çekmektedir. Şekil 5'te görüldüğü üzere hiyerarşik yönetim, merkezi karar alma düzeni ve üste yönelik dönüt mekanizmalarının eksikliği, sessizliğin oluşumunu etkileyen dinamikleri oluşturabilmektedir.

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde konuyla ilgili Türkiye'de ve yurtdışında yapılan araştırmaların kapsamı ve bulgularına değinilecektir.

Türkiye'de Yapılan Araştırmalar

Türkiye'de işğören sessizliği üzerine yapılan araştırmaların sayısı bir hayli az olmakla birlikte, son yıllarda sessizlik araştırmaları yönetim bilimi çalışmalarında yerini bulmaya başlamıştır.

İşğören sessizliği üzerine yapılan ilk araştırmalardan biri Çakıcı (2008)'nin yaptığı araştırmadır. Mersin Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 327 akademik ve 181 idari personelin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına göre, akademik personel etik ve sorumluluklar ile yönetsel sorunlar karşısında idari personele göre daha sessizdir. Çakıcı, bu durumun özellikle öğretim yardımcılarının kadrolarının süreli olması ve bu nedenle yeniden göreve atanamama riski taşıması ile açıklamıştır. Öğretim yardımcıları ve öğretim üyeleri karşılaştırıldığında, öğretim yardımcılarının

daha sessiz olduğu görülmüştür. Ayrıca, sessizliğin nedenlerine dayalı değerlendirmeler işgörenlerin orta düzeyde sessiz olduklarını ve özellikle yaş ilerledikçe sessizliğin azaldığını göstermiştir.

İşgören sessizliğı ile ilgili çalışmalardan bir diğeri Bildik'in 2009 yılında yaptığı yüksek lisans tez çalışmasıdır. Araştırmacı bankalar, sağlık, eğitim, sanayi ve diğeri hizmet sektörlerinde çalışmakta olan farklı düzeylerdeki işgörenlerin katılımıyla gerçekleştirdiğı çalışmada, işgören sessizliğinin liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma bulguları, özellikle dönüşümsel liderliğin sessizliğı azalttığı, tam serbesti tanıyan ve etkileşimci liderliğin ise sessizliğı artırdığını göstermektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık ve sessizlik arasında da negatif yönde bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

Sözen, Yeloğlu ve Ateş (2009)'in "eşitsizliğe karşı sessiz kalma" konulu araştırması Türkiye'de sessizlikle ilgili yapılan araştırmalardan biridir. Bir üniversitede çalışan 157 mavi yakalı işgören üzerinde yapılan araştırmanın bulgularına göre, mavi yakalı işgörenler kendilerini yönetime karşı yetersiz gördükleri için, eşitsizlikler karşısında tepkilerini açıkça ortaya koyamamakta, sessiz kalmaktadırlar.

Wasti ve diğeri (2010) Türkiye'de görev yapan 30 Türk işgören ve Çin'de görev yapan 30 Çinli işgören ile yaptıkları karşılaştırmalı çalışmada, hiyerarşik yönetimin özellikle varolan sorunların üst yönetime aktarılması ve çözüm önerilerinin sunulmasında geri çekilmeye neden olduğunu ve bunun sonucunda işgörenlerin sorunları yönetime iletmektense kendi aralarında tartışmayı tercih ettiklerini ortaya koymuşlardır.

Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

İşgören sessizliğı ile ilgili yurtdışında yapılan çalışmalar, özellikle 2000 yılında Morrison ve Miliken'in konuya eğilmesini takiben artmıştır. Yapılan

çalışmalardan ilki Miliken ve diğerleri (2003)'nin çalışmasıdır. Miliken ve diğerleri, farklı sektörlerde çalışan 40 işgören ile yaptıkları çalışmada işgörenlerin işle ilgili endişelerini üstlerine ne şekilde ifade ettiklerini araştırmışlardır. Katılımcıların yarısından fazlası, işle ilgili endişelerini üst yönetime açıkça ifade edemediklerini ileri sürmüşler, %85'i ise işyerinde en az bir defa önemli bir durumla ilgili yönetime karşı sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Işgörenlerin sessiz kalmayı tercih ettikleri konuların başında ise bir yönetici ya da iş arkadaşının yetersizliği ile ilgili durumlar ve eşitsizlikler gelmektedir. En az sessiz kaldıkları konular ise, cinsel taciz ve iş yerinde karşılaşılan olumsuz davranışlardır. Miliken ve diğerleri, araştırma bulguları işığında hiyerarşinin getirdiği dikey yapılanmanın işgörenleri sessizliğe itmede önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuşlardır. Özellikle alt yönetimin işgören sessizliğinde etkili olduğu düşünölmektedir.

Premeaux ve Bedeian (2003) sessizlik ile kendine güven, kontrol odağı ve kendini izleme davranışının ilişkisini araştırmışlardır. Telekomunikasyon alanında çalışan 118 işgören üzerine yapılan çalışmanın bulguları, kendini izleme arttıka sessizliğin de arttığını, kendine güvenen ve iş kontrol odaklı işgörenlerin ise sessiz kalmaktansa açıkça konuşmayı tercih ettiklerini ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar, ayrıca, üst yönetimin farklı görüşlere açık olması ve alt yönetime güvenin sessizlikle ilişkisini araştırmışlar ve bunların işgören sessizliğini azaltan faktörler olduğunu bulmuşlardır.

Vakola ve Bouradas (2005), borsacılık sektöründe çalışan 677 işgörenin katılımıyla gerçekteştirdikleri çalışmalarında işgören sessizliğinde üst ve alt yönetimin sessizliğe yaklaşımı ile iletişim mekanizmalarının etkisini ve işgören sessizliğinin örgütsel adanmışlık ve iş doyumunu ile ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma bulguları, üst ve alt yönetimin sessizliğe yaklaşımı ile iletişim olanaklarının işyerinde sessizlik ikliminin oluşumunda etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, sessizlik ile adanmışlık ve iş doyumunu arasında negatif bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

Detert ve Edmondson (2005), farklı düzeylerden 190 işgören ile yaptıkları görüşmeler sonucunda, işgörenleri sessiz kalmaya iten, onlara açıkça konuşmanın riskli olduğunu düşündüren durumları analiz etmişlerdir. Araştırma bulguları, işgörenlerin, özellikle statükoya ters düşecek görüşlerini ifade etmekten çekindiklerini, adaletsizlik ve iş kalitesinin artırılması yönündeki fikirlerini de açıkça beyan etmediklerini göstermektedir. Ayrıca özellikle "koru"nun sessizliğe iten duyguların başında geldiği görülmüştür. İşgörenlerin, işyerinde yaşadıkları olumsuzluklar karşısında örgütten ayrılmaktansa sessiz kalmayı tercih ettikleri de araştırmanın bulguları arasındadır.

Tangirala ve Ramanujam (2008), 606 hemşire üzerinde yaptıkları çalışmada, sessizlik ile iş grubu ile özdeşleşme, işlemsel adalet algısı ve yöneticinin statüsü algısının ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma bulguları, iş grubuyla özdeşleşen işgörenlerin grubun yararına sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Ayrıca işlemsel adalet ikliminin baskın olduğu durumda sessizliğin azaldığı, hatta iş grubu ile özdeşleşme arttığında bile sessizliğin artmadığı gözlenmiştir. Bu bulgu ışığında, işlemsel adalet ikliminin sessizlikte önemli bir değişken olduğu ileri sürülmüştür. Ayrıca, araştırmacılar bu çalışmada, özellikle yöneticinin statüsü algısı arttıkça sessizliğin arttığını ortaya koymuşlardır.

Türkiye'de ve yurtdışında sessizlik üzerine yapılan araştırmalar, işgören sessizliğinin hem kişisel hem de örgütsel değişkenlerle ilişkisini olduğunu ortaya koymaktadır. Farklı sektörlerde yapılan araştırmaların bulguları, sessizliğin farklı örgütlerde benzer dinamiklerden etkilendiğini göstermektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde yapılmış olan araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama teknikleri, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel çözümlene yöntemleri açıklanmaktadır.

Araştırma Modeli

Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumları ve sessiz kalma nedenlerini ve bu iki değişkenin bazı demografik değişkenlerle ilişkisini araştıran bu çalışma betimsel ilişkisel bir çalışmadır.

Evren

Bu araştırmanın evreni Kocaeli Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi ve Namık Kemal Üniversitesi Fakültelerinde (Tıp Fakülteleri hariç) 2010-2011 öğretim yılında görev yapmakta olan öğretim elemanlarından (profesör, doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi ve okutman) oluşmaktadır.

Örnekleme

Araştırmanın örnekleme, evreni oluşturan üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarından kolayda örnekleme yöntemiyle

seçilmiştir. Toplam 845 adet anket dağıtılmış, bu anketlerden 467'si geri dönmüştür. Anketlerden 459 tanesi araştırmaya dâhil edilmiş, 8 adet anket eksik doldurulduğu için araştırma kapsamına alınmamıştır.

Tablo 1'de araştırma kapsamına alınan okulların öğretim elemanı sayıları, geri dönen anket sayısı ve yüzdeleri verilmiştir.

Tablo 1.

Araştırmaya Katılan Üniversitelere Göre Öğretim Elemanı Dağılımları, Geri Dönen Anket Sayısı ve Yüzdeleri

Üniversiteler	Öğretim Elemanı Sayısı	Dağıtılan Anket Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	%
Kocaeli Üniversitesi	591	315	212	45,4
Sakarya Üniversitesi	679	380	169	36,1
Namık Kemal Üniversitesi	283	150	86	18,5
TOPLAM	1553	845	467	100

Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Anketlerin uygulanması için üniversitelerin ilgili birimlerinden gerekli izinler alınmıştır. Bunun yanında öğretim elemanlarının araştırmaya katılımında gönüllülük esas alınmıştır. Verilerin sağlıklı toplanabilmesi için konuyla ilgili olarak katılımcı öğretim elemanlarına ayrıntılı bilgiler sunulmuş, görüşlerini rahatça sunabilmeleri için ulaştırdıkları bilgilerin gizliliği hakkında gerekli açıklamalar yapılmıştır. Anketler, öğretim elemanlarına ayrı ayrı zarflar içinde verilmiş ve zarfların ağızları kapalı olarak elden geri alınmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın gerektirdiği verilerin toplanması için araştırmacı tarafından geliştirilen "Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumu Ölçeği" ve "Öğretim Elemanlarının Sessiz Kaldıkları Konular Ölçeği" kullanılmıştır.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumu Ölçeği

Öğretim elemanlarının hangi durumlarda sessiz kaldıklarının değerlendirilebilmesi amacıyla “Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumu Ölçeği” geliştirilmiştir. Ölçek geliştirilirken, ilk olarak Milliken ve diğerleri (2003)’nin çalışmasından yararlanılarak ve konuyla ilgili alanyazın da incelenerek maddeler oluşturulmuştur. Daha sonra Çakıcı (2008)’nin geliştirdiği “Sessiz Kalınan Konular” ölçeği incelenmiş ve maddeler yeniden gözden geçirilmiştir. Ölçeğin kullanılması için Çakıcı’dan gerekli izin alınmıştır. Ölçeğin ilk taslağı, bir uzman tarafından incelenmiştir. Bu incelemenin ardından, ölçek maddelerinin anlaşılabilirliğinin test edilmesi için ölçek beş farklı iş görene uygulanmış ve maddelerle ilgili dönüt alınmıştır. “Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumu Ölçeği” likert tipi bir ölçektir ve ölçek “(1) hiçbir zaman” ile “(5) her zaman” arasında 5 aralıklı olarak derecelendirilmiştir

“Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumu Ölçeği”nin güvenilirlik ve geçerliğinin değerlendirilebilmesi için 22 maddeden oluşan ölçeğin son hali 112 öğretim elemanı üzerinde uygulanmıştır. Bu uygulama sonrası yapılan faktör analizinde, ölçeğin (1) etik ve sorumluluklar, (2) yönetsel sorunlar, (3) olumsuz davranışlar ve (4) çalışma koşulları olmak üzere dört boyutlu olduğu görülmüştür. Bu uygulama esnasında, öğretim elemanlarına hangi durumlarda sessiz kalmayı tercih ettikleri sorularak ölçeğe eklenebilecek durumlar değerlendirilmiştir. Faktör analizi sonrasında 2 maddeden oluşan “çalışma koşulları” boyutunun kapsamını artırmak amacıyla 2 madde daha eklenmiş, böylece 24 maddelik “Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumu Ölçeği” oluşturulmuştur. Ölçeğin ilk uygulamasında Cronbach’s Alpha katsayısı .93 olarak hesaplanmıştır.

Mevcut çalışma için toplanan veriler ışığında yapılan faktör analizinde, ölçeğin dört boyutlu olduğu doğrulanmış ve boyutlar önceden olduğu gibi (1) etik ve sorumluluklar, (2) yönetsel sorunlar, (3) olumsuz davranışlar ve (4) çalışma koşulları olarak adlandırılmıştır. Faktör yük değerinin .45’in altında

olmaması önerildiği için (Büyüköztürk, 2007), faktör analizi sonucunda faktör yükü 0.45'in altında olan 10. madde ölçekten çıkarılmıştır. Yapılan güvenirlik analizinde ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı .94 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin faktör analizi sonuçları ve her bir boyutun Cronbach's Alpha katsayısı Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları ve Cronbach's Alpha Katsayıları

Boyutlar ve İlgili Maddeler	Faktör yükü	Alpha
A. Etik ve Sorumluluklar		.88
1. İşyerimdeki israf ve kayıplar konusunda sessiz kalırım.	,725	
2. Çevreye karşı yapılan yanlış uygulamalar karşısında sessiz kalırım.	,724	
3. Öğrencilere karşı yapılan yanlış uygulamalar karşısında sessiz kalırım.	,690	
4. İşlerin gerektiği gibi yapılmasını engelleyen kişilerarası çatışmalar yaşandığında sessiz kalırım.	,581	
5. Kişisel çıkarların kurum çıkarları önüne geçmesi durumunda sessiz kalırım.	,563	
6. Bir yöneticimin meslek etiğine uymayan davranışlar göstermesi durumunda sessiz kalırım.	,559	
7. Diğer bir öğretim elemanının meslek etiğine uymayan davranışlar göstermesi durumunda sessiz kalırım.	,468	
8. İşyerindeki işleyiş ve süreçlerdeki aksaklıklar hususunda sessiz kalırım.	,459	
B. Yönetmel Uygulamalar		.88
1. Bir yöneticimin yeterliliği ile ilgili endişelerim konusunda sessiz kalırım.	,737	
2. Ödül ve çıktılarının dağıtımındaki eşitsizlikler konusunda sessiz kalırım.	,728	
3. Diğer bir öğretim elemanının performansı ile ilgili endişelerim konusunda sessiz kalırım.	,723	
4. Ödemelerdeki eşitsizlikler konusunda sessiz kalırım.	,714	
5. Görev dağılımındaki eşitsizlikler konusunda sessiz kalırım.	,614	
6. İşyeri politikalarına ters düşen eleştirilerim konusunda sessiz kalırım.	,599	
C. Olumsuz Davranışlar		.73
1. Diğer bir öğretim elemanının bana yaptığı kötü muameleler karşısında sessiz kalırım.	,694	
2. Yöneticimin bana gösterdiği kötü davranışlar karşısında sessiz kalırım.	,663	
3. Kariyer gelişimim önündeki engeller konusunda sessiz kalırım.	,613	
4. Kurumsal uygulamaların geliştirilmesine yönelik fikirlerimi beyan etmem.	,510	
5. İşyerinde yaşanan taciz olayları karşısında sessiz kalırım.	,463	
D. Çalışma Koşulları		.93
1. Eğitim araç-gereçlerinin yetersizliği ile ilgili meselelerde sessiz kalırım.	,891	
2. Teknik donanım yetersizliği ile ilgili meselelerde sessiz kalırım.	,872	
3. Bilimsel araştırmalar için gerekli araç gereç yetersizliği ile ilgili meselelerde sessiz kalırım	,839	
4. Alt yapı eksikliği ile ilgili meselelerde sessiz kalırım	,802	

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri Ölçeği

Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerini değerlendirmeye yönelik veriler, Brinsfield (2009)'ın ölçeğinden uyarlanan "Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri" ölçeği ile toplanmıştır. Alanyazın taraması sonrasında, Brinsfield'in (2009) ölçeğini geliştirirken hem alanyazındaki tüm diğer ölçekleri inceleyip değerlendirdiği, hem de konuyla ilgili kendisinin yaptığı kapsamlı araştırmalar sonucunda ölçeği geliştirdiği yargısına varılmıştır. Bu nedenle, araştırma verilerinin toplanmasında bu ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçeğin kullanılması ile ilgili Chad Brinsfield ile gerekli yazışmalar yapılmış ve kendisinden ölçeğin kullanılmasına dair izin alınmıştır. Ancak, ölçek hem İngilizce olduğu için, hem de eğitim örgütü dışındaki örgütlere yönelik hazırlandığı için ölçeğin dilimize uyarlaması yapılmış, geçerlik ve güvenilirliği çalışılmıştır.

İlk olarak, Brinsfield'in ölçeği alanında uzman üç kişi tarafından Türkçeye çevrilmiş, bu çeviriler karşılaştırılarak en düzgün ve anlaşılır ifadeler oluşturulmuştur. Ölçek bu haliyle, yönetim alanında çalışmayan 5 farklı öğretim elemanına uygulanarak maddelerin anlaşılabilirliği test edilmiştir. Daha sonra, ölçeğin kapsam geçerliğinin değerlendirilmesi için uzman görüşüne başvurulmuştur 112 öğretim elemanı üzerinde yapılan öntest çalışmasının bulgularına göre ölçek maddelerinin kültürel farklılıklardan dolayı tam olarak anlaşılmadığı sonucuna varılmıştır. Örneğin, "ilişki odaklı sessizlik" boyutunda yer alan "çalıştığım kuruma zarar vermek istemem" maddesi Türk öğretim elemanları tarafından ilişki odaklı bir yaklaşım olarak algılanmamaktadır. Benzer bir şekilde, Brinsfield'in (2009) çalışmalarında "kötü yönetim uygulamaları" ile ilgili maddeler kendini korumaya dayalı sessizlik boyutunda yer alırken, bizim uygulamamızda "kötü yönetim uygulamaları"nın öğretim elemanlarında kendini koruma duygusundan çok fikirlerini beyan etmenin işe yaramayacağı inancını doğurduğu ve bu nedenle onları sessizliğe ittiği görülmüştür. Bu farklı yargıların temelinde kültürel farklılıkların yattığı düşünülerek ölçeğin, üniversitelerdeki uygulamaların ve

kültürümüzün özelliklerinin göz önünde bulundurularak uyarlanmasına karar verilmiştir.

Ölçek ilk olarak, altı boyut ve 37 madde olarak geliştirilmiştir. Maddelerden bazıları en iyi maddenin seçilebilmesi amacıyla ölçeğe eklenmiş ve yapılan faktör analizinden sonra faktör yükü daha yüksek olan maddeler seçilmiştir. Ölçek Likert tipinde hazırlanmış, “(1) kesinlikle katılıyorum” ve “(5) kesinlikle katılmıyorum” olmak üzere 5 aralıklı olarak derecelendirilmiştir. Ölçekle ilgili uzman görüşü alındıktan sonra ölçeğin öntest uygulaması yapılmıştır. Bu uygulama sonucunda yapılan faktör analizinde, ölçeğin “geri çekilmeye dayalı sessizlik”, “kendini korumaya dayalı sessizlik”, “ilişki odaklı sessizlik”, “kendine güven eksikliğine dayalı sessizlik” ve “kurumsal düzenlemelere dayalı sessizlik” olmak üzere 5 boyuttan oluştuğu doğrulanmıştır. Bu uygulamada ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı .94 olarak bulunmuştur.

Mevcut çalışmada elde edilen veriler ışığında “Sessiz Kalma Nedenleri Ölçeği” üzerinde yeniden faktör analizi ve güvenirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu doğrulamıştır. Faktör analizi sonrasında “diğer öğretim elemanlarıyla aramda sorun çıkmasını istemem” maddesi (28 numaralı madde) ölçekten çıkarılmıştır. Maddede “çalışma arkadaşlarım” yerine “diğer öğretim elemanları” ifadesi kullanılmasının maddenin ait olduğu boyutta çıkmamasına, farklı boyutlara karışmasına neden olduğu düşünülmüştür. Ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı .93 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin faktör analizi sonuçları ve her bir boyutun güvenirlik katsayısı Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri Ölçeği Faktör Analizi ve Cronbach's Alpha Katsayıları

Boyutlar ve İlgili Maddeler	Faktör yükü	Alpha
A. Geri Çekilmeye Dayalı Sessizlik		.93
1. Yönetim, öğretim elemanlarının fikirlerini, önerilerini dinliyor gibi görünmesine rağmen bunları uygulamaya istekli değildir.	,856	
2. Yönetimin her şeyin en iyisini bildiğine inandığı için söylenenleri dikkate almadığını düşünüyorum.	,804	
3. Fikirlerimi ya da tepkimi açıkça ortaya koymamın beklediğim değişimi sağlayacağına inanmıyorum	,794	
4. Çalıştığım üniversitede yönetimin, öğretim elemanlarının görüş ve düşüncelerini dikkate almadığına inanıyorum.	,773	
5. Yönetimin beklediğim değişimi gerçekleştirmek için yeterli olmadığına inanıyorum.	,766	
6. Diğer öğretim elemanlarının fikirlerini/görüşlerini beyan etmesinin işe yaramadığını gözlemledim.	,757	
7. Fikirlerimi ya da tepkimi ortaya koysam bile yönetimin varolan durumu değiştiremeyeceğine inanıyorum	,752	
8. Benzer konularda fikirlerimi beyan etmemin işe yaramadığını gözlemledim.	,718	
9. Üniversitedeki bürokratik ve hiyerarşik yönetim yapısı düşüncelerimi, önerilerimi açıkça ortaya koymama izin vermiyor.	,652	
10. Çalıştığım birimin kültürü, fikir ve önerilerimizin açıkça ortaya konulmasına izin vermiyor	,605	
B. Kendini Korumaya Dayalı Sessizlik		.86
1. Ek ders, mazeret izni, araştırma desteği gibi kaynaklardan mahrum bırakılmaktan çekinirim.	,784	
2. İşyerinde elde ettiğim statüyü kaybetmekten çekinirim.	,783	
3. Görev yerimin ya da pozisyonumun değiştirilmesinden çekinirim.	,736	
4. Hak ettiğim maddi ödüllerini alamamaktan çekinirim.	,706	
5. Bir üst kadroya ya da pozisyona yükselmeye sorun yaşamaktan çekinirim.	,644	
6. Gereksiz bürokratik görevlerle (angarya işlerle) iş yükümün artırılmasından çekinirim.	,591	
C. İş Arkadaşlarıyla İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik		.89
1. Çalıştığım birimde sorun çıkaran kişi olarak algılanmak istemem	,836	
2. Çalışma arkadaşlarım tarafından dışlanmak istemem	,826	
3. Çalıştığım birimde çatışma yaratmak istemem.	,799	
4. Utanç verici bir duruma düşmek istemem.	,609	
D. Yöneticiyle İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik		.91
1. Yöneticim tarafından dışlanmak istemem.	,766	
2. Yöneticimle aramda çatışma çıkmasını istemem.	,749	
3. Yöneticilerimle ilişkilerimin zedelenmesini istemem	,743	
4. İmajımın zedelenmesinden çekinirim.	,702	
E. Kurumsal Düzenlemelere Dayalı Sessizlik		.81
1. Öneri ve fikirlerimle kuruma yaptığım katkının ödüllendirilmesini sağlayacak düzenlemeler mevcut değildir.	,714	
2. Öğretim elemanlarının iş başarısının nesnel olarak değerlendirilmesini sağlayacak düzenlemeler mevcut değildir.	,708	
3. Öğretim elemanlarının fikirlerini, önerilerini açıkça paylaşmasını sağlayacak resmi düzenlemeler mevcut değildir.	,678	

Tablo 3. (DEVAMI)

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri Ölçeği Faktör Analizi ve Cronbach's Alpha Katsayıları

F. Kendine Güven Eksikliğine Dayalı Sessizlik	.70
1. Fikrimi, önerimi açıkça ortaya koyduğumda; konuyla ilgili bilgisizliğim ya da deneyimsizliğim ortaya çıkabilir.	,781
2. Görüşümü ya da önerimi söylediğimde nasıl tepki alacağımdan emin olamıyorum	,673
3. Konuyla ilgili yeterince tecrübemin olmadığını düşünürüm.	,664
4. Mevcut durumla ilgili öncelikle başkalarının fikir beyan etmesini beklerim.	,559

Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırmamızda, öğretim elemanlarından elde edilen verilerin analizinde SPSS12.0 paket programı kullanılmıştır. Öncelikle, katılımcılara ait demografik değişkenlerin dağılımı betimsel istatistik kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan ölçeklerin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla faktör analizi yapılmış ve ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanarak değerlendirilmiştir. Sessiz kalma durumları ve sessiz kalma nedenlerinin demografik değişkenlere göre değerlendirilmesi için t-testi ve ilişkisiz örneklem için tek yönlü ANOVA yapılmıştır.

Araştırma Etiği

Araştırmada kullanılan anketlerin evreni oluşturan üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarına uygulanabilmesi için gerekli kurumsal yazışmalar yapılmış ve izinler alınmıştır. Anketlerin uygulanmasında gönüllülük esas alınmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmanın amacı ve alt amaçlarında bulunan bağımlı ya da bağımsız değişkenlerle ilgili verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Öğretim Elemanlarının Kişisel Özellikleri

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının kişisel özellikleri olarak cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan ve kurumda çalışma süresi değişkenleri ele alınmış ve elde edilen veriler betimsel istatistik kullanılarak analiz edilmiştir.

Cinsiyet

Araştırmaya 225 kadın, 234 erkek öğretim elemanı katılmıştır. Buna göre araştırmaya katılan öğretim elemanlarının %49'u kadın, % 51'i erkektir. Kadın ve erkek katılımcıların oranı ciddi bir farklılık göstermemektedir.

Yaş

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının yaşlarına göre dağılımı Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4.

Öğretim Elemanlarının Yaşlara Göre Dağılımı

Yaş Grupları	N	%
21 – 30 yaş	125	27,2
31 – 40 yaş	186	40,5
41 – 50 yaş	117	25,5
51 ve üzeri yaş	31	6,8
TOPLAM	459	100

Tablo 4'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretim elemanlarının % 27.2'si (125) 21-30 yaş aralığında, % 40,5'i (186) 31-40 yaş aralığında, % 25,5'i (117) 41-50 yaş aralığında, % 6,8'i (31) ise 51 ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının büyük bir kısmının 31-40 yaş aralığında olması şaşırtıcı değildir; çünkü verilerin büyük bir kısmı öğretim üyelerinden (yardımcı doçent, doçent ve profesör) elde edilmiştir. Ülkemizde öğretim üyesi olma süreci ortalama 9-10 yıl sürmektedir ve bu da öğretim üyesi olma yaşını 30 yaş ve sonrasına taşımaktadır.

Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının eğitim durumuna göre dağılımı Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5.

Öğretim Elemanlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	N	%
Lisans	65	14,2
Yüksek lisans	125	27,2
Doktora	269	58,6
TOPLAM	459	100

Tablo 5'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretim elemanlarının % 14,2'si (65) lisans düzeyinde, % 27,2'si (125) yüksek lisans düzeyinde, % 58,6'sı (269) ise doktora düzeyinde eğitim almıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının büyük bir kısmı doktora düzeyinde eğitim almıştır.

Unvan

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının eğitim durumuna göre dağılımı Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6.

Öğretim Elemanlarının Unvana Göre Dağılımı

Unvan	N	%
Profesör	31	6,8
Doçent	40	8,7
Yardımcı Doçent	108	23,5
Öğretim Görevlisi	55	12
Araştırma Görevlisi	142	30,9
Okutman	83	18,1
TOPLAM	459	100

Tablo 6'da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının % 6,8'i (31) profesör, % 8,7'si (40) doçent, % 23,5'i (108) yardımcı doçent, % 12'si (55) öğretim görevlisi, % 30,9'u (142) araştırma görevlisi, % 18,1'i (83) ise okutman olarak görev yapmaktadırlar. Buna göre, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının çoğunluğu araştırma görevlisi ve yardımcı doçent olarak görev yapmaktadır. Araştırma evrenindeki üniversitelerde görevli araştırma görevlisi ve yardımcı doçent sayıları diğer öğretim elemanlarına göre daha fazla olduğu için, örnekleme araştırma görevlisi ve yardımcı doçent sayılarının daha fazla olması evreni yansıtır niteliktedir.

Kurumda Çalışma Süresi

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının kurumda çalışma süresine göre dağılımı Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7.

Öğretim Elemanlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Kurumda Çalışma Süresi	N	%
1 yıldan az	54	11,8
1 – 6 yıl	170	37
7 – 12 yıl	153	33,3
13 ve üzeri yıl	82	17,9
TOPLAM	459	100

Tablo 7'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretim elemanlarının % 11,8'i (54) 1 yıldan daha az süredir kurumda çalışmaktayken, % 37'si (170) 1-6 yıl süreyle, % 33,3'ü (153) 7-12 yıl süreyle, % 17,9'u (82) 13 yıl ve daha fazla süreyle kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu şu anki kurumlarında 1- 6 yıl süredir çalışmaktadır.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumları

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının sessiz kalma durumları ile ilgili verilerin analizinden elde edilen bulgular, betimsel istatistik yöntemleri, t-testi ve ilişkisiz örneklem için tek yönlü ANOVA kullanılarak değerlendirilmiş ve bulgular yorumlanmıştır.

Öğretim elemanlarının sessiz kalma durumları, kullanılan ölçeğin boyutlarına göre (1) etik ve sorumluluklar, (2) yönetsel sorunlar, (3) olumsuz davranışlar ve (4) çalışma koşulları olarak gruplandırılmıştır. Öğretim elemanlarının sessiz kalma durumlarına ilişkin veriler Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumları Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Sessiz Kalınan Durumlar	\bar{X}	S
Etik ve Sorumluluklar	2,29	0,72
Yönetsel Sorunlar	2,90	0,86
Olumsuz Davranışlar	2,00	0,69
Çalışma Koşulları	2,32	0,88
TOPLAM	2,39	0,65

Tablo 8'de görüldüğü üzere, öğretim elemanları örgüt içinde nadiren sessiz kalmayı tercih etmektedirler ($\bar{x}=2,39$). Öğretim elemanları en çok sessiz kalmayı tercih ettikleri durumlar yönetsel sorunlarken ($\bar{x}= 2,90$) en az sessiz kaldıkları durumlar örgüt içinde karşılaştıkları olumsuz davranışlardır ($\bar{x}=2,00$).

Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlar arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek için yapılan korelasyon sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumları Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesine Yönelik Korelasyon Değerleri

	Etik ve Sorumluluklar	Yönetsel Sorunlar	Olumsuz Davranışlar	Çalışma Koşulları
Etik ve Sorumluluklar	1(**)			
Yönetsel Sorunlar	,699(**)	1(**)		
Olumsuz Davranışlar	,695(**)	,619(**)	1(**)	
Çalışma Koşulları	,479(**)	,478(**)	,431(**)	1(**)

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo 9 incelendiğinde, öğretim elemanlarının sessiz kalma durumlarından etik ve sorumluluklar ile ilgili durumlar ile yönetsel sorunlar arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki ($r = .699$), etik ve sorumluluklar ile

ilgili durumlar ve olumsuz davranışlar arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki ($r = .695$), etik ve sorumluluklar ile ilgili durumlar ve çalışma koşulları arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki gözlenmektedir. Yönetmel sorunlar ve olumsuz davranışlar arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki gözlemlenirken ($r = .619$), yönetmel sorunlar ve çalışma koşulları arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki gözlenmektedir ($r = .478$). En güçlü ilişkinin etik ve sorumluluklar ile ilgili durumlarda sessiz kalma ile yönetmel sorunlarla ilgili sessiz kalma arasında olduğu gözlenmektedir ($r = .699$).

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumlarının Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Öğretim elemanlarının sessiz kalma durumlarının cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, unvana ve kurumda çalışma süresine göre değişip değişmediği ile ilgili değerlendirmeler yapılmıştır.

Cinsiyet

Öğretim elemanlarının sessiz kalma durumlarının cinsiyete göre değişip değişmediğinin belirlenmesi için yapılan t-testi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumlarının Cinsiyete Göre Değerlendirilmesine İlişkin t-testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	S	sd	t	p
Etik ve Sorumluluklar	Kadın	225	2,33	0,65	457	1,32	0,188
	Erkek	234	2,24	0,78			
Yönetmel Sorunlar	Kadın	225	2,98	0,83	457	1,89	0,058
	Erkek	234	2,83	0,88			
Olumsuz Davranışlar	Kadın	224	2,02	0,68	456	0,70	0,483
	Erkek	234	1,98	0,70			
Çalışma Koşulları	Kadın	225	2,36	0,87	457	0,89	0,375
	Erkek	234	2,29	0,88			
TOPLAM	Kadın	225	2,44	0,59	457	1,50	0,133
	Erkek	234	2,35	0,70			

Tablo 10'da görüldüğü üzere öğretim elemanlarının sessiz kalma durumları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > 0.05$). Bu durumda kadın ve erkek işgörenler benzer konularda sessiz kalmayı ya da açıkça konuşmayı tercih etmektedirler.

Yaş

Öğretim elemanlarının sessiz kalma durumlarının yaş değişkenine göre değişip değişmediğine dair değerlendirmeler ilişkisiz örneklem için tek yönlü ANOVA kullanılarak yapılmış, bulgular Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 11.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumlarının Yaşa Göre Değerlendirilmesine İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	kısmi eta ²	Anlamlı Farklılık
Etik ve Sorumluluklar	Gruplararası	15,738	3	5,246	10,761	,000	,066	31-40 yaş – 51 yaş ve üzeri
	Grupiçi	221,813	455	,488				
	TOPLAM	237,552	458					
Yönetmel Sorunlar	Gruplararası	20,926	3	6,975	10,037	,000	,062	21-30 yaş – 51 yaş ve üzeri
	Grupiçi	316,217	455	,695				
	TOPLAM	337,144	458					
Olumsuz Davranışlar	Gruplararası	7,199	3	2,400	5,168	,002	,033	31-40 yaş – 51 yaş ve üzeri
	Grupiçi	210,799	454	,464				
	TOPLAM	217,999	457					
Çalışma Koşulları	Gruplararası	3,415	3	1,138	1,486	,218		
	Grupiçi	348,567	455	,766				
	TOPLAM	351,981	458					
TOPLAM	Gruplararası	10,847	3	3,616	9,067	,000	,057	31-40 yaş – 51 ve üzeri yaş
	Grupiçi	181,045	454	,399				
	TOPLAM	191,892	457					

Tablo 11'de görüldüğü üzere, öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlar yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(3-454)} = 9,067$ $p < .01$). Yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, 31-40 yaş aralığındaki öğretim elemanları ($\bar{x} = 2,51$), 51 yaş ve üzeri öğretim elemanlarına göre ($\bar{x} = 2,02$) daha az sessiz kalmaktadır. Analiz verilerine bakarak, orta yaştaki öğretim elemanlarının örgüt içinde fikir, görüş ve önerilerini paylaşma konusunda diğerlerine göre daha isteksiz oldukları söylenebilir. Ancak, 31-40 yaş aralığındaki öğretim elemanlarının sessizliği ile 51 yaş ve üzeri öğretim

elemanlarının sessizliği arasında anlamlı bir fark görölse de, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=5,7\%$), bu farklılaşmanın düşük düzeylerde olduğu görölmektedir.

Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumların alt boyutlarına bakıldığında, öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlardan bir kısmı yaşıya göre farklılık gösterirken ($p<0.05$), bir kısmı anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Analiz sonuçları, öğretim elemanlarının etik ve sorumluluklar ile ilgili sessizliğinin yaş faktörüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır ($F_{(3-455)}= 10,760$ $p<.01$). Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, 31-40 yaş aralığındaki öğretim elemanları ($\bar{x}=2,44$) etik ve sorumluluklar ile ilgili durumlarda, 51 ve üzeri yaş aralığındaki öğretim elemanlarına ($\bar{x}=1,90$) göre daha fazla sessiz kalmayı tercih etmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=6,6\%$), bu farklılaşmanın düşük düzeylerde olduğu görölmektedir.

Öğretim elemanlarının yönetsel sorunlar ile ilgili sessizliği yaşıya göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(3-455)}= 10,037$ $p<.01$). Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, 21-30 yaş aralığındaki öğretim elemanları ($\bar{x}=3,05$) yönetsel sorunlarla ilgili, 51 ve üzeri yaş aralığındaki öğretim elemanlarına göre ($\bar{x}=2,35$) daha fazla sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=6,2\%$), bu farklılaşmanın düşük düzeylerde olduğu görölmektedir.

Yapılan analiz sonucunda öğretim elemanlarının örgüt içinde karşılaştıkları olumsuz davranışlar ile ilgili sessiz kalmasının, yaşıya göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ($F_{(3-455)}= 5,168$ $p<.01$). Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla

yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, 31-40 yaş aralığındaki öğretim elemanları ($\bar{x} = 2,11$) karşılaştıkları olumsuz davranışlar karşısında, 51 ve üzeri yaş aralığındaki öğretim elemanlarına ($\bar{x}=1,81$) göre daha sıklıkla sessiz kalmaktadır. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=\%3,3$), bu farklılaşmanın düşük düzeylerde olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının çalışma koşulları ile ilgili sessiz kalmasının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır ($p>0.05$).

Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumların yaşa göre değişip değişmediği ile ilgili yapılan analiz bulguları ışığında orta yaştaki öğretim elemanlarının diğerlerine oranla daha sık sessiz kaldıkları, yaş ilerledikçe etik ve sorumluluklar, yönetsel sorunlar ve örgüt içinde karşılaşılan olumsuz durumlarla ilgili sessiz kalmanın da azaldığı söylenebilir. Bunun nedeni, yaş ilerledikçe öğretim elemanlarının unvan ve tecrübesinin artması ve bunun sonucunda bu öğretim elemanlarının örgütsel uygulama ve sorunlarla ilgili fikir beyan etme konusunda kendilerine daha fazla güven duyması olabilir.

Eğitim Durumu

Öğretim elemanlarının sessiz kalma durumlarının eğitim durumuna göre değişip değişmediğine dair değerlendirmeler ilişkisiz örneklem için tek yönlü ANOVA kullanılarak yapılmış, bulgular Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumlarının Eğitim Durumuna Göre Değerlendirilmesine İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	kısmi eta ²	Anlamlı Farklılık
Etik ve Sorumluluklar	Gruplararası	5,974	2	2,987	5,881	,003	,025	lisans – doktora
	Grupiçi	231,578	456	,508				
	TOPLAM	237,552	458					
Yönetmel Sorunlar	Gruplararası	8,812	2	4,406	6,119	,002	,026	lisans – doktora
	Grupiçi	328,332	456	,720				
	TOPLAM	337,144	458					
Olumsuz Davranışlar	Gruplararası	3,462	2	1,731	3,671	,026	,016	lisans – doktora
	Grupiçi	214,537	455	,472				
	TOPLAM	217,999	457					
Çalışma Koşulları	Gruplararası	2,077	2	1,039	1,353	,259		
	Grupiçi	349,904	456	,767				
	TOPLAM	351,981	458					
TOPLAM	Gruplararası	4,502	2	2,251	5,466	,005	,023	lisans – doktora
	Grupiçi	187,390	455	,412				
	TOPLAM	191,892	457					

Tablo 12’de görüldüğü gibi öğretim elemanlarının sessiz kalma durumları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(2-455)}=5,466$ $p<.01$). Bu farklılığın hangi eğitim durumları arasında olduğunun değerlendirilmesi için yapılan Scedge testinin sonuçlarına göre, lisans düzeyinde eğitim almış öğretim elemanlarının ($\bar{x}=2,59$), doktora düzeyinde eğitim almış öğretim elemanlarına ($\bar{x}=2,32$) göre daha sıklıkla sessiz kaldıkları görülmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi eta²=%2,3), lisans ve doktora düzeyinde eğitim almış öğretim elemanlarının sessiz kalmasındaki farklılaşmanın çok düşük düzeylerde olduğu görülmektedir.

Sessiz kalma durumlarının alt boyutlarının bir kısmı eğitim durumuna göre farklılık gösterirken ($p<0.05$), bir kısmı anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Analiz sonuçları, öğretim elemanlarının etik ve sorumluluklar ile ilgili durumlarda sessiz kalmasının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır ($F_{(2-456)}=5,881$, $p<.01$). Bu farklılığın hangi eğitim durumları arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin

sonuçlarına göre lisans düzeyinde eğitim almış öğretim elemanları ($\bar{x} = 2,50$) etik sorumluluklar hakkında daha fazla sessiz kalmayı tercih ederken, doktora düzeyinde eğitim almış öğretim elemanları ($\bar{x}=2,19$) bu konularda daha az sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=2,5$), bu farklılaşmanın düşük düzeylerde olduğu görülmektedir.

Analizden elde edilen bulgular, öğretim elemanlarının yönetsel sorunlar ile ilgili sessiz kalmasının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır ($F_{(2-456)} = 6,119$, $p < .01$). Bu farklılığın hangi eğitim durumları arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, yönetsel sorunlar hakkında lisans düzeyinde eğitim almış öğretim elemanları ($\bar{x} = 3,11$) doktora düzeyinde eğitim almış öğretim elemanlarına ($\bar{x}=2,78$) göre daha sık sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=2,6$), bu farklılaşmanın düşük düzeylerde olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının örgüt içinde karşılaştıkları olumsuz davranışlar ile ilgili sessizliği de eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(2-455)}=3,671$, $p < .05$). Bu farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, lisans düzeyinde eğitim almış öğretim elemanları ($\bar{x}=2,20$) örgüt içinde karşılaştıkları olumsuz davranışlar ile ilgili yüksek lisans düzeyinde eğitim almış öğretim elemanlarına ($\bar{x}=1,95$) göre daha sıklıkla sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=1,6$), bu farklılaşmanın oldukça düşük düzeylerde olduğu görülmektedir.

Analiz sonucunda, öğretim elemanlarının çalışma koşulları ile ilgili sessiz kalmasının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($p > .05$).

Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumların eğitim durumuna göre değişip değişmediği ile ilgili yapılan analiz bulgularına göre, eğitim durumu arttıkça sessizlik azalmaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça öğretim elemanları belirtilen örgütsel durumlar karşısında sessiz kalmaktan çok açıkça fikirlerini ortaya koymayı tercih etmektedirler. Üniversite ortamında doktora eğitimini tamamlamak, mesleki gelişim açısından önemli bir dönüm noktasıdır. Doktora eğitiminin tamamlanması ile birlikte öğretim üyeliği statüsüne yükselebilen öğretim elemanlarının kararlara katılımı artmakta ve örgütsel uygulamalar üzerinde daha çok söz sahibi olmaktadırlar. Doktora düzeyinde eğitim almış öğretim elemanlarının fikirlerini açıkça ifade edebilmesi buna bağlı olabilir.

Unvan

Öğretim elemanlarının sessiz kalma durumlarının unvan değişkenine göre değişip değişmediğine dair değerlendirmeler ilişkisiz örneklem için tek yönlü ANOVA testi kullanılarak yapılmış, bulgular Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumlarının Unvana Göre Değerlendirilmesine İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	kısmi eta ²	Anlamlı Farklılık
Etik ve Sorumluluklar	Gruplararası	22,553	5	4,511	9,504	,000	,095	ar.gör. – prof.
	Grupiçi	214,999	453	,475				
	TOPLAM	237,552	458					
Yönetmel Sorunlar	Gruplararası	31,037	5	6,207	9,186	,000	,092	okt. – prof.
	Grupiçi	306,107	453	,676				
	TOPLAM	337,144	458					
Olumsuz Davranışlar	Gruplararası	15,250	5	3,050	6,800	,000	,070	okt. – prof.
	Grupiçi	202,748	452	,449				
	TOPLAM	217,999	457					
Çalışma Koşulları	Gruplararası	4,002	5	,800	1,042	,392		
	Grupiçi	347,980	453	,768				
	TOPLAM	351,981	458					
TOPLAM	Gruplararası	16,642	5	3,328	8,585	,000	,087	okt. – prof.
	Grupiçi	175,250	452	,388				
	TOPLAM	191,892	457					

Tablo 13'de görüldüğü üzere, öğretim elemanlarının sessiz kalma durumları unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(5-452)}=8,585$, $p>.01$). Yapılan Scheffe testinin bulgularına göre, okutmanlar ($\bar{x}=2,57$)

profesörlere ($\bar{x} = 1,90$) göre daha sık sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2 = \% 8,7$), bu farklılaşmanın yüksek düzeylerde olmadığı görülmektedir.

Analiz sonuçları, öğretim elemanlarının etik ve sorumluluklar konusunda sessiz kalmasının unvana göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır ($F_{(5-453)} = 9,504$, $p < .01$). Bu farklılığın hangi unvanlar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, etik ve sorumluluklar ile ilgili araştırma görevlileri ($\bar{x} = 2,48$) profesörlere ($\bar{x} = 1,83$) göre daha fazla sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2 = \% 9,5$), bu farklılaşmanın yüksek düzeylerde olmadığı görülmektedir.

Öğretim elemanlarının yönetsel sorunlar ile ilgili sessiz kalması unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(5-453)} = 9,186$, $p < .01$). Bu farklılığın hangi unvanlar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, okutmanlar ($\bar{x} = 3,13$) yönetsel sorunlar hakkında profesörlere ($\bar{x} = 2,16$) göre daha fazla sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2 = \% 9,2$), bu farklılaşmanın yüksek düzeylerde olmadığı görülmektedir.

Öğretim elemanlarının örgüt içinde karşılaştıkları olumsuz davranışlar ile ilgili sessizliği de unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(5-452)} = 6,800$, $p < .01$). Bu farklılığın hangi unvanlar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, karşılaştıkları olumsuz davranışlar ile ilgili okutmanlar ($\bar{x} = 2,14$) profesörlere ($\bar{x} = 1,45$) göre daha fazla sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2 = \% 7$), bu farklılaşmanın yüksek düzeylerde olmadığı görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre, öğretim elemanlarının çalışma koşulları ile ilgili sessiz kalması unvana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>.05$).

Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlar unvana göre farklılık göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre, okutmanlar özellikle etik ve sorumluluklar ile yönetsel sorunlar konusunda profesörlere göre daha sıklıkla sessiz kalmaktadırlar. Ancak, ortalama değerlere bakıldığında öğretim elemanlarının nadiren sessiz kaldıkları ve çoğunlukla açıkça konuşmayı tercih ettikleri görülmektedir. Ancak, öğretim yardımcılarının öğretim üyeleriyle karşılaştırıldığında daha sessiz olduğu görülmektedir. Üniversitelerdeki yönetim düzenine bakıldığında, öğretim üyelerinin yöneticilerle arasındaki demografik farklılıkların az olduğu gözlenmektedir. Ayrıca, öğretim üyeleri, kurumsal uygulamalar üzerinde öğretim yardımcılara göre daha fazla söz sahibi olabilmektedir. Bu durum, öğretim yardımcılarının belirtilen durumlar ile ilgili neden daha az sessiz kaldığını açıklayabilir. Çakıcı (2008)'nin yaptığı araştırmaya göre, öğretim yardımcılarının belirtilen konularda öğretim üyelerine göre daha sessiz kalmaktadır. Bu bulgu, mevcut araştırmanın bulgularını da destekler niteliktedir.

Kurumda Çalışma Süresi

Öğretim elemanlarının sessiz kalma durumlarının kurumda çalışma süresine göre değişip değişmediğine dair değerlendirmeler ilişkisiz örneklem için tek yönlü ANOVA kullanılarak yapılmış, bulgular Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesine İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	kısmi eta ²	Anlamlı Farklılık
Etik ve Sorumluluklar	Gruplararası	9,607	3	3,202	6,392	,000	,040	1-6 yıl – 13 yıl ve üzeri
	Grupiçi	227,944	455	,501				
	TOPLAM	237,552	458					
Yönetmel Sorunlar	Gruplararası	14,352	3	4,784	6,743	,000	,043	1-6 yıl – 13 yıl ve üzeri
	Grupiçi	322,792	455	,709				
	TOPLAM	337,144	458					
Olumsuz Davranışlar	Gruplararası	1,592	3	,531	1,113	,343		
	Grupiçi	216,406	454	,477				
	TOPLAM	217,999	457					
Çalışma Koşulları	Gruplararası	,303	3	,101	,131	,942		
	Grupiçi	351,678	455	,773				
	TOPLAM	351,981	458					
TOPLAM	Gruplararası	5,457	3	1,819	4,430	,004	,028	1-6 yıl – 13 yıl ve üzeri
	Grupiçi	186,434	454	,411				
	TOPLAM	191,892	457					

Tablo 14'te görüldüğü üzere, öğretim elemanlarının sessiz kalma durumları kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(3-454)} = 4,430$, $p < .01$). Yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, kurumda çalışma süresi 1-6 yıl aralığında olan öğretim elemanları ($\bar{x} = 2,49$) kurumda çalışma süresi 13 yıl ve üzeri olan öğretim elemanlarına ($\bar{x} = 2,19$) göre daha sıklıkla sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi eta²=%2,3), bu farklılaşmanın oldukça düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, öğretim elemanlarının etik ve sorumluluklar konusunda sessiz kalmasının kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır ($F_{(3-455)} = 6,392$, $p < .01$). Bu farklılığın hangi çalışma süresi arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, şu anki kurumlarında 1-6 yıl süreyle çalışan öğretim elemanları ($\bar{x} = 2,42$) etik ve sorumluluklar hakkında, 13 ve daha fazla yıl süreyle kurumda çalışan öğretim elemanlarına göre ($\bar{x} = 2,02$) daha fazla sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi eta²=%4), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının yönetsel sorunlar ile ilgili sessiz kalması, kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(3-455)}=6,743$, $p<.01$). Bu farklılığın hangi çalışma süresi arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, şu anki kurumlarında 1-6 yıl süreyle çalışan öğretim elemanları ($\bar{x}=3,07$) yönetsel sorunlar hakkında 13 yıl ve daha fazla süreyle kurumda çalışan öğretim elemanlarına ($\bar{x}=2,56$) göre daha fazla sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=4,3\%$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Analiz bulguları, öğretim elemanlarının çalışma koşulları ve örgüt içinde karşılaştıkları olumsuz davranışlar ile ilgili sessiz kalmasının kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır ($p>.05$).

Kurumda çalışma süresi öğretim elemanlarının sessizliğini etkileyen bir değişken olmakla birlikte çalışma sürelerine göre sessiz kalma arasındaki farklılaşma oldukça düşük düzeydedir. Analiz sonuçları, kurumda çalışma süresi 6 yıldan daha az olan öğretim elemanlarının diğerlerine göre daha sessiz olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, uzun süredir aynı kurumda çalışan öğretim elemanları, etik ve sorumluluklar ile ilgili konularda ve yönetsel sorunlar ile ilgili olarak sessiz kalmaktansa açıkça konuşmayı tercih etmektedirler. Bu bulguyu destekleyen iki farklı görüş ileri sürülebilir. Öncelikle, kurumda çalışma süresinin uzun olması devam bağlılığı doğurabilir. Böyle bir durumda da öğretim elemanının örgütsel gelişimi arzu etmesi olasıdır. Bu nedenle, öğretim elemanları kurumda çalışma süresi arttıkça örgütsel gelişim için gerekli fikir ve önerilerini açıkça ortaya koymaya meyilli olabilirler. Diğer bir bakış açısıyla, kurumda çalışma süresi arttıkça öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversiteyi daha iyi tanıdıkları ve bu nedenle kurumsal uygulamalar üzerinde daha fazla söz sahibi ya da fikir sahibi oldukları ileri sürülebilir.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ile ilgili veriler çeşitli istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmiş ve bulgular yorumlanmıştır.

Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerini değerlendirmek için kullanılan ölçeğin boyutlarına göre bu nedenler (1) geri çekilme, (2) kendini koruma, (3) iş arkadaşları ile ilişkileri koruma, (4) yönetici ile ilişkileri koruma, (5) kurumsal düzenlemeler ve (6) kendine güven eksikliği olarak gruplandırılmıştır. Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerine ilişkin veriler Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Sessiz Kalma Nedenleri	\bar{X}	S
Geri çekilme	3,21	0,92
Kendini koruma	2,73	0,94
İş arkadaşları ile ilişkileri koruma	3,13	1,10
Yöneticiler ile ilişkileri koruma	3,12	1,05
Kurumsal düzenlemeler	3,50	0,98
Kendine güven eksikliği	2,40	0,81
TOPLAM	3,02	0,68

Tablo 15'te görüldüğü üzere öğretim elemanları belirtilen nedenlere dayalı olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir. Öğretim elemanlarını sessiz kalmaya iten nedenlerin başında kurumsal düzenlemeler gelirken ($\bar{x}=3,50$), bunu sırasıyla geri çekilme ($\bar{x}=3,21$), iş arkadaşları ile ilişkileri koruma ($\bar{x}=3,13$), yönetici ile ilişkileri koruma ($\bar{x}=3,12$), kendini koruma ($\bar{x}=2,73$) ve kendine güven eksikliği ($\bar{x}=2,40$) takip etmektedir.

Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan korelasyon katsayısı değerleri Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesine Yönelik Korelasyon Katsayıları

	Geri çekilme	Kendini koruma	İş.ark. ile ilişkileri koruma	Yönetici ile ilişkileri koruma	Kurumsal Düzenleme	Kendine güven eksikliği
Geri çekilme	1(**)					
Kendini koruma	,407(**)	1(**)				
İş ark. ile ilişkileri koruma	,209(**)	,480(**)	1(**)			
Yönetici ile ilişkileri koruma	,264(**)	,522(**)	,711(**)	1(**)		
Kurumsal düzenleme	,606(**)	,363(**)	,356(**)	,378(**)	1(**)	
Kendine güven eksikliği	,282(**)	,407(**)	,355(**)	,435(**)	,169(**)	1(**)

(*) Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

(**) Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo 16'da görüldüğü üzere, iş arkadaşlarıyla ilişkileri koruma nedeniyle sessiz kalma ile yöneticiyle ilişkileri koruma nedeniyle sessiz kalma arasında ($r = .711$), geri çekilme ile kurumsal düzenlemeler nedeniyle sessiz kalma arasında ($r = .606$) ve kendini koruma nedeniyle sessiz kalma ile yöneticiyle ilişkileri koruma nedeniyle sessiz kalma arasında ($r = .522$) yüksek düzeyde pozitif bir ilişki gözlenmektedir. Kendini koruma nedeniyle sessiz kalma ile kendine güven eksikliği nedeniyle sessiz kalma ($r = .407$) ve iş arkadaşları ile ilişkileri koruma nedeniyle sessiz kalma arasında ($r = .480$) orta düzeyde pozitif bir ilişki gözlenmektedir. Geri çekilme nedeniyle sessiz kalma ve kendini koruma nedeniyle sessiz kalma arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki gözlenmektedir ($r = .407$). Sessiz kalma nedenlerinin diğer alt boyutları arasındaki pozitif ancak düşük düzeyde bir ilişki gözlenmektedir ($r < .400$)

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenlerinin Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerinin cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, unvana ve kurumda çalışma süresine göre değişip değişmediği ile ilgili değerlendirmeler yapılmış ve bulgular değerlendirilmiştir.

Cinsiyet

Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerinin cinsiyete göre değişip değişmediğinin belirlenmesi için yapılan t-testi sonuçları Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenlerinin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesine İlişkin t-testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	p	kısmi eta ²																																																																									
Geri çekilme	Kadın	219	3,3580	,87187	450	3,311	0,001	,024																																																																									
	Erkek	233	3,0730	,95335					Kendini koruma	Kadın	223	2,8027	,93277	453	1,587	0,113		Erkek	232	2,6624	,95232	İş ark. ile ilişkileri koruma	Kadın	221	3,2704	1,06607	453	2,699	0,007	,016	Erkek	234	2,9936	1,11826	Yönetici ile ilişkileri koruma	Kadın	225	3,2656	1,01346	457	2,779	0,006	,017	Erkek	234	2,9947	1,07284	Kurumsal düzenlemeler	Kadın	224	3,6310	,91694	455	2,879	0,004	,018	Erkek	233	3,3691	1,02234	Kendine güven eksikliği	Kadın	224	2,4542	,83228	455	1,381	0,168		Erkek	233	2,3498	,78405	TOPLAM	Kadın	215	3,1421	,61295	443	3,571	0,000
Kendini koruma	Kadın	223	2,8027	,93277	453	1,587	0,113																																																																										
	Erkek	232	2,6624	,95232					İş ark. ile ilişkileri koruma	Kadın	221	3,2704	1,06607	453	2,699	0,007	,016	Erkek	234	2,9936	1,11826	Yönetici ile ilişkileri koruma	Kadın	225	3,2656	1,01346	457	2,779	0,006	,017	Erkek	234	2,9947	1,07284	Kurumsal düzenlemeler	Kadın	224	3,6310	,91694	455	2,879	0,004	,018	Erkek	233	3,3691	1,02234	Kendine güven eksikliği	Kadın	224	2,4542	,83228	455	1,381	0,168		Erkek	233	2,3498	,78405	TOPLAM	Kadın	215	3,1421	,61295	443	3,571	0,000	,028	Erkek	230	2,9132	,72947								
İş ark. ile ilişkileri koruma	Kadın	221	3,2704	1,06607	453	2,699	0,007	,016																																																																									
	Erkek	234	2,9936	1,11826					Yönetici ile ilişkileri koruma	Kadın	225	3,2656	1,01346	457	2,779	0,006	,017	Erkek	234	2,9947	1,07284	Kurumsal düzenlemeler	Kadın	224	3,6310	,91694	455	2,879	0,004	,018	Erkek	233	3,3691	1,02234	Kendine güven eksikliği	Kadın	224	2,4542	,83228	455	1,381	0,168		Erkek	233	2,3498	,78405	TOPLAM	Kadın	215	3,1421	,61295	443	3,571	0,000	,028	Erkek	230	2,9132	,72947																					
Yönetici ile ilişkileri koruma	Kadın	225	3,2656	1,01346	457	2,779	0,006	,017																																																																									
	Erkek	234	2,9947	1,07284					Kurumsal düzenlemeler	Kadın	224	3,6310	,91694	455	2,879	0,004	,018	Erkek	233	3,3691	1,02234	Kendine güven eksikliği	Kadın	224	2,4542	,83228	455	1,381	0,168		Erkek	233	2,3498	,78405	TOPLAM	Kadın	215	3,1421	,61295	443	3,571	0,000	,028	Erkek	230	2,9132	,72947																																		
Kurumsal düzenlemeler	Kadın	224	3,6310	,91694	455	2,879	0,004	,018																																																																									
	Erkek	233	3,3691	1,02234					Kendine güven eksikliği	Kadın	224	2,4542	,83228	455	1,381	0,168		Erkek	233	2,3498	,78405	TOPLAM	Kadın	215	3,1421	,61295	443	3,571	0,000	,028	Erkek	230	2,9132	,72947																																															
Kendine güven eksikliği	Kadın	224	2,4542	,83228	455	1,381	0,168																																																																										
	Erkek	233	2,3498	,78405					TOPLAM	Kadın	215	3,1421	,61295	443	3,571	0,000	,028	Erkek	230	2,9132	,72947																																																												
TOPLAM	Kadın	215	3,1421	,61295	443	3,571	0,000	,028																																																																									
	Erkek	230	2,9132	,72947																																																																													

Tablo 17'de görüldüğü üzere, öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t_{(443)}=3,571$, $p<.01$). Belirtilen nedenlere bağlı olarak kadın öğretim elemanlarının ($\bar{x}=3,14$) erkek öğretim elemanlarından ($\bar{x}=2,91$) daha fazla sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi eta²=%2,8), bu farklılaşmanın oldukça düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Sessizliğin alt boyutlarına göre değerlendirildiğinde öğretim elemanlarının geri çekilme nedeniyle sessiz kalmaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t_{(457)}=3,311$, $p<.01$). Kadın öğretim elemanlarında ($\bar{x}=3,36$) geri çekilme nedeniyle sessiz kalma oranı erkek öğretim elemanlarına ($\bar{x}=3,07$) göre daha fazladır. Ancak, etki büyüklüğü değerleri

incelendiğinde (kısmi $\eta^2=2,4\%$), bu farklılaşmanın oldukça düşük düzeyde olduğu görülmektedir

Öğretim elemanlarının iş arkadaşlarıyla ilişkilerini koruma nedeniyle sessiz kalmaları ile cinsiyet arasında da anlamlı bir fark bulunmaktadır ($t_{(453)}=2,699$, $p<.01$). Buna göre kadın öğretim elemanları ($\bar{x}=3,27$) erkek öğretim elemanlarına ($\bar{x}=2,99$) göre ilişkilerini korumak için daha fazla sessiz kalmaktadırlar. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=1,6\%$), bu farklılaşmanın oldukça düşük düzeyde olduğu görülmektedir

Yönetici ile ilişkileri koruma nedeniyle sessiz kalma konusunda da anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmektedir ($t_{(457)}=2,779$, $p<.01$). Kadın öğretim elemanları ($\bar{x}=3,27$) erkek öğretim elemanlarına ($\bar{x}=2,99$) göre yöneticileriyle ilişkilerini korumak için daha fazla sessiz kalmaktadırlar. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=1,7\%$), bu farklılaşmanın oldukça düşük düzeyde olduğu görülmektedir

Cinsiyete göre farklılığın gözlemlendiği bir diğer boyut da kurumsal düzenlemeler boyutudur ($t_{(455)}=2,879$, $p<.01$). Kurumsal düzenlemeler kadın öğretim elemanlarının sessiz kalmasında ($\bar{x}=3,63$) erkek öğretim elemanlarına ($\bar{x}=3,37$) göre daha etkili olmaktadır. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=1,8\%$), bu farklılaşmanın oldukça düşük düzeyde olduğu görülmektedir

Kendini koruma ($t_{(453)}=1,587$, $p>.05$) ve kendine güven eksikliğine ($t_{(455)}=1,381$, $p>.05$) dayalı sessiz kalma cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Analizler sonucunda elde edilen bulgular, kadın öğretim elemanlarının geri çekilme, kurumsal düzenlemeler, iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkileri koruma nedeniyle erkek öğretim elemanlarından daha çok sessiz kaldıklarını

göstermektedir. Kadınlar erkeklere göre daha çok ilişki yönelimlidir. Sosyal ilişkileri korumak ve diğerleri ile çatışma içine girmemek için sessiz kalmalarının nedeni bu olabilir. Diğer yandan, araştırmalar kadınların aile içi sorumlulukları ve toplumsal baskılar nedeniyle yönetim pozisyonlarından uzaklaştırıldıklarını göstermektedir (Cotter, Hermsen, Ovadia ve Vannemen, 2001). Cam tavan etkisi olarak adlandırılan bu durum özellikle yönetim pozisyonlarında kadınların az olmasını açıklayan bir kavramdır. Yönetim pozisyonundakilerin çoğunlukla erkek olması, kadın öğretim elemanlarının sessizliğini artıran bir etken olabilir. Morrison ve Miliken (200)'in ileri sürdüğü gibi, yöneticiler ve öğretim elemanları arasındaki bu demografik farklılaşma, kadın öğretim elemanlarını sessizliğe iten bir etmen olabilir.

Yaş

Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerinin yaş değişkenine göre değişip değişmediğine dair değerlendirmeler ilişkisiz örneklemeler için tek yönlü ANOVA kullanılarak yapılmış, bulgular Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18'de görüldüğü üzere, öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(3-441)}=6,278$, $p<.01$). Analiz sonuçlarına göre 31-40 yaş aralığındaki öğretim elemanları ($\bar{x} = 3,12$) 41-50 yaş aralığındaki öğretim elemanlarına ($\bar{x}=2,78$) oranla daha fazla sessiz kalmaktadırlar. Sessiz kalma durumlarında olduğu gibi sessiz kalma nedenlerine göre de orta yaştaki öğretim elemanlarının örgüt içinde fikir, görüş ve önerilerini açıkça ortaya koymakta daha çekingen olduğu söylenebilir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=\%4,1$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir

Tablo 18.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenlerinin Yaşa Göre Değerlendirilmesine İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	kısmi eta ²	Anlamlı Farklılık
Geri çekilme	Gruplararası	6,322	3	2,107	2,488	,060		
	Grupiçi	379,423	448	,847				
	TOPLAM	385,745	451					
Kendini koruma	Gruplararası	14,595	3	4,865	5,622	,001	,036	21-30 yaş 41-51 yaş
	Grupiçi	390,292	451	,865				
	TOPLAM	404,887	454					
İş ark. ile ilişkileri koruma	Gruplararası	10,489	3	3,496	2,922	,034	,019	31-40 yaş 51 ve üzeri
	Grupiçi	539,616	451	1,196				
	TOPLAM	550,105	454					
Yönetici ile ilişkileri koruma	Gruplararası	16,561	3	5,520	5,125	,002	,031	31-40 yaş 41-50 yaş
	Grupiçi	490,108	455	1,077				
	TOPLAM	506,669	458					
Kurumsal Düzenlemeler	Gruplararası	7,530	3	2,510	2,642	,049	,017	51 ve üzeri 41-50 yaş
	Grupiçi	430,273	453	,950				
	TOPLAM	437,803	456					
Kendine güven eksikliği	Gruplararası	23,392	3	7,797	12,847	,000	,078	21-30 yaş 41-50 yaş
	Grupiçi	274,940	453	,607				
	TOPLAM	298,332	456					
TOPLAM	Gruplararası	8,523	3	2,841	6,278	,000	,041	21-30 yaş 41-50 yaş
	Grupiçi	199,556	441	,453				
	TOPLAM	208,079	444					

Öğretim elemanlarının kendini koruma nedeniyle sessiz kalmasının yaş faktörüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmektedir ($F_{(3-451)}=5,622$ $p<.01$). Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, kendini koruma nedeniyle sessiz kalma 21-30 yaş aralığındaki öğretim elemanlarında ($\bar{x}=2,84$), 41-50 yıl aralığındaki öğretim elemanlarına ($\bar{x}=2,43$) göre daha fazla görülmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=3,6\%$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının iş arkadaşları ile ilişkilerini koruma nedeniyle sessiz kalmasının yaş faktörüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmektedir ($F_{(3-451)}=2,922$, $p<.05$). Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, 31-40 yaş aralığındaki öğretim elemanları iş arkadaşlarıyla ilişkilerini koruma nedeniyle ($\bar{x}=3,30$), 51 ve üzeri yaş aralığındaki öğretim

elemanlarına ($\bar{x}=2,93$) göre daha fazla sessiz kalmaktadırlar. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=\%1,9$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Yönetici ile ilişkileri koruma nedeniyle sessiz kalma konusunda anlamlı bir farklılık gözlenmektedir ($F_{(3-455)}= 5,125, p<.01$). 31-40 yaş aralığındaki öğretim elemanları yönetici ile ilişkilerini koruma nedeniyle, ($\bar{x}=3,26$) 41-50 yıl aralığındaki öğretim elemanlarına ($\bar{x}= 2,82$) göre daha fazla sessiz kalmaktadır. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=\%3,1$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının kurumsal düzenlemeler nedeniyle sessiz kalması ile yaş arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F_{(3-453)}= 2,642, p<.05$). Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunun değerlendirilmesine dair yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, kurumsal düzenlemeler nedeniyle, 51 ve üzeri yaş aralığındaki öğretim elemanları ($\bar{x}= 3,63$) 41-50 yaş aralığındaki öğretim elemanlarına ($\bar{x}= 3,35$) göre daha fazla sessiz kalmaktadır. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=\%1,7$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir

Öğretim elemanlarının kendine güven eksikliği nedeniyle sessiz kalması da yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(3-453)}= 12,847, p<.01$). Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, kendine güven eksikliği nedeniyle sessiz kalma 21-30 yaş aralığındaki öğretim elemanlarında ($\bar{x}=2,65$) 41-50 yaş aralığındaki öğretim elemanlarına göre ($\bar{x}=2,05$) daha fazla görülmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=\%7,8$) bu farklılaşmanın yüksek düzeyde olmadığı görülmektedir

Analiz sonuçlarına göre, öğretim elemanlarının geri çekilme nedeniyle sessiz kalmasının yaş faktörüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>.05$).

Yaş değişkeni öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerini etkilemektedir. Bulgular, özellikle genç öğretim elemanlarının (21-30 yaş) kendini koruma ve kendine güven eksikliği nedeniyle sessiz kaldıklarını göstermektedir. Orta yaştaki öğretim elemanlarının sessizliğinin altında ise, daha çok iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkileri korumak yatmaktadır. Araştırma bulguları, 50 yaşın üzerindeki öğretim elemanlarının özellikle kurumsal düzenlemeler nedeniyle sessiz kaldıklarını göstermektedir.

Eğitim Durumu

Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerinin eğitim durumu değişkenine göre değişip değişmediğine dair değerlendirmeler ilişkisiz örneklem için tek yönlü ANOVA kullanılarak yapılmış, bulgular Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19'da görüldüğü üzere, öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(2-442)}=7,956$, $p<.01$). Analiz bulgularına göre belirtilen nedenlere bağlı olarak, lisans düzeyinde eğitim almış öğretim elemanları ($\bar{x}= 3,19$) doktora düzeyinde eğitim almış öğretim elemanlarına ($\bar{x}=2,92$) oranla daha fazla sessiz kalmaktadır. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=\%3,5$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 19.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenlerinin Eğitim Durumuna Göre Değerlendirilmesine İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	kısmi eta ²	Anlamlı Farklılık
Geri çekilme	Gruplararası	3,194	2	1,597	1,874	,155		
	Grupiçi	382,551	449	,852				
	TOPLAM	385,745	451					
Kendini koruma	Gruplararası	10,851	2	5,425	6,223	,002	,027	yüksek lisans-doktora
	Grupiçi	394,036	452	,872				
	TOPLAM	404,887	454					
İş ark. ile ilişkileri koruma	Gruplararası	12,281	2	6,140	5,161	,006	,022	lisans-doktora
	Grupiçi	537,824	452	1,190				
	TOPLAM	550,105	454					
Yönetici ile ilişkileri koruma	Gruplararası	10,413	2	5,207	4,784	,009	,021	yüksek lisans-doktora
	Grupiçi	496,256	456	1,088				
	TOPLAM	506,669	458					
Kurumsal Düzenlemeler	Gruplararası	3,152	2	1,576	1,646	,194		
	Grupiçi	434,651	454	,957				
	TOPLAM	437,803	456					
Kendine güven eksikliği	Gruplararası	18,880	2	9,440	15,337	,000	,063	lisans-doktora
	Grupiçi	279,452	454	,616				
	TOPLAM	298,332	456					
TOPLAM	Gruplararası	7,230	2	3,615	7,956	,000	,035	lisans-doktora
	Grupiçi	200,849	442	,454				
	TOPLAM	208,079	444					

Analiz sonuçlarına göre, öğretim elemanlarının kendini koruma nedeniyle sessiz kalmasının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(2-452)} = 6,223$, $p < .01$). Bu farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, kendini koruma (korku) nedeniyle sessiz kalma yüksek lisans düzeyinde eğitim almış öğretim elemanlarında ($\bar{x} = 2,93$) doktora düzeyinde eğitim almış öğretim elemanlarına ($\bar{x} = 2,60$) göre daha fazla görülmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi eta² = %2,7), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının iş arkadaşları ile ilişkilerini koruma nedeniyle sessiz kalmasının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmektedir ($F_{(2-452)} = 5,161$, $p < .01$). Bu farklılığın hangi hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, iş arkadaşlarıyla ilişkilerini koruma nedeniyle sessiz kalma lisans düzeyinde eğitim almış öğretim elemanlarında ($\bar{x} = 3,40$) doktora düzeyinde eğitim almış öğretim elemanlarına ($\bar{x} = 2,99$) göre daha çok

görülmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=2,2$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının yönetici ile ilişkileri koruma nedeniyle sessiz kalması eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(2-455)}=4,784$, $p<.01$). Yönetici ile ilişkilerini koruma nedeniyle sessiz kalma yüksek lisans düzeyinde eğitim almış öğretim elemanlarında ($\bar{x}=3,31$) doktora düzeyinde eğitim almış öğretim elemanlarına ($\bar{x}=3,00$) göre daha fazla görülmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=2,1$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının kendine güven eksikliği nedeniyle sessiz kalması eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(2-454)}=15,337$, $p<.01$). Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, kendine güven eksikliği nedeniyle sessiz kalma lisans düzeyinde eğitim almış öğretim elemanlarında ($\bar{x}=2,72$) daha çok görülürken doktora düzeyinde eğitim almış öğretim elemanlarında ($\bar{x}=2,23$) daha az görülmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=6,3$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre, öğretim elemanlarının geri çekilme ve kurumsal düzenlemeler nedeniyle sessiz kalması ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>.05$).

Öğretim elemanlarının sessiz kalmasının altında yatan nedenler, onların eğitim durumlarına göre değişebilmektedir. Araştırma bulguları, lisans düzeyinde eğitim görmüş öğretim elemanlarının iş arkadaşları ile ilişkileri koruma ve kendine güven eksikliği nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Yüksek lisans düzeyinde eğitim almış öğretim elemanları ise daha çok kendini koruma ve yöneticilerle ilişkileri koruma nedeniyle sessiz kalmaktadırlar. Araştırma görevlilerinin mesleki gelişimlerini devam

ettirebilmeleri ve akademik kariyerlerinin devamında yöneticilerin payı büyüktür. Bu durum, onları açıkça konuştuklarında karşılaşılabilecekleri olumsuz sonuçlara karşı daha temkinli kılıyor olabilir. Ayrıca, benzer nedenlerle, araştırma görevlileri yöneticilerle ilişkilerini zedelemeyi riskli görüyor olabilirler.

Unvan

Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerinin unvan değişkenine göre değişip değişmediğine dair değerlendirmeler ilişkisiz örneklem için tek yönlü ANOVA kullanılarak yapılmış, bulgular Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenlerinin Unvana Göre Değerlendirilmesine İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	kısmi eta ²	Anlamlı Farklılık
Geri çekilme	Gruplararası	15,070	5	3,014	3,627	,003	,039	okt. – doç.
	Grupiçi	370,674	446	,831				
	TOPLAM	385,745	451					
Kendini koruma	Gruplararası	20,875	5	4,175	4,882	,000	,052	okt. – prof.
	Grupiçi	384,012	449	,855				
	TOPLAM	404,887	454					
İş ark. ile ilişkileri koruma	Gruplararası	15,404	5	3,081	2,587	,025	,028	öğr.gör. – yrd. doç.
	Grupiçi	534,701	449	1,191				
	TOPLAM	550,105	454					
Yönetici ile ilişkileri koruma	Gruplararası	12,811	5	2,562	2,350	,040	,025	okt. – doç.
	Grupiçi	493,858	453	1,090				
	TOPLAM	506,669	458					
Kurumsal Düzenlemeler	Gruplararası	18,724	5	3,745	4,030	,001	,043	prof. – doç.
	Grupiçi	419,078	451	,929				
	TOPLAM	437,803	456					
Kendine güven eksikliği	Gruplararası	33,717	5	6,743	11,493	,000	,113	okt. – prof.
	Grupiçi	264,615	451	,587				
	TOPLAM	298,332	456					
TOPLAM	Gruplararası	14,385	5	2,877	6,521	,000	,069	okt. – doç.
	Grupiçi	193,694	439	,441				
	TOPLAM	208,079	444					

Tablo 20'de görüldüğü üzere öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(5-439)}=6,521$, $p<.01$). Analiz sonucunda elde edilen verilere göre, belirtilen nedenler okutmanları ($\bar{x}=3,26$) doçentlere ($\bar{x}=2,75$) göre daha fazla sessiz kalmaya

itmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=6,9\%$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre, öğretim elemanlarının geri çekilme nedeniyle sessiz kalmasının unvana göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmektedir ($F_{(5-446)}= 3,627$, $p<.01$). Bu farklılığın hangi unvanlar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, geri çekilme nedeniyle sessiz kalma okutmanlarda ($\bar{x}=3,46$) daha çok görülürken doçentlerde ($\bar{x}=2,85$) daha az görülmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=6,9\%$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir

Öğretim elemanlarının kendini koruma nedeniyle sessiz kalmasının unvana göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmektedir ($F_{(5-449)}= 4,882$, $p<.01$). Bu farklılığın hangi unvanlar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, kendini koruma nedeniyle sessiz kalma okutmanlarda ($\bar{x}=2,94$) daha çok görülürken profesörlerde ($\bar{x}= 2,39$) daha az görülmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=5,2\%$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir

Öğretim elemanlarının iş arkadaşları ile ilişkilerini koruma nedeniyle sessiz kalmasının unvana göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmektedir ($F_{(5-449)}= 2,587$, $p<.05$). Bu farklılığın hangi unvanlar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, iş arkadaşlarıyla ilişkilerini koruma nedeniyle sessiz kalma öğretim görevlilerinde ($\bar{x}=3,45$) yardımcı doçentlere ($\bar{x}=2,89$) göre daha fazla görülmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=2,8\%$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Yönetici ile ilişkileri koruma nedeniyle sessiz kalma konusunda unvana göre anlamlı farklılık gözlenmektedir ($F_{(5-453)}=2,350$, $p<.05$). Yönetici ile ilişkilerini koruma nedeniyle sessiz kalma okutmanlarda ($\bar{x}=3,36$) doçentlere

($\bar{x}=2,87$) oranla daha fazla görülmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=\%2,5$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir

Öğretim elemanlarının kurumsal düzenlemeler nedeniyle sessiz kalması unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(5-451)}= 4,030$, $p<.01$). Bu farklılığın hangi unvanlar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, kurumsal düzenlemeler nedeniyle sessiz kalma profesörlerde ($\bar{x}=3,97$) doçentlere ($\bar{x}= 3,19$) göre daha fazla görülmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=\%4,3$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının kendine güven eksikliği nedeniyle sessiz kalması da unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(5-451)}= 11,493$, $p<.01$). Bu farklılığın hangi unvanlar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, kendine güven eksikliği nedeniyle sessiz kalma, okutmanlarda ($\bar{x}=2,79$) profesörlere ($\bar{x}=1,80$) göre daha fazla görülmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=\%11,3$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Araştırma bulguları, okutmanların daha çok geri çekilme, kendini koruma, yöneticilerle ilişkileri koruma ve kendine güven eksikliği nedeniyle sessiz kaldıklarını gösterirken, profesörlerin sessizliğinde bu faktörlerin daha az etkili olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, profesörler daha çok kurumsal düzenlemeler nedeniyle sessiz kaldıklarını bildirmişlerdir. Bu bulgu, 50 yaş üzerindeki öğretim elemanlarının kurumsal düzenlemeler nedeniyle daha çok sessiz kaldığı bulgusu ile örtüşmektedir. Üniversitelerde görev yapan 50 yaş üzeri öğretim elemanlarının çoğunlukla profesör unvanına sahip olduğu düşünülürse, bu iki bulgunun birbiriyle tutarlı olduğu düşünülebilir. Diğer bir bulgu ise, yardımcı doçent unvanına sahip öğretim elemanlarının sessizliğinde iş arkadaşlarıyla ilişkileri korumanın en az etkiye sahip olmasıdır. Yardımcı doçent unvanına sahip öğretim elemanlarının etik

ve sorumluluklar, yönetsel sorunlar, örgüt içinde karşılaşılan olumsuz davranışlar ve çalışma koşulları ile ilgili doçent ve profesörlere göre daha sessiz oldukları düşünülürse, yardımcı doçent unvanına sahip öğretim elemanlarının sessiz kalma kararında diğer öğretim elemanları ile ilişkilerini zedeleme ya da çatışma yaratma çekincesinin diğer nedenlere göre daha zayıf kaldığı söylenebilir.

Kurumda Çalışma Süresi

Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerinin kurumda çalışma süresi değişkenine göre değişip değişmediğine dair değerlendirmeler ilişkisiz örneklem için tek yönlü ANOVA kullanılarak yapılmış, bulgular Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21’de görüldüğü üzere öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(3-441)}=3,860$, $p<.05$). Analiz sonuçlarına göre belirtilen nedenler 1-6 yıl çalışma süresi olan grubu ($\bar{x}= 3,14$) 13 yıl ve üzeri çalışma süresi olan gruba ($\bar{x}=2,87$) göre daha fazla sessizliğe itmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=\%2,6$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 21.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenlerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesine İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	kısmi eta ²	Anlamlı Farklılık
Geri çekilme	Gruplararası	9,544	3	3,181	3,789	,011	,025	1-6 yıl 1 yıldan az
	Grupiçi	376,200	448	,840				
	TOPLAM	385,745	451					
Kendini koruma	Gruplararası	7,826	3	2,609	2,963	,032	,032	1-6 yıl 13 yıl ve üzeri
	Grupiçi	397,061	451	,880				
	TOPLAM	404,887	454					
İş ark. ile ilişkileri koruma	Gruplararası	2,214	3	,738	,608	,610		
	Grupiçi	547,891	451	1,215				
	TOPLAM	550,105	454					
Yönetici ile ilişkileri koruma	Gruplararası	11,461	3	3,820	3,510	,015	,023	1-6 yıl 13 yıl ve üzeri
	Grupiçi	495,208	455	1,088				
	TOPLAM	506,669	458					
Kurumsal Düzenlemeler	Gruplararası	16,998	3	5,666	6,099	,000	,039	1-6 yıl 1 yıldan az
	Grupiçi	420,805	453	,929				
	TOPLAM	437,803	456					
Kendine güven eksikliği	Gruplararası	8,201	3	2,734	4,268	,005	,027	1 yıldan az 7-12 yıl
	Grupiçi	290,132	453	,640				
	TOPLAM	298,332	456					
TOPLAM	Gruplararası	5,325	3	1,775	3,860	,010	,026	1-6 yıl 13 yıl ve üzeri
	Grupiçi	202,755	441	,460				
	TOPLAM	208,079	444					

Analiz sonuçlarına göre, öğretim elemanlarının geri çekilme nedeniyle sessiz kalmasının kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmektedir ($F_{(3-448)} = 3,789$, $p < .05$). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, geri çekilme nedeniyle sessiz kalma 1-6 yıl süreyle kurumda çalışan öğretim elemanlarında ($\bar{x} = 3,30$) 1 yıldan az çalışma süresi olan öğretim elemanlarına ($\bar{x} = 2,86$) göre daha fazla görülmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi eta² = %2,5), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının kendini koruma nedeniyle sessiz kalmasının kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmektedir ($F_{(3-451)} = 2,963$, $p < .05$). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, kendini

koruma (korku) nedeniyle sessiz kalma 1-6 yıldır kurumda çalışan öğretim elemanlarında ($\bar{x}=2,88$), 13 ve daha fazla süreyle kurumda çalışan öğretim elemanlarına ($\bar{x}=2,54$) göre daha fazla görülmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=\%3,2$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının yöneticiyle ilişkilerini koruma nedeniyle sessiz kalmasının çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmektedir ($F_{(3-455)}= 3,510$, $p<.05$). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, yöneticiyle ilişkilerini koruma nedeniyle sessiz kalma 1-6 yıl süreyle kurumda çalışan öğretim elemanlarında ($\bar{x}=3,31$), 13 yıl ve daha fazla süreyle kurumda çalışan öğretim elemanlarına ($\bar{x}=2,89$) göre daha fazla görülmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=\%2,3$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının kurumsal düzenlemeler nedeniyle sessiz kalması kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(3-453)}= 6,099$, $p<.01$). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, kurumsal düzenlemeler nedeniyle sessiz kalma 1-6 yıl süreyle kurumda çalışan öğretim elemanlarında ($\bar{x}=3,63$), şu anki kurumlarında bir yıldan az süredir çalışan öğretim elemanlarına ($\bar{x}=3,07$) göre daha fazla görülmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=\%3,9$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının kendine güven eksikliği nedeniyle sessiz kalması da unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(3-453)}= 4,268$, $p<.01$). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, kendine güven eksikliği nedeniyle sessiz kalma, şu anki kurumlarında 1 yıldan daha az süredir

çalışmakta olan öğretim elemanlarında ($\bar{x}=2,61$), 7-12 yıl süreyle kurumda çalışan öğretim elemanlarına ($\bar{x}=2,23$) göre daha fazla görülmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde (kısmi $\eta^2=\%2,7$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Analiz bulgularına göre, öğretim elemanlarının iş arkadaşları ile ilişkilerini koruma nedeniyle sessiz kalmasının kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlenmektedir ($p>.05$).

Öğretim elemanlarının kurumda çalışma süresi, özellikle geri çekilme, kendini koruma, yönetici ile ilişkileri koruma ve kurumsal düzenlemelere dayalı olarak sessiz kalmalarında anlamlı farklılaşmaya yol açsa da bu farklılaşmanın oldukça düşük düzeylerde olduğu gözlenmektedir. Bulgular, özellikle 1 yıldan az süredir kurumda çalışmakta olan öğretim elemanlarının geri çekilme nedeniyle daha az sessiz kaldıklarını gösterirken 1-6 yıldır aynı kurumda çalışmakta olan işgörenlerin sessizliğinde geri çekilmenin daha etkili bir neden olduğunu göstermektedir. Buna göre, akademik işgörenler bir kurumda yeni işe başladıklarında fikir ve görüşlerini açıkça ifade edebiliyorken ilerleyen yıllarda daha çok varolan durumu kabullenmekte ve edilgen bir bekleyişe geçmektedirler. Benzer bir bulgu, kurumsal düzenlemelere dayalı sessizlikte de gözlenmektedir. Diğer yandan, kurumda çalışma süresi 13 yıl ve üzeri olan öğretim elemanlarının sessizliğinde kendini koruma ve yöneticiyle ilişkileri zedeleme kaygısı daha az etkili görülmektedir. Bunun nedeni, kurumda geçirdikleri süreyle paralel olarak kurumsal uygulamalar ile ilgili tecrübelerinin artması ve kendilerini kurumsal uygulamalarda daha çok söz sahibi hissetmeleri olabilir. Ayrıca, kıdemli işgörenlerin fikir ve görüşleri genelde yöneticiler tarafından daha fazla dikkate alınabilmektedir. Bu nedenle, uzun yıllardır kurumda çalışmakta olan öğretim elemanları fikir ve önerilerini paylaşmaya daha açık olabilir.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde verilerin analizinden elde edilen bulgular yeniden değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar ışığında araştırmacılar ve uygulayıcılara önerilerde bulunulmuştur.

Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, öğretim elemanlarının örgütsel sorunlar ile ilgili fikir, görüş ve önerilerini açıkça ortaya koymaktan çekinmedikleri, nadiren sessiz kaldıkları görülmektedir. Diğer taraftan, öğretim elemanlarının yönetsel sorunlar karşısında diğer durumlara nazaran daha sessiz oldukları ve zaman zaman sessiz kaldıkları görülmektedir. Öğretim elemanlarını sessiz kalmaya iten nedenlerin başında ise, kurumsal düzenlemeler ile kendisinin ya da yönetimin varolan durumu değiştiremeyeceğine inandığı için geri çekilmesi veya mücadeleden vazgeçmesi gelmektedir. Bu bulgular, Çakıcı (2008)'nin bulgularıyla da benzerlik göstermektedir. Çakıcı (2008) bir üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine yaptığı çalışmada, özellikle akademik işgörenlerin yönetsel sorunlar karşısında sessiz kalmayı tercih ettiklerini bulmuştur. Ayrıca, işgörenlerin neden sessiz kaldıklarına dair yaptığı değerlendirmeler işgörenlerin özellikle yönetimin varolan durumu değiştiremeyeceği ya da işgörenlerin fikirlerini dikkate almayacağı inancı nedeniyle sessiz kaldıklarını göstermektedir.

Öğretim elemanlarının en az sessiz kaldıkları durumlar örgüt içinde karşılaştıkları olumsuz davranışlardır. Akademik işgörenlerin kendilerini ya da iş arkadaşlarını yakından ilgilendiren olumsuz davranışlara karşı tepkilerini açıkça ortaya koydukları söylenebilir. Özellikle örgüt içinde yaşanan taciz olayları karşısında, akademik işgörenlerin sessiz kalmadıkları gözlenmektedir.

Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri incelendiğinde, onları sessizliğe iten nedenlerin başında kurumsal düzenlemeler gelmektedir. Öğretim elemanlarının büyük bir çoğunluğu her ne kadar nadiren sessiz kaldıklarını ortaya koysalar da, özellikle üniversitelerdeki hiyerarşik yapılanmanın fikir, görüş ve önerilerini açıkça ortaya koymalarına izin vermediğini düşünmektedir. Miliken ve diğerleri (2003), yaptıkları araştırmada hiyerarşinin getirdiği dikey yapılanmanın işgörenleri sessizliğe itmede önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuşlardır. Hiyerarşik düzende önceden ortaya konulmuş hedefler ve bunlara nasıl ulaşılacağı belli kurallara bağlanmıştır. Bu kuralları değiştirmek, bir hayli meşakkatli ve uzun bir süreç gerektirmektedir. Bu nedenle, hiyerarşik yönetim daha çok boyun eğme kültürü yaratmakta ve böylece sessiz kalma eğilimini artırabilmektedir. Wasti ve diğerleri (2010) de yaptığı çalışmada, hiyerarşik yönetimin özellikle varolan sorunların üst yönetime aktarılması ve çözüm önerilerinin sunulmasında geri çekilmeye neden olduğunu ve bunun sonucunda işgörenlerin sorunları yönetime iletmektense kendi aralarında tartışmayı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır.

Üniversitelerde yönetim yapısı incelendiğinde, ilk olarak rektörün, ardından rektör yardımcıları ve dekanların statüsü oldukça yüksek, yetkileri bir hayli fazladır. Yöneticiler, bu yetkilerini kullanarak öğretim elemanlarının mesleki yaşantıları ve kariyer gelişimini olumsuz ya da olumlu yönde değiştirebilmektedirler. Bu bakımdan, yöneticilerin statüsünün bu denli yüksek olması ve yetkilerinin kuvvetli olması öğretim elemanlarının özellikle statükoya ters düşen görüşlerini zaman zaman açıkça ortaya koyamamasında etkili olabilir. Üniversitelere özgü diğer bir önemli yönetsel

özellik ise yönetim pozisyonunda bulunan öğretim elemanlarının daha üst düzey unvanlara, hatta çoğunlukla en üst düzey unvan olan profesör unvanına sahip olmasıdır. Bu durum yöneticinin statüsü algısını artırmaktadır. Araştırma bulgularına göre, özellikle okutmanların en sessiz grup olması ve sessizliğin unvanla ters orantılı olarak artması bu algıyla bağlantılı olabilir. Üniversitelerde yönetim pozisyonundakiler ile diğer öğretim elemanları arasındaki unvan ve eğitim durumuna dair farklılıklar, öğretim elemanlarının sessizliğini artırıyor olabilir. Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu da kadın öğretim elemanlarının erkek öğretim elemanlarına göre daha sessiz olduğu ile ilgilidir. Üniversitelerde yönetim pozisyonunda bulunan öğretim elemanlarının çoğunlukla erkek olması, kadınların erkeklere oranla daha sessiz olmasının bir nedeni olabilir. Diğer bir deyişle kadınlar, yöneticileri ile arasındaki bu demografik farklılaşma nedeniyle sessiz kalmayı tercih ediyor olabilir.

Öğretim elemanlarını sessizliğe iten bir diğer bir faktör ise geri çekilme yani örgütsel sorunların çözümü için mücadeleden vazgeçmedir. Özellikle, işgörenlerin fikir ve önerilerine kapalı, olumsuz dönüt almaktan hoşlanmayan yöneticiler işgörenlerin varolan statükoyu kabullenip edilgen bir şekilde sessiz kalmalarına neden olabilmektedir. Yöneticilerin işgörenleri dinliyor gibi görünmesine rağmen karar alma ve uygulamada bu fikir ve önerileri dikkate almaması işgörenleri vazgeçmeye yöneltmektedir. Bu durumda, işgören varolan durumu değiştiremeyeceğine inanmakta ve bunun yarattığı öğrenilmiş çaresizlikle sessizce beklemeyi tercih edebilmektedir. Özellikle geri çekilmeye dayalı sessizliğin daha yaşlı ve kıdemli öğretim elemanlarında görülmesi, bu öğrenilmiş çaresizlik duygusunun bir kanıtı olabilir. Meslek hayatına yeni başlayan öğretim elemanları, varolan statükoyu edilgen bir şekilde kabullenmeye direnirken, daha kıdemli öğretim elemanları mücadeleden vazgeçmiş ve daha çok edilgen bir bekleyişe geçmiş görünmektedirler. Hem eğitim düzeyi ve yaptığı bilimsel çalışmalar, hem de meslek hayatında edindiği tecrübeler sayesinde kuruma önemli katkıları olabilecek bu öğretim elemanlarının geri çekilerek sessiz kalmayı tercih etmesi düşündürücüdür.

İş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkilerini zedelemekten çekinmeleri, öğretim elemanlarını sessizliğe iten bir diğer etmendir. Akademik işgörenler için hem eğitim faaliyetleri hem de bilimsel çalışmaların yürütülmesi bakımından diğer öğretim elemanlarıyla etkileşim halinde bulunmak önemlidir. Bu bakımdan, onlar için iş arkadaşlarıyla ilişkileri zedelememek önem arz etmektedir. Araştırma bulgularına göre, okutmanlar iş arkadaşlarıyla ilişkilerini korumak için daha çok sessiz kalmaktadır. Bunun altında yatan önemli bir etken, üniversitelerde okutmanların büyük bir kısmını istihdam eden yabancı diller yüksek okullarında yürütülen eğitim faaliyetlerinin işbirliğine dayalı yürütülmek zorunda olması olabilir. Çoğunlukla, bir sınıfta uygulanan programın yürütülmesinden sorumlu birden fazla okutman bulunmakta ve bu okutmanların işbirliği ve uyum içinde çalışması öğrencilerin gelişimi bakımından önem arz etmektedir.

Yöneticiler ile ilişkileri koruma öğretim elemanlarında farklı bir boyut olarak ortaya çıkmıştır. Bunun en önemli nedenlerinden biri, yöneticilerin örgütsel ödülleri elinde bulundurması olabilir. Örgütsel ödülleri kaybetme çekincesi nedeniyle işgörenler, yönetici ile ilişkilerini korumak ve böylece arzu ettiği ödüllere ulaşmak istiyor olabilir. Yapılan analizlerde, özellikle okutmanların yöneticilerle ilişkilerini zedeleme korkusuyla sessiz kaldıkları, profesör ve doçentlerin ise bu kaygıyı daha az göttükleri görülmüştür. Bunun nedenlerinden biri, okutmanların elde edeceği ödüllerde özellikle alt yönetimin etkili olması olabilir. Araştırma verilerinin işgörenin çalışmalarında en etkili yönetici dikkate alınarak toplanmış olması bu bulguyu kuvvetlendirir niteliktedir. Doçent ve profesörlerin yöneticilerle ilişkilerini zedeleme kaygısının az olması ise hem yönetici ile aralarındaki unvan farkının azalması, hem de onların arzu ettikleri örgütsel ödüller üzerinde alt yönetimdense üst yönetimin daha etkili olması etkili olmuş olabilir.

Öğretim elemanlarının açıkça konuşmanın doğuracağı olumsuz sonuçlardan kendini korumak amacıyla sessiz kalmayı tercih ettikleri de bu araştırmanın bulguları arasındadır. Rosen ve Tesser (1979), işgörenlerin olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu nedeniyle sessiz kalmasını MUM

etkisi olarak adlandırmaktadır. İşyerinde statü ve güç farklılıklarının artması MuM etkisinin artmasına neden olmaktadır. Genç ve yüksek lisans düzeyinde eğitim almış öğretim elemanlarının daha çok kendini koruma nedeniyle sessiz kalması, üniversitelerde bu güç ve statü farklılıklarının fazla olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Öğretim elemanlarının sessiz kalmasında en az etkili etmenin kendine güven ve tecrübe eksikliği olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretim elemanları, üst düzey eğitime sahip ve kişisel gelişime açık işgörenlerdir. Araştırma bulgularına göre, tecrübe ve kendine güven eksikliği nedeniyle en fazla sessiz kalanlar okutmanlarken, en az sessiz kalanlar profesörlerdir. Bu bakımdan, özellikle doktora düzeyinde eğitim almış öğretim elemanlarının belli bir birikim ve tecrübeye sahip olması bu bulguyu açıklar niteliktedir. Benzer bir şekilde, yaş ile kendine güven ve tecrübe eksikliğine dayalı sessiz kalma arasında da ters bir ilişki gözlenmektedir. Öğretim elemanlarının yaşı arttıkça bu nedenle sessiz kalma düzeyleri de azalmaktadır.

Öneriler

Bu bölümde araştırmanın bulguları ve konuyla ilgili alanyazın taramasından elde edilen bilgiler ışığında, öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlar ve sessiz kalma nedenleri konusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulacaktır.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Araştırma sonucu elde edilen bulgular ve alanyazın taramasında elde edilen bilgiler ışığında uygulayıcılara yönelik olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Araştırma sonucunda kurumsal düzenlemelerin öğretim elemanlarını sessiz kalmaya iten nedenlerin başında geldiği saptanmıştır.

Üniversitelerde biçimsel düzenlemelerin, öğretim elemanlarının fikir ve görüşlerini açıkça ortaya koyabilmesine olanak sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Özellikle, üniversitelerdeki merkezi ve hiyerarşik yönetim biçiminin tekrar gözden geçirilmesi ve alternatif yönetim şekillerinin değerlendirilmesi önerilebilir. Ayrıca, üniversitelerde üste yönelik dönüt mekanizmalarının geliştirilmesi ve daha etkin bir iletişim ağının oluşturulması önerilebilir.

2. Öğretim elemanlarının sessizliğinde etkili diğer bir etken de varolan yönetimin onların fikir ve görüşlerini dikkate almadığı ya da fikir ve görüşlerini açıkça ortaya koysalar bile bekledikleri değişimin gerçekleşmeyeceği inancıdır. Öğretim elemanlarının bu öğrenilmiş çaresizlik durumundan kurtarılması için, yöneticilerin onlarla olan ilişkilerini yeniden gözden geçirmesi ve öğretim elemanlarının kararlara katılımını teşvik etmesi önerilebilir.
3. Araştırma bulguları, öğretim elemanlarının çoğunlukla sessiz kalmaktansa açıkça konuşmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Öğretim elemanlarının fikir, görüş ve önerilerini açıkça ortaya koyabilmesi, örgütsel sorunların büyümeden fark edilmesi ve çözümlenmesi bakımından önemlidir. Öğretim elemanları her ne kadar nadiren sessiz kaldıklarını ortaya koysalar da, akademik işgörenin her durum ve koşulda kendini açıkça ifade etmeye teşvik edilmesi faydalı olabilir. Bu bakımdan, özellikle yönetim pozisyonundakiler, öğretim elemanlarının kendilerini ifade edebilecekleri ve fikirlerinin değerli olduğunu hissettikleri bir örgütsel iklim oluşturmaya gayret etmelidirler. Ayrıca, üste yönelik dönüt mekanizmalarının geliştirilmesi, bu doğrultuda açık kapı politikası, öneri kutuları gibi resmi düzenlemelerin yapılması düşünülmelidir.
4. Araştırmanın bulguları, üniversitelerde en çok okutman, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi gibi öğretim yardımcılarının öğretim üyelerine oranla daha sessiz kaldıklarını göstermektedir. Bu bakımdan

öğretim yardımcılarının da örgütsel uygulamalarda söz sahibi olması ve kararlara katılımına izin veren düzenlemelerin yapılması faydalı olabilir. Öğretim yardımcılarının özellikle yönetim pozisyonlarına terfi edememeleri ve üniversite yönetiminin seçim sürecinde yer alamamaları kendilerini değersiz hisstemelerine neden olabilmektedir. Bu bakımdan uygulayıcıların öğretim yardımcılarının üniversite içindeki uygulamalarda ve kararlarda söz sahibi olmasına olanak tanıyacak düzenlemeleri gözden geçirmesi önerilebilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Araştırma sonucu elde edilen bulgular ve alanyazın taramasında elde edilen bilgiler ışığında uygulayıcılara yönelik olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Bu araştırma öğretim elemanlarının sessizliği ile sınırlıdır. Benzer bir araştırmanın, yüksek öğretim dışındaki eğitim kurumlarında görev yapmakta olan eğitim işgörenlerinin sessizliğine dair yapılması önerilebilir.
2. Araştırmada, öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları konular ve sessiz kalma nedenleri değerlendirilmiş, ancak öğretim elemanlarının sessizliğinin kişisel, yönetsel ve örgütsel etmenlerle ilişkisine bakılmamıştır. Yurtdışında işgören sessizliği üzerine yapılan araştırmalar, işgörenin kişilik özelliklerinin, yöneticinin özelliklerinin ve örgütsel düzenlemelerin işgören sessizliğinde etkili olabileceğini göstermektedir. Bu değişkenlerin ülkemizdeki eğitim işgörenlerinin sessizliğini ne düzeyde etkilediği araştırılabilir.
3. Araştırma bulguları, öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları konuların ve sessiz kalma nedenlerinin demografik nedenlere göre farklılaşabildiğini ortaya koymuş, ancak bu farklılaşmanın düşük

düzeyleerde kaldığını göstermiştir. İşgören sessizliğinin demograifk değişkenlere göre değerlendirilmesine ilişkin çalışmaların sayısı yok denecek kadar azdır. Bu nedenle, işgören sessizliği ile ilgili farklı örneklerle yapılacak araştırmalarda sessizliğin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem gibi demografik özelliklere göre değişip değişmediği araştırılmalıdır.

4. Bu araştırmada, veriler nicel yöntemlerle toplanmıştır. Ancak, benzer bir araştırma, görüşme tekniği kullanılarak elde edilecek nitel verilerle yapılabilir ve bulgular karşılaştırılabilir. Nitel bir araştırma, sessizliğin altında yatan nedenlere yönelik daha derinlemesine bilgiler elde edilmesini sağlayabilir.
5. Bu araştırma, sessizliğin kültürel özelliklerle ilişkisini incelememiştir. Yurt dışında yapılan araştırmalar kültürel özelliklerin işgören sessizliğinde etkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Kültürel farklılıkların işgören sessizliğine etkisinin araştırılması amacıyla karşılaştırmalı bir araştırma yapılabilir.
6. Yapılan araştırmalar, işgören sessizliğinin hem işgörenler hem de örgütler için olumsuz sonuçlar doğurabildiğini göstermektedir. Ancak ülkemizde eğitim işgörenlerinin sessizliğinin ortaya çıkarabileceği sonuçlar ile ilgili yapılmış araştırmaların sayısı bir hayli azdır. Bu nedenle, işgören sessizliğinin sonuçlarına dair araştırmalar yapılabilir.

EKLER

EK 1: Ölçeklerin Kullanımına Dair İzin Yazışmaları

Re: Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular

Kimden: **Ayşehan Akinci** (aysehana@yahoo.com)
 Gönderme tarihi: 13 Ocak 2011 Perşembe 09:50:18
 Kime: Tijen Ozek (tijenozeck@hotmail.com)

Merhaba Tijen Hanım,

Örgütsel sessizlik konusunu çalışmanıza memnun oldum. Konuyu çalışmak isteyen arkadaşlara ölçeklerimi gönderdim. Sizde kullanabilirsiniz. Detay yayıncılıktan "örgütlerde işgören sessizliği" adlı kitabım yayınlandı. İsterseniz kitabı da edinin.Yararlı olabilir.

Başarılar..

Ayşehan Çakıcı

--- On **Sat, 1/8/11, Tijen Ozek <tijenozeck@hotmail.com>** wrote:

From: Tijen Ozek <tijenozeck@hotmail.com>
 Subject: Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular
 To: aysehana@yahoo.com
 Date: Saturday, January 8, 2011, 8:43 AM

Sayın Ayşehan Çakıcı,

Şu anda Kocaeli Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi bölümünde yüksek lisans yapmaktayım ve tezimde "örgütsel sessizlik" konusu üzerine çalışıyorum. Bu süreçte sizin "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma" adlı makalenizden de yararlandım. Bu makalede yer alan "Sessiz Kalınan Konular" ölçeğini tezimde kullanmak üzere izninizi talep ediyorum.

Yardımlarınız için şimdiden teşekkürler.

Saygılarımla
 Tijen TULUBAŞ

RE: organisational silence

Kimden: **Brinsfield, Chad T.** (brin9288@stthomas.edu)
Gönderme tarihi: 04 Ekim 2010 Pazartesi 21:43:05
Kime: Tijen Ozek (tijenozek@hotmail.com)
1 ek
13578.pdf (389,3 KB)

Hi Tijen,

Attached is a paper I recently presented at the AoM conference in Montreal. See tables 3 and 4 for silence and voice measures, and Study 3, Design and Procedures section for an explanation of how they were used.

Good luck!

CB

Chad T. Brinsfield, Ph.D.
Assistant Professor of Management
Opus College of Business
University of St. Thomas
1000 LaSalle Avenue, TMH470C
Minneapolis, MN 55403-2005
cbrinsfield@stthomas.edu

From: Tijen Ozek [tijenozek@hotmail.com]
Sent: Sunday, October 03, 2010 4:16 PM
To: Brinsfield, Chad T.
Subject: organisational silence

Dear Brinsfield,

My name is Tijen Tülübaş and I am studying M.A. in Educational Management at Kocaeli University in Turkey. I have just started to work on my dissertation and I am working on organisational silence. Your dissertation has been really helpful for me investigating the topic. Thank you very much for that.

I'd appreciate any further advice or ideas you could share with me and I wonder if I could make use of the survey measures you developed.

Thanks in advance.

Sincerely
Tijen Tulubas

EK 2: Anketlerin Uygulanmasına İlişkin Kurum İzin Belgeleri

Sn. Rektör yrd. Prof. Dr. A. S. GÖKALP
21.02.2011

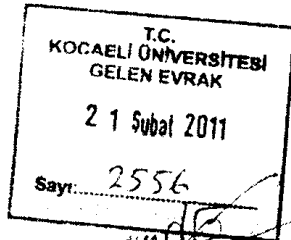
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
KOCAELİ

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü EYİPE programı kapsamında gerçekleştirilen yüksek lisans tez için ekte sunduğum anketin, üniversitenizde görevli öğretim elemanları tarafından doldurulmasına ilişkin izin verilmesi hususunda görevini saygılarımla arz ederim.

21.02.2011
Tijen Toktas
Nette

21.02.2011
U. Ç. Ç. Ç.
Prof. Dr. Ayşe Savaş GÖKALP
Eğilim Yordamcısı

Uygundur
22.02.2011
Prof. Dr. Ayşe Savaş GÖKALP
Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
Eğilim Yordamcısı



A.S.G. 404



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ


Sayı : B.30.2.SAÜ.0.00.00.00-044-0422 1010 24/02/2011

Konu : Anket

Sayın
Tijen TULUBAŞ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Ekonomisi ve Planlaması (EYTPE) programı kapsamında yürüttüğünüz yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere “**Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri ve Diğer Bazı Değişkenler**” başlıklı anketi Üniversitemiz öğretim elemanlarıyla yapmanız uygun bulunmuştur

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.


Prof. Dr. Musa EKEN
Rektör Yardımcısı

DAĞITIM:

Gereği:

Mühendislik Fakültesi Dekanlığı
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı
Fen Edebiyat Fakültesi Dekanlığı
İşletme Fakültesi Dekanlığı
Hukuk Fakültesi Dekanlığı
Teknik Eğitim Fakültesi Dekanlığı
Teknoloji Fakültesi Dekanlığı
Güzel Sanatlar Fakültesi Dekanlığı
Tıp Fakültesi Dekanlığı
Bilgisayar ve Bilişim Bilimleri Fakültesi Dekanlığı
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Müdürlüğü
Sağlık Yüksekokulu Müdürlüğü
Devlet Konservatuvarı Müdürlüğü

Bilgi:

Tijen TULUBAŞ



T.C.
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu


Sayı: 02
Konu

23 Şubat 2011

Sayın Okutman Tijen TULUBAŞ
Yabancı Diller Yüksekokulu

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü EYTPE Programı kapsamında "**Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumu**" ve "**Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri**" konulu anket çalışmanız 23.02.2011 tarih 2011/01 toplantı 02 karar sayısı ile Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu tarafından bahsi geçen projenizde yer alan anket formunun etik açıdan bir sakınca taşımadığına karar verilmiştir.

Gereğini bilgilerinize rica edirim.


Prof. Dr. Biri KAYISOĞLU
Rektör Yardımcısı

EK: 1.Kurul Kararı

EK 3: Anket Formu

Sayın katılımcı,

Bu araştırma Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Ekonomisi ve Planlaması (EYTPE) Bilim Dalı yüksek lisans programı çerçevesinde yürütülmektedir. Araştırma bulguları yüksek lisans tezi kapsamında değerlendirilecektir.

Araştırmada amaç kişi veya kurumları iyi veya kötü olarak değerlendirmek olmayıp, öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerini, sessiz kaldıkları konuları ortaya koymaktır. Araştırmadan elde edilen veriler, araştırmanın amacı olan bilimsel çalışma dışında kullanılmayacağı gibi, herhangi bir kişi ve kuruluşa da verilmeyecektir.

Anketteki **HER SORUYU İŞARETLEMENİZ** ve ankete **İSİM YAZMAMANIZ** önemle rica olunur. Araştırmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden **İÇTENLİKLE TEŞEKKÜR EDERİM.**

Araştırmacı:

Okt. Tijen TÜLÜBAŞ
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
YABANCI DİLLER YÜKSEKOKULU

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Cevat CELEP
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM FAKÜLTESİ

= BÖLÜM 1 =

Cinsiyetiniz: Kadın ()

Erkek ()

Yaşınız:

21 – 30 ()

41 – 50 ()

31 – 40 ()

51 ve üstü ()

Eğitim durumunuz:

Lisans ()

Yüksek Lisans ()

Doktora ()

Unvanınız:

Prof. ()

Yrd. Doç. ()

Ar. Gör. ()

Doç. ()

Öğretim Görevlisi ()

Okutman ()

Kurumda Çalışma Süreniz:

1 yıldan az ()

1 – 6 yıl ()

7 – 12 yıl ()

13 ve üzeri yıl ()

= BÖLÜM 2 =

Lütfen aşağıda belirtilen konularla ilgili **hangi sıklıkla sessiz kalmayı tercih ettiğinizi** belirtiniz.

- Bir yöneticimin meslek etiğine uymayan davranışlar göstermesi durumunda sessiz kalırım.
a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman
- İşlerin gerektiği gibi yapılmasını engelleyen kişilerarası çatışmalar yaşandığında sessiz kalırım.
a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman

3. Diğer bir öğretim elemanının (elemanlarının) bana yaptığı kötü muameleler karşısında sessiz kalırım
a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman
4. Yöneticimin bana gösterdiği kötü davranışlar karşısında sessiz kalırım.
a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman
5. Öğrencilere karşı yapılan yanlış uygulamalar karşısında sessiz kalırım.
a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman
6. Çevreye karşı yapılan yanlış uygulamalar karşısında sessiz kalırım.
a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman
7. İşyerimdeki israf ve kayıplar konusunda sessiz kalırım.
a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman
8. Kişisel çıkarların kurum çıkarları önüne geçmesi durumunda sessiz kalırım.
a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman
9. İşyerindeki işleyiş ve süreçlerdeki aksaklıklar hususunda sessiz kalırım.
a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman
10. Amaçlara hizmet etmeyen kurallarla ilgili olarak sessiz kalırım.
a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman
11. Diğer bir öğretim elemanının performansı ile ilgili endişelerim konusunda sessiz kalırım.
a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman
12. Bir yöneticimin yeterliliği ile ilgili endişelerim konusunda sessiz kalırım.
a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman
13. Ödemelerdeki eşitsizlikler konusunda sessiz kalırım.
a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman
14. Ödül ve çıktılarının dağıtımındaki eşitsizlikler konusunda sessiz kalırım.
a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman
15. Görev dağılımındaki eşitsizlikler konusunda sessiz kalırım.
a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman
16. İşyeri politikalarına ters düşen eleştirilerim konusunda sessiz kalırım.
a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman
17. Kurumsal uygulamaların geliştirilmesine yönelik fikirlerimi beyan etmem.
a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman
18. Kariyer gelişimim önündeki engeller konusunda sessiz kalırım.
a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman
19. Diğer bir öğretim elemanının meslek etiğine uymayan davranışlar göstermesi durumunda sessiz kalırım.
a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman
20. İşyerinde yaşanan taciz olayları karşısında sessiz kalırım.
a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman
21. Alt yapı eksikliği ile ilgili meselelerde sessiz kalırım.
a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman
22. Teknik donanım yetersizliği ile ilgili meselelerde sessiz kalırım.

a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman

23. Eğitim araç-gereçlerinin yetersizliği ile ilgili meselelerde sessiz kalırım.

a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman

24. Bilimsel araştırmalar için gerekli araç gereç yetersizliği ile ilgili meselelerde sessiz kalırım.

a. hiçbir zaman b. nadiren c. bazen d. sık sık e. her zaman

BÖLÜM 3 =

Lütfen kendinizle ilgili aşağıda belirtilen tanımlamalara **ne ölçüde katıldığınızı** belirtiniz.

Yönetimi değerlendirirken **çalışmalarınız üzerinde en etkili olan yöneticilerinizi** birlikte ele alınız.

1. Kesinlikle katılmıyorum ← → 5. Kesinlikle katılıyorum

İşyerinde fikir, görüş ve düşüncelerimi (ya da tepkimi) açıkça ortaya koymam ÇÜNKÜ ;	1. Kesinlikle katılmıyorum ← → 5. Kesinlikle katılıyorum				
	1	2	3	4	5
1. Fikirlerimi ya da tepkimi ortaya koysam bile yönetimin varolan durumu değiştiremeyeceğine inanıyorum	1	2	3	4	5
2. Yönetim, öğretim elemanlarının fikirlerini, önerilerini dinliyor gibi görünmesine rağmen bunları uygulamaya istekli değildir.	1	2	3	4	5
3. Yönetimin beklediğim değişimi gerçekleştirmek için yeterli olmadığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
4. Yönetimin her şeyin en iyisini bildiğine inandığı için söylenenleri dikkate almadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. Üniversitedeki bürokratik ve hiyerarşik yönetim yapısı düşüncelerimi, önerilerimi açıkça ortaya koymama izin vermiyor.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım üniversitede yönetimin, öğretim elemanlarının görüş ve düşüncelerini dikkate almadığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
7. Fikirlerimi ya da tepkimi açıkça ortaya koymamın beklediğim değişimi sağlayacağına inanmıyorum	1	2	3	4	5
8. Bir üst kadroya ya da pozisyona yükselmeye sorun yaşamaktan çekinirim.	1	2	3	4	5
9. Konuyla ilgili yeterince tecrübemin olmadığını düşünürüm.	1	2	3	4	5
10. Gereksiz bürokratik görevlerle (angarya işlerle) iş yükümün artırılmasından çekinirim.	1	2	3	4	5
11. Görev yerimin ya da pozisyonumun değiştirilmesinden çekinirim.	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım birimin kültürü, fikir ve önerilerimizin açıkça ortaya konulmasına izin vermiyor	1	2	3	4	5
13. Benzer konularda fikirlerimi beyan etmemin işe yaramadığını gözlemledim.	1	2	3	4	5
14. Hak ettiğim maddi ödüllerini alamamaktan çekinirim.	1	2	3	4	5
15. Diğer öğretim elemanlarının fikirlerini/görüşlerini beyan etmesinin işe yaramadığını gözlemledim.	1	2	3	4	5
16. Ek ders, mazeret izni, araştırma desteği gibi kaynaklardan mahrum bırakılmaktan çekinirim.	1	2	3	4	5
17. İşyerinde elde ettiğim statüyü kaybetmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
18. Fikrimi, önerimi açıkça ortaya koyduğumda; konuyla ilgili bilgisizliğim ya da deneyimsizliğim ortaya çıkabilir.	1	2	3	4	5
19. Görüşümü ya da önerimi söylediğimde nasıl tepki alacağımdan emin olamıyorum	1	2	3	4	5

20. Çalıştığım birimde çatışma yaratmak istemem.	1	2	3	4	5
21. Çalıştığım birimde sorun çıkaran kişi olarak algılanmak istemem	1	2	3	4	5
22. Çalışma arkadaşlarım tarafından dışlanmak istemem	1	2	3	4	5
23. Öğretim elemanlarının iş başarısının nesnel olarak değerlendirilmesini sağlayacak düzenlemeler mevcut değildir.	1	2	3	4	5
24. Utanç verici bir duruma düşmek istemem.	1	2	3	4	5
25. Öğretim elemanlarının fikirlerini, önerilerini açıkça paylaşmasını sağlayacak resmi düzenlemeler mevcut değildir.	1	2	3	4	5
26. Yöneticilerimle ilişkilerimin zedelenmesini istemem	1	2	3	4	5
27. Mevcut durumla ilgili öncelikle başkalarının fikir beyan etmesini beklerim	1	2	3	4	5
28. Diğer öğretim elemanlarıyla aramda sorun çıkmasını istemem.	1	2	3	4	5
29. İmajımın zedelenmesinden çekinirim.	1	2	3	4	5
30. Yöneticimle aramda çatışma çıkmasını istemem.	1	2	3	4	5
31. Yöneticim tarafından dışlanmak istemem	1	2	3	4	5
32. Öneri ve fikirlerimle kuruma yaptığım katkının ödüllendirilmesini sağlayacak düzenlemeler mevcut değildir.	1	2	3	4	5

EK 4: Araştırmacının Özgeçmişi

Araştırmacı 14.11.1979 tarihinde Kastamonu'da doğdu. İlköğrenimini Araç Yeşilmahalle İlkokulu'nda, ortaöğrenimini Kırıkkale Atatürk İlköğretim Okulu'nda tamamladı. Lise öğrenimini Kırıkkale Anadolu Ticaret meslek Lisesi'nde tamamlayarak 1997 yılında mezun oldu. Lisans eğitimini Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yabancı Diller Eğitimi Bölümü'nde tamamlayarak 2001 yılında mezun oldu. 2001-2003 yılları arası Bilkent Üniversitesi Hazırlık Okulu, 2003-2007 yılları arası İstanbul Bilgi Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu, 2007-2010 yılları arası Kocaeli Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda İngilizce okutmanı olarak görev almış olan araştırmacı, 2010 yılından itibaren Namık Kemal Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda İngilizce okutmanı olarak görev yapmaktadır.

KAYNAKÇA

- Amabile, T. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organisational Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arney, J. A. (2007). *Ethics and Organisational Structure: A study of Organisational Values*, Unpublished Dissertaton, University of Colorado, the U.S.A.
- Bandura, A. (1989). Human agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist*, 44, 1175-1184.
- Bandura, A. (2004). Social Cognitive Theory for Personal and Social Change by Enabling Media. A. Singhal, M. J. Cody, E. M. Rogers & M. Sabido (Ed.). *The Psychology of Sustainable Development* (pp.75-96). New Jersey: Lawrance Erlbaum Associates Inc.
- Bateman T.S. & Organ D.W. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Beer, M., & Eisenstat, R. E. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41, 29–40.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İstanbul.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organisational Voice. *Journal of Management Studies*, 4,(6) 1393-1417.
- Brinsfield, C. D. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimentionality, Development of Measures and Examination of Related Factors*. Unpublished Dissertation, The Ohio State University, the U.S.A.
- Brinsfield, C. D., Edwards, M. S. & Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organisations: Historical Review and Current Conceptualizations. Jerald Greenberg, Marissa S. Edwards (Ed.), *Voice and Silence in Organisations* (pp. 3-36). UK: Emerald Group Publishing Ltd.
- Brockner, J. (1998). The effects of work layoffs on survivors: Research, theory and practice. B.M. Staw and L.L. Cummings (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 10)(pp. 213-255). Greenwich,CT: JAI Press.

- Brown, D. C., Cober, R. T., Kane, K., Levy, P. E., Shalhoop, J. (2006). Proactive personality and successful job search: A field investigation with college graduates. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 717-726.
- Burris, E. R. (2005). *The politics of speaking out: Responses to voice in organizations*. Unpublished Dissertation, Cornell University, New York, the U.S.A.
- Bursalioğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Chiang, H., & Pepper, G. A. (2006). Barriers to nurses' reporting of medication administration errors in Taiwan. *Journal of Nursing Scholarship, 38*(4), 392-399.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology, 8*(4), 247-265.
- Cotter, D. A.; Hermsen, J. M.; Ovadia, S.; & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces, 80*(2), 655-682.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçlara İlişkin Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17*(1), 117-134.
- Detert, J. R. (2003). *To speak or not to speak: The multi-level influences on voice and silence in organizations*. Unpublished Dissertation, Harvard University, the U.S.A.
- Detert, J. R. & Edmondson, A. C. (2005). No Exit, No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities in Organisations. *Harvard Business School Working Paper, 5-49*.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J. & O'Neill, R. M. (1997). Reading the wind: how middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal, 18* (5), 407-425.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., Lawrence, K. A., & Miner-Rubino, K. (2002). Red light, green light: Making sense of the organizational context for issue selling. *Organization Science, 13*(4), 355-369.
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science, 32*(1), 5-28.
- Eerde, W. V., Thierry, H. (1996) "Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology, 81*(5), 575-586.

- Erickson, B. H. (1988). The Relational Basis of Attitudes. B. Wellman ve S. Berkovitz(Ed.) *Social Structure: A network approach*, (pp.99-121). Cambridge: Cambridge University Press.
- Frese, M., Teng, E. & Wijnen, C. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies" *Journal of Organizational Behavior*, 20(7),1139-1150.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.
- Gundlach, M. J., Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2003). The decision to blow the whistle: A social information processing framework. *Academy of Management Journal*, 28(1), 107-123.
- Harlos, K. P. (2001). When organisational voice systems fail: more on the deaf-ear syndrome and frustration effects. *Journal of Applied Behavioral Sciences*,37, 324-342.
- Henik, E. G. (2008). *Mad as hell or scared stiff? The effects of value conflict and emotions on potential whistle-blowers*. Unpublished Dissertation, University of California-Berkeley, the U.S.A.
- Hennestad, B. (1990). "The symbolic impact of double bind leadership: double bind and the dynamics of organisation culture. *Journal of Management Studies*, 27(3), 26-280.
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organisational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research*, 41(4), 1539-1554.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to declines in firms, organisations and states*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Ibarra, H. & Andrews, S. B. (1993) .Power, Social Influence, and Sensemaking: Effects on network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37, 422-447.
- Ilgen, D. R., Fisher, C.D.; & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organisations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Isaac, R. G., Zerbe, W. J. & Pitt, D. C. (2001). Leadership and Motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 212-226.
- Jack, D. C. (1991). *Silencing the self*. New York: Harper Perennial.

- Kish-Gephart, J.J., Detert, J. R., Trevino, L. K. & Edmondson, A. C. (2009). "Silenced by Fear: The nature, forces and consequences of fear at work. *Research in Organisational Behaviour*, 29, 163-193.
- Korsgaard, M., Roberson, L. & Rymph, R. D. (1998). What motivates fairness: The role of subordinate assertive behavior on managers' interactional fairness. *Journal of applied Psychology*, 83, 731-744.
- Latane, B. & Darley, J. M. (1968). Group inhibition of bystander intervention in emergencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, 215 – 221.
- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.
- Leonard, D. & Swap, W. (1999). *When sparks fly: Igniting creativity in groups*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lieberman, S. (1956). The effects of changes in roles on the attitudes of role occupants. *Human Relations*, 9, 385-402.
- May, D.R., Hodges, T.D., Chan, A.Y.L. & Avolio, B.J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247-260.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McNab, B.R. & Worthley, R. (2008). Self-efficacy as an intrapersonal predictor for internal whistleblowing: A US and Canada examination. *Journal of Business Ethics*, 79(4), 407-421.
- Meyer, W. (1994). Social Information Processing and Social Networks: A test of social influence mechanisms. *Human Relations*, 47, 1013-1036.
- Milliken, F. J. & Morrison, E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organisations. *Journal of Management Studies*, 40, 1563-1568.
- 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.
- Morran, D. K., Stockton, R., & Bond, L. (1991). Delivery of positive and corrective feedback in counseling groups. *Journal of Counseling Psychology*, 38, 410-414.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organisational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.

- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence: A theory of public opinion. *Journal of Communication, 24*, 43-51.
- Parker, L. (1993). When to fix it and when to leave: Relationships among perceived control, self-efficacy, dissent and exit. *Journal of Applied Psychology, 78*(6), 949-959.
- Perlow, L. A. & Repenning, N. P. (2009). The Dynamics of silencing conflict. *Research in Organisational Behaviour, 29*, 195-223.
- Pierce, E., Smolinski, C. A. & Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Executive, 12*, 41-54.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management, 20*, 331-369.
- Posner, R. A. (2000). Cost-Benefit Analysis: Definition, Justification, and Comment on Conference Papers. *The Journal of Legal Studies, 29* (2), 1153-1177.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*, Unpublished Dissertation, Louisiana State University, the U.S.A.
- 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), 1539-1562.
- Ray, M. & Myers, R. (1986). *Creativity in business*. New York: Doubleday.
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education, 34*, 245-258.
- Rosen, S. & Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry, 33*, 253-263.
- Ryan, K. D. & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Crant, J. M. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology, 84*(3), 416-427.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success. *Personnel Psychology, 54*, 845-857.

- Sözen, C., Yeloğlu, H. O. & Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395-408.
- Sprague, J. & Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high-technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: Effects of precedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Tesser, A., & Rosen, S. (1972). Similarity of objective fate as a determinant of the reluctance to transmit unpleasant information: The MUM effect" *Journal of Personality and Social Psychology*, 23, 46-53.
- Thomson, J. D. (1967). *Organisations in action: Social sciences bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük. <<http://tdkkavram.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=susmak&ayn=tam>> [18.03.2011]
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Arg; S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wasti, S. A., Tan, H. H. & Erdil, S. E. (2010). Antecedents of trust across foci: a comparative study of Turkey and China. *Management and Organisation Review*, 1-24.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. S. T. Fiske, Palo Alto (Ed.), *Annual Review of Psychology*, (pp.425-452), CA: Annual Reviews.
- Williams, K. D. , Shore, W. J. & Grahe, J. E. (1998). The silent treatment: Perceptions of its behaviors and associated feelings. *Group Processes and Intergroup Relations*, 1, 117-141.
- Yükseköğretim Kurulu. www.yok.gov.tr. [28 Nisan 2011].
- Yükseköğretim Kurulu. *Yükseköğretim Kanunu*. <http://www.yok.gov.tr/content/view/1002/>. [28 Nisan 2011].
- MEB. *Milli Eğitim Temel Kanunu*. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html> [28 Nisan 2011].