

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN DEMOGRAFİK VE KURUMSAL FAKTÖRLERLE İLİŞKİSİ: ÖĞRETİM ELEMANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN DEMOGRAFİK VE KURUMSAL FAKTÖRLERLE İLİŞKİSİ: ÖĞRETİM ELEMANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

İbrahim DURAK*

Özet: Örgütsel sessizlik, genel olarak işgörenlerin farklı görüş, düşünce ve fikirlere sahip olmalarına karşın, bunu üstlerinden bilinçli olarak esirgemeleri olarak tanımlanmaktadır. Günümüz modern örgütlerinin en önemli zenginlik kaynaklarından biri de çalışanların sahip oldukları yenilikçi, orijinal, farklı fikir ve düşüncelerdir. Çalışmada, çeşitli üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ve bu nedenlerin demografik ve kurumsal faktörler açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Sessiz kalma nedenlerinin demografik ve kurumsal faktörler açısından (yaş, akademik unvan, algılanan yönetim tarzı ve yöneticilerle açıkça konuşabilme durumu) farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu kapsamda örgütsel sessizliğin önlenmesi için çeşitli çözüm önerileri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Sessizlik, Örgütsel sessizlik, Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND DEMOGRAPHICS, INSTITUTIONAL FACTORS: A STUDY ON ACADEMIC STAFFS

Abstract: Organizational silence is generally defined as employees which have despite the different opinion, thoughts and ideas withhold these from their superiors consciously. At the present day, one of the source of wealth of modern organizations is the innovative, original, different ideas and thoughts that their workers have. In this article it was tried to determine reasons of silence of academic staffs study different universities. it was to determine demographic, institutional and so on factors are differently or not effect reasons of organizational silence. It was determined demographic and institutional factors (age, academic title, perception of management style) are different from reasons of silence. In this context it was recommended different solutions to prevent the organizational silence.

Key Words: Silence, Organizational Silence, Reasons of Organizational Silence

I.GİRİŞ

Örgütsel sessizlik, örgütlerde yaygın bir şekilde gözlenen bir durum olmasına karşın literatürde yer alması bakımından yeni bir kavramdır. Örgütsel

¹ Bu çalışma yazarın, Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik, Ekin Yayınevi, Bursa 2012 adlı çalışmasından uyarlanmıştır.

* Yrd. Doç. Dr. Pamukkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

sessizlik genel olarak, bir örgütte işgörenlerin çeşitli nedenlerle fikir, düşünce ve önerilerini bilinçli olarak üstlerine açıklamaktan kaçınmaları, ilgili konu hakkında konuşmak istememeleri biçiminde tanımlanmaktadır. Örgütsel sessizlikle ilgili ilk çalışmaların 1970'li yıllara uzanmasına karşılık, daha çok gelişmiş ülkelerde 2000'li yılların başlarında bu konuya yönelik bir takım çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Ülkemizde ise örgütsel sessizlikle ilgili çalışmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Bu çalışmalara örnek olarak Çakıcı (2010), Ehtiyar ve Yanardağ (2008), Erenler, Aydın ve Güney (2011), Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011), Karacaoğlu ve Cingöz'ün (2008) çalışmaları gösterilebilir. Yapılan çeşitli çalışmalarda işgörenlerin işleriyle ilgili yenilikçi, farklı düşünce ve fikirlere sahip oldukları halde korku, yöneticileriyle ilişkilerinin bozulması, problem çıkarıcı birisi olarak algılanma, daha önceki konuşmada elde edilen olumsuz tecrübeler, her şeyin en iyisini yöneticilerin bildiği inancı vb. nedenlerle konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir (Çakıcı, 2010:21-29). Günümüz modern örgütlerinin en önemli zenginlik kaynaklarından birisi istihdam ettikleri işgörenlerin yenilikçi, farklı, yaratıcı görüş ve düşünceleridir. Demokrasinin henüz kurumsallaşamadığı, daha çok klasik işletmecilik uygulamalarının yaygın olduğu az gelişmiş ve gelişmekte olan ülke işletmelerinde ise, bu kaynaktan yeterince yararlanıldığını söylemek oldukça güçtür. Oysa günümüz küresel rekabet ortamında örgütlerin en önemli rekabet araçlarından birisi bilgi, yenilik ve hızdır. Bu kapsamda örgütün sadece üst yönetici/yöneticilerinin karar vermesi yerine, örgütte çalışanlarının da görüş ve önerilerini dolayısıyla konuşmalarını dikkate alarak değerlendirmek son derece önemlidir. Bu kapsamda üniversiteler orijinal, farklı ve yaratıcı düşünce ve bilgi üretebilmenin ve araştırma geliştirmenin merkezi konumundadırlar.

II. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TANIMI

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin işi ile ya da işyeri ile ilgili teknik ve davranışsal sorunlara yönelik bilgi görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak üstlerine iletmeyip, suskun kalmaları şeklinde tanımlanabilir (Çakıcı, 2010:10). Diğer bir tanıma göre ise, örgütsel sessizlik, bireyin örgütün durumuyla ilgili davranışsal, zihinsel ve duygusal gerçek ifadelerini, bu durumu değiştirme ya da düzeltme yeteneği olan kişilerden esirgemesi biçiminde tanımlanabilir (Pinder ve Harlos, 2001:334). Örgütsel sessizlik işgörenlerin sessiz kalmaları halinde ortaya çıkan genel bir durumu yansıtmaktadır. İşgören sessizliği ise, işgörenlerin insanlar, ürünler ya da süreçlerle ilgili fikir, öneri ve ilgili şeyleri amirlerinden esirgemesi olarak tanımlanabilir (Kish-Gephart ve diğ., 2009:165). Örgütsel sessizlik, aktif, bilinçli ve amaçlı bir davranıştır. Bununla birlikte, her iletişimsizlik durumu sessizliği temsil etmez. Dolayısıyla işgören sessizliği, konuşmaya değer olmayan ya da söyleyecek bir şeyi olmayan iletişimsizliği kapsamaz. Örneğin, işgörenler bazen sessizdirler. Çünkü ilgili konuda herhangi bir fikir ya da bilgi sahibi değildirlere (Van Dyne ve diğ., 2003:1361).

III. AMAÇLARINA GÖRE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TÜRLERİ

Bireyler, yanlış bir davranış gözlemlediklerinde konuşabilirler ya da sessiz kalabilirler. Yanlış davranışın algılanan önemi, bireysel değerlerin gücü, olumlu ya da olumsuz sonuç beklentisi vb. gibi faktörler bireyin konuşmasında ya da sessiz kalmasında etkilidir (Clapham ve Cooper, 2005:192). Bununla beraber sessizlik ve konuşma basitçe birbirinin zıddı olan iki kutup değildir. Sessizlik aktif, maksatlı ve stratejik bir davranıştır. Tersine, eğer konuşma kabullenme, uyum ve sorumluluktan kaçınma biçiminde ise teslimiyeti ifade etmektedir (Gambarotto ve Cammozzo, 2010:168). Ünlü söz ustası Çiçero, “sessizlik en büyük konuşma sanatıdır” demektedir (Ephratt, 2008:1909). Yine kültürümüzde “bir bakış bir bakışa neler neler anlatır, bir bakış seveni senelerce ağlatır” sözü sessizliğin de bir takım mesajlar içerdiğini belirtmesi açısından önemlidir. Sessizlik, içinde derin ve örtük bir takım anlamlar barındırabilmekte ve konuşmaya nazaran daha fazla belirsizlik içermektedir. Dolayısıyla gözlemcilerin sessizlikle ilgili güdüleri yanlış anlama ve yanlış yorumlama olasılıkları fazladır. Sessizlikle ilgili yapılan ilk çalışmalar genellikle sessizliğin “kabul” anlamına geldiği yönündedir. Fakat sessizlik her zaman onay, bağlılık ve mevcut durumdan memnun olma anlamlarına gelmez.

Örgütlerde işgörenlerin iletişim tutumlarına dair konuşma ve sessizlikle ilgili üç özel davranış vardır. Bunlar kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve koruma amaçlı sessizliktir. Bu durum aşağıdaki biçimde açıklanabilir (Van Dyne ve diğ., 2003:1359-1372):

A.Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Kabullenici sessizlik işgörenlerin görüş, bilgi ve fikirlerini geri çekilmeye dayalı olarak örgütten esirgemesidir. İşgörenin değişimle ilgili fikrini, konuşmasının anlamsız olacağı ya da fark yaratmayacağı inancıyla esirgemesini kapsamaktadır. Her iki durumda da sessizlik köklü bir geri çekilmenin sonucudur. İşgörenlerin yaptıkları işlerinde herhangi bir fark oluşturamayacaklarına inandıklarında, konuya karşı ilgisizleşecek ve muhtemelen fikir ve önerilerini açıklamayıp, kendilerinde saklayacaklardır.

Diğer bir ifadeyle, kabullenici sessizliği seçen bireylerin kendilerine güven duyguları düşüktür. “Böyle gelmiş böyle gider, ya da konuşsam ne değişecek ki?” diye düşünürler. Bu tür insanlar için Cüceloğlu “pısrık insan” tabirini kullanmaktadır. Bu tür insanlar haklı olsalar dahi, ne sözleriyle ne de davranışlarıyla hakkını savunabilirler. Diğerleriyle iletişimde sürekli alttan alarak diğerlerini memnun etme amacı taşırlar. Kendisinin ne istediğinden daha çok başkalarının isteği önemlidir (Cüceloğlu, 2001:52). Kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik (learned helplessness) arasında da ilişki olduğu söylenebilir (Çakıcı, 2010:33). Öğrenilmiş çaresizlik, sürekli olarak kontrol edilemeyen durum ve olaylar karşısında kalan organizmanın, kontrolün mümkün olduğu sonraki durumlarda bile, içinde bulunduğu durumu

değiştirebileceğine dair inancını yitirmiş olmasından dolayı, olaylar karşısında hareketsiz kalmasını ifade etmektedir (Güler, 2006:1).

Her sosyo-kültürel yapı kendi geleneklerine ve dinamiklerine uygun tarzda bir iletişim zihniyeti ortaya koymaktadır. Demokratik ve dışa açık toplumlarda kolay ve açık iletişim biçimleri oluşturulmuş iken, demokrasi kültürünün tam olarak benimsenmediği, dışa kapalı ve otoriter toplumlarda iletişim konusunda önemli sınırlamalar yer almaktadır. Otoriter ve gelenekçi kültür sistemlerinde tartışma ve eleştiri kültürünün yeterince gelişme imkânının bulunmaması, bu tür toplum ve gruplarda en belirgin iletişim zorluklarından birini oluşturmaktadır. Buna karşılık, daha demokratik ve açık toplumlarda ise, iletişim konusunda nispeten bir serbestlik ve özgürlük mevcuttur (Eroğlu, 2010:338).

Kolektivist ve hiyerarşik kültürlerde var olan paternalizm (paternalism), Türkçede “babacanlık” ve “hamilik” anlamlarına gelmektedir. Paternalist toplumlarda üstün görevi, astları korumak, yönlendirmek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Asttan beklenen de üste bağlılık göstermesi ve ona itaat etmesidir. Yapılan araştırmalarda ülkemiz de paternalizmin yüksek olduğu ülkeler arasında yer almaktadır (Arıkan, 2004:252). Özellikle otoriter ve baskıcı bir ortamda yetişen bireylerin işyerinde kabullenici sessizliği tercih etme olasılıkları daha yüksektir.

B.Korunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence)

Korunma amaçlı sessizlik, kendini dış tehditlerden koruma amacıyla korkuya dayalı olarak ilgili fikir bilgi ve görüşlerin diğerlerinden esirgenmesi biçiminde tanımlanabilir (Van Dyne ve diğ., 2003:1367). Kabullenici sessizliğin zıddına korunma amaçlı sessizlik, işgörenin çeşitli seçenekleri olmasına karşın mevcut zamanda “ilgili fikir görüş ve düşüncelerini esirgemenin en iyi personel stratejisi” olduğuna inanmasıdır ve daha proaktiftir. Bu durumda işgören, sessiz kalmasının konuşmasından daha yararlı olacağını düşünmekte ve kendini koruma davranışına yönelerek farklı görüş ve fikirlerini yöneticilerine iletmemektedir. Eğer farklı görüş ve düşüncesini yöneticilere iletirse, bunun sonucunun faydadan çok zarar getireceğini düşünmektedir. Korunma amaçlı sessizliğin örneklerinden birisi “ sessizlik etkisi” (mum effect)’dir. Sessizlik etkisi, insanların kişisel olarak rahatsız olmaktan, savunmacı cevaplar almaktan ya da olumsuz kişisel sonuçlardan sakınmak için üstlerine “olumsuz” haberler ulaştırmaktan kaçınmaları biçiminde tanımlanabilir (Van Dyne ve diğ., 2003:1367). Diğer bir ifadeyle, bireyler üstlerine olumsuz haberleri iyi haberlerden daha az iletme eğilimindedirler. Kültürümüzde de olumsuz haberlerin (kaza ve hastalık vb. gibi) ilgililere ulaştırılması yönünde bir çekingenlik vardır. Konuyla ilgili yapılan çeşitli çalışmalarda astların üstlerine bilgi verirken olumsuz bilgiyi minimize edecek biçimde çarpıttıkları ve filtredikleri görülmüştür (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008:158).

C. Başkalarını Koruma Amaçlı Sessizlik (ProSocial Silence)

Koruma amaçlı sessizlik özgeci ve işbirliği güdüleriyle işle ilgili fikir bilgi ve görüşlerin diğer insanların ya da örgütün yararlarının göz önünde bulundurulması esirgenmesi olarak tanımlanabilir. Koruma amaçlı sessizlikte, özgecilik ve diğer insanların yararlarını düşünerek bilinçli ve isteğe bağlı bir davranış söz konusudur. Koruma amaçlı sessizlik, konuşmayla ortaya çıkabilecek olumsuzlukların kişisel sonuçlardan korkmaktan ziyade, başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalmayla ilgilidir. Örneğin, işgören grup içi dayanışmanın, birlik ve beraberliğin sürdürülebilmesi için muhalif olan görüşlerini açıklamaktan kaçabilir (Çakıcı, 2010:34). Aynı biçimde, bazı durumlarda arkadaşını ya da örgütün sırlarını korumak amacıyla görüşlerini dile getirmeyebilir.

IV. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE YOL AÇAN FAKTÖRLER

İnsanlar bazı durumlarda mahcup olmamak, diğerleri ile karşı karşıya gelmemek, problem çıkarıcı biri olarak algılanmamak, fikir ve düşüncesinin destek görmeme olasılığı vb. nedenlerle sessiz kalmaktadır. Buna karşın günümüzde işgörenler, daha çok kendilerini rahatça ifade edebilecekleri örgütleri tercih etmektedirler (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008:52). Çünkü, sessizliğin olmadığı, herkesin görüş ve düşüncelerini rahatça ifade edebildiği demokratik ve katılımcı örgütlerde, yöneticilerin ve işgörenlerin daha yüksek motivasyon ve performansla sahip olma olasılıkları yüksektir. Örgütsel sessizliğe yol açan başlıca faktörler, aşağıdaki biçimde açıklanabilir:

A.Yöneticilerin Olumsuz Geribesleme Alma Korkusu

Örgütte işgörenlerin konuşabilmeleri için gerekli faktörlerden biri uygun örgütsel şartların olmasıdır. Örneğin, işgörenlerin taleplerini karar alıcılara ileten iletişim kanallarının çok sayıda ve açık olması gerekmektedir (Pickard ve diğ., 2006:374). Klasik örgüt yapılarında daha çok yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü iletişim kanalları açık olduğu halde, aşağıdan yukarıya doğru olan iletişim kanalları oldukça sınırlı ve yetersizdir. Yöneticiler, işgörenlerin görüşlerine karşı çıktıklarında veya reddettiklerinde işgörenlerin kendilerine olan güvenleri azalarak, konuşmanın riskli ya da önemli bir çaba olmadığı yönünde eğilim göstereceklerdir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008:56). Örgütlerde sessizlik iklimine yol açan en önemli faktörlerden bir diğeri de, yöneticilerin özellikle üstlerden olumsuz geri besleme alma korkusudur. Özellikle özgüveni eksik, yetersiz düzeyde ve liyakat esasına göre iş başına gelmemiş yöneticilerin, böyle bir kaygı taşıma olasılıkları çok daha yüksektir. Aynı biçimde üstlerinden olumsuz geri besleme alma korkusu yüksek olan yöneticiler, üstlerin taleplerini ya duymazlıktan gelmekte ya da ilgileniyormuş gibi görünüp önemsememektedirler (Morrison ve Milliken, 2000:708). Buna ek olarak yöneticiler, işgörenlerden olumsuz geri besleme aldıklarında, mesaja önem vermemekte, mesajın hatalı olduğunu düşünerek, mesajı reddetmekte ya da mesaj kaynağının

güvenirliğini eleştirmektedir. Bir diğer ifadeyle, yöneticiler olumsuz bir geri besleme aldığıında, öz eleştiri yapmak ve kendini gözden geçirmek yerine başkalarını eleştirmekte ve suçlamaktadırlar.

B.Yöneticilerin İşgörenlerle ve Örgüt Yönetimiyle İlgili Örtük İnançları

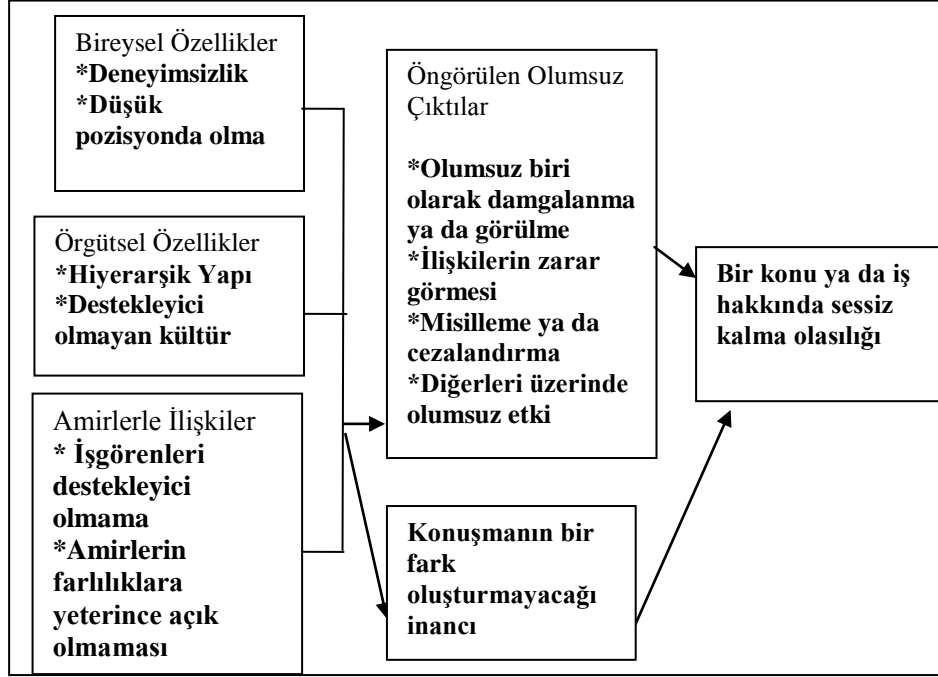
Örgütsel sessizliğe yol açan diğer bir önemli faktör, yöneticilerin işgörenlerle ve yönetimin doğasıyla ilgili sahip oldukları örtük (zımnî) inançlarıdır. Bu inançlardan birincisi, işgörenlerin çıkarıcı (bencil) oldukları ve onlara güvenilmemesi gerektiği yönündedir. Bu durum klasik yönetim ve organizasyon teorilerinin işgörenler hakkındaki bakış açısıyla paralellik göstermektedir. Zira klasik yönetim ve organizasyon teorilere göre işgörenler, sadece ekonomik güdülerle hareket eder (homo economicus) ve onlara güvenmemek esastır (Şimşek ve Çelik, 2011:86). Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde de, yöneticilerin çoğunlukla bakış açılarının bu yönde olduğu söylenebilir. Bu tür yönetim biçiminde yöneticiler işgörenlerden gelen fikir, düşünce ve önerilerinin değersiz olduğunu düşüneceklerdir. Bu konuda yöneticilerin sahip oldukları ikinci örtük inanç, işgörenlerin yararına olan şeyleri “en iyi” biçimde zaten kendilerinin bildikleri ve uyguladıkları yönündeki düşünceleridir. Dolayısıyla bu durumda işgörenlerin görüş ve düşüncelerine pek gerek yoktur anlayışı hâkimdir.

Örgütsel sessizliği oluşturan yöneticilerin sahip olduğu üçüncü örtük inanç ise, birlik anlaşma ve uzlaşımın ve dolayısıyla örgütsel sessizliğin örgütsel sağlığın işareti olduğu buna karşın farklılık, uyuşmazlık ve örgüt içi çekişmelerden kaçınılması gerektiğine olan inançtır. Örgütte sessizlik varsa “o halde işler yolundadır, herkes her şeyden memnundur” düşüncesi söz konusudur. Diğer bir ifadeyle örgüt içi farklılıklar bir zenginlik kaynağı olarak görülmeyip, bu farklılıklar bir çatışma kaynağı olarak görülmektedir. Bu inanca sahip yöneticiler için farklılık, yenilik gibi kavramlar örgüt içi dirlik ve düzeni bozan “tehlikeli” kavramlar olup, bunların bastırılması ve tek tipleştirilmesi gerekmektedir. Bu tür davranış biçimi, bu inanca sahip klasik yöneticilerin otoritelerini korumakta, onları daha güçlü yapmakta ve işlerini oldukça kolaylaştırmaktadır. Klasik yönetim anlayışında çatışma olumsuz bir durum olarak algılanırken, modern yönetim anlayışına göre ise, örgütlerde farklılıklar ve çatışma kaçınılmazdır. Bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Bu durumda yöneticiye düşen görev, çatışmayı doğal bir olgu kabul edip, iyi biçimde yönetebilmektir. Klasik yönetim anlayışında, ortaya çıkan çeşitli problemlerin karşılıklı konuşma ve tartışma ortamında çözülmeye çalışılması yerine, yok sayılması, bastırılması ve üstünün örtülmeye çalışılması gibi davranışları yer almaktadır. Bu davranış biçimi ise, uzun dönemde problemlerin daha da büyümesine ve derinleşmesine neden olmaktadır. Oysa modern yönetim yaklaşımında çatışma doğal bir olgudur. Farklılıklar bir tür zenginlik kaynağı olarak görülmekte ve bunlardan yararlanmanın yolları araştırılmaktadır.

C.Örgütsel Yapı Politika ve Uygulamalar

İşgörenlerin yöneticilerin “her şeyin en iyisini bildiği” ve görüş farklılıklarının olumsuz olarak değerlendirildiği örgütlerde yöneticiler, aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışını kontrol etmeye ve engellemeye çalışacaklardır. Bu eğilim ise, yöneticilerin tehdit edici olarak algıladıkları bilgi ve geri beslemelerden korunmalarını sağlayacaktır. Dolayısıyla bu tür inançların olduğu örgütler, karar almada çok daha merkezi olacak ve aşağıdan yukarıya doğru geri besleme sistemini sınırlayacaktır. Örgütsel yapı bakımından örgütsel hiyerarşinin fazla olduğu merkezi örgüt biçimlerinde, örgütsel sessizliğin desteklenmesi olasılığı daha fazladır. Zira yöneticiler eleştirilmekten, dolayısıyla prestij ve güç kaybına uğramaktan çekinmektedirler. Benzer biçimde demokrasinin gelişmediği ve hukukun üstünlüğünün kurumsallaşmadığı az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde de yönetilenlerden yönetenlere doğru (aşağıdan yukarıya) istek, şikâyet, talep ve görüşlerin iletilmesi olasılığı oldukça zayıftır.

Aşağıdaki Şekil 1’de, işgörenlerin sessizliği tercih etme nedenlerine ilişkin bir model yer almaktadır:



Şekil 1: İşgörenlerin Sessizliği Tercih Etme Nedenleri İle İlgili Bir Model

Kaynak: Milliken Frances J., Elizabeth W. Morrison and Patricia F. Hewlin (2003), “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”, *Journal of Management Studies*, 40:6 September:1467.

Milliken ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada, yukarıdaki şekilde de belirtildiği gibi, İşgörenlerin çeşitli korku ve çekinceler nedeniyle sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Örneğin, ilgili çalışmada çoğu denekler ilişkilerin zarar görmesi, kendisine misilleme yapılması ya da işlerini kaybetme veya terfi edememe gibi korkularının olduklarını belirtmişlerdir. Morrison ve arkadaşları, işgörenlerin sessiz kalmasının beş temel nedeni olduğunu belirtmişlerdir (Milliken ve diğ., 2003:1467-1468).

Bunlardan birincisi, imajına zarar vermesi ya da olumsuz biri olarak etiketlenme durumudur. Örgütün bir elemanı olumsuz birisi olarak etiklendiği zaman sorun çıkarıcı, güvenilmez, bencil ve her zaman örgütte karışıklık çıkarıcı biri olarak nitelendirilecektir. Kültürümüzde, “bir şeyin şuyuu vukuundan beterdir” atasözü bu durumu açıklayan özlü bir deyiştir. Milliken ve arkadaşlarının tespitinde ikinci sessiz kalma nedeni, işgörenlerin ilişkilerinin zarar göreceğine ve mevcut ilişkilerini kaybedeceklerine ilişkin kaygıdır. Üçüncü neden olarak, işini kaybetme riski ya da terfi edememe gibi misillemelerden veya cezalandırmalardan korktuklarını belirtmişlerdir. Diğer bir neden de, işgörenlerin bazılarının, diğerlerini olumsuz etkileme kaygısı taşımalarıdır. Beşinci neden ise, işgörenlerin konuştukları zaman bir fark oluşturmayacağı ya da ilgililerden cevap alamayacakları kaygısıdır.

V. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

A. Araştırmanın Amacı

Araştırmada ülkemizin çeşitli üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının çalıştıkları kurumlarda çeşitli konular karşısında sessiz kalma nedenleri ve bu nedenlerin çeşitli demografik ve kurumsal faktörlere göre (yaş, cinsiyet, akademik unvan, algılanan yönetim tarzı ve yöneticilerle açıkça konuşabilme durumu vb.) farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

B. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem Seçimi

Araştırma internet ortamında anket hazırlanarak ve uygulanarak yapılmıştır. Araştırmada ana kütle ülkemizdeki bütün üniversiteler (eski-1992 öncesi-, yeni ve vakıf) olarak tespit edilmiştir. Ağustos 2012 itibarıyla ülkemizde 103 devlet ve 65 vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 168 üniversite eğitim ve öğretim hizmeti vermektedir (www.yok.gov.tr). Bu üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde toplam 5418 öğretim elemanı görev yapmaktadır (www.osym.gov.tr, istatistikler). Üniversitelerin tabi olduğu kanun, tüzük ve yönetmelikler aynı olduğundan dolayı gruplar (üniversiteler) homojen olarak kabul edilmiştir. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında görüşülmesi gereken üniversite sayısı en az 80 olarak hesaplanmıştır (Ural ve Kılıç, 2005:41). (N=168, z=1,96, p=0,05, E=0,08). Örnek kütle olarak 82 üniversite tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Toplam 4100 anket öğretim elemanlarının e-posta adreslerine gönderilmiştir. 82

üniversiteden toplam 321 anket geri dönmüş olup değerlendirmeye alınmıştır. Anket geri dönüş oranı düşük olan üniversitelere ikinci kez anket gönderilmesine rağmen öğretim elemanları anketi cevaplamada isteksiz davranmışlardır. Dolayısıyla anket geri dönüşüm oranı yaklaşık %8'dir .

C.Araştırmanın Yöntemi

Çakıcı (2011) ve Alparslan tarafından (2010) tarafından farklı birer üniversitede yapılan çalışmada öğretim elemanlarının çeşitli nedenlerle sessiz kaldıkları tespit edilmiştir. Çalışmada öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ve bu nedenlerin demografik faktörlerle ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan anketin oluşumunda Brinsfield'in doktora tezindeki (2009) ve Çakıcı'nın içerik güvenilirliğini test ettirdiği (2010) çalışmasındaki sorulardan yararlanılmıştır. Ayrıca, bazı sorular bu çalışmanın amaçları ve varsayımları doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Pilot araştırma Pamukkale Üniversitesi, İİBF'de görev yapan 35 öğretim elemanına uygulanmış ve anketin güvenilirliği test edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizinde anketin Cronbach's alfa değeri 0,85 çıkmıştır. Bu değer $0,80 < \alpha < 1$ arasında yer aldığından anket ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Ural ve Kılıç, 2005:262). Araştırmada 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Öğretim elemanlarının açıkça konuşmayıp sessiz kalmalarına etki eden nedenleri kapsayan 17 ifade yer almaktadır.

Sorular 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Kısmen katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum biçiminde değerlendirilmiştir. Demografik özelliklerin değerlendirilmesinde frekans ve yüzde dağılımları, hipotezlerin test edilmesinde ise Bağımsız Örneklem T testi ve Anova Testi kullanılmıştır.

D.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada çoğu öğretim üyeleri anketi doldurmada isteksiz davranmışlardır. Toplamda anket geri dönüşüm oranının %8 olması bu görüşü desteklemektedir. Ayrıca bazı öğretim üyeleri anketteki soruların kendi kurumlarının özel bilgileri olduğunu ve bu bilgileri başkalarıyla paylaşmanın uygun olmadığını, dolayısıyla anketi cevaplandırmayacaklarını belirtmişlerdir. Bazı öğretim üyeleri de, ankete katıldıkları zaman e-posta adreslerinin ve kimliklerinin belirli olacağını, bu durumun kendileri için sakınca oluşturabileceğini belirterek anketi cevaplamada çekingen davranmışlar, sessiz kalmayı tercih etmişlerdir. Yine anketin yapılması uzun bir süreyi gerektirdiğinden örnek kütle sınırlı tutulmak zorunda kalmıştır.

*E.Araştırmanın Tanımlayıcı Bulguları*Tablo 1: *Cinsiyet*

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	146	45,5
Erkek	175	54,5
Toplam	321	100,0

Araştırmamıza katılan öğretim elemanlarının %45,5'i (146 tane) kadın öğretim elemanlarından, %54,5'i (175 tane) de erkektir.

Tablo 2: *Yaş*

Yaş	Frekans	%
40 ve altı	216	67,3
40'tan büyük	105	32,7
Toplam	321	100,0

Öğretim elemanlarının %67,3'ü (216 tane) 40 yaş ve altı öğretim elemanlarından, %32,7'si de (105 adet) 40 yaş üstüdür.

Tablo 3: *Ankete Cevap Veren Üniversitelerin Kurumsal Konumu*

Üniversitelerin Kurumsal Konumu	Frekans	%
Kamu Eski (1992 öncesi)	150	46,7
Kamu Yeni (1992 sonrası)	146	45,5
Vakıf	25	7,8
Toplam	321	100,0

(Öncesi silindi) Ankete katılan üniversitelerden %45,5'i (150 tane) eski kamu üniversitelerden oluşurken % 45,5'i ise (146 tane) yeni kurulan kamu üniversitelerden gelmiştir. %7,8'i de (25 tane) vakıf üniversiteleridir.

Tablo 4: *Unvan*

Unvan	Frekans	%
Prof.Dr. ve Doç.Dr.	73	22,7
Yrd.Doç.Dr.	106	33,0
Arş.Gör., Öğretim Gör. ve Okutman	142	44,3
Toplam	321	100,0

Ankete katılan öğretim elemanlarının %22,7'si Profesör ve Doçentlerden oluşmaktadır (73 tane). %33'ü ise, Yrd. Doçentlerden oluşmaktadır (106 adet). Araştırma görevlisi, öğretim görevlisi ve okutmanların ankete katılım oranı ise %44,3'tür (142adet).

Tablo 5: Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Durumu

Yöneticilerle konuşabilme durumu	Frekans	%
Genellikle evet	168	52,3
Genellikle hayır	44	13,7
Sadece belirli kişilerle	72	22,4
Sadece belirli konularda	37	11,5
Toplam	321	100,0

Yöneticilerle açıkça konuşabilme durumuna genellikle evet diyenlerin oranı %52,3'tür (168 tane). Genellikle hayır diyenlerin oranı ise, %13,7'dir (44 tane). %22,4'ü (72 tane) sadece belirli kişilerle konuştuklarını belirtirken, %11,5'i (37 tane) sadece belirli konularda konuştuklarını belirtmişlerdir.

Tablo 6: Sessiz Kalma Nedenleri (Tanımlayıcı İstatistik)

Sessiz kalma nedenleri	A.Ort. (\bar{X})	s. s.	n
1. Başkalarına zarar gelmemesi için sessiz kalırım	3,44	1,09	321
2. Birisinin duygularını rencide etmekten kaçınmak için	3,39	1,12	321
3. Çalışılan birime zarar gelmemesi için	3,11	1,19	321
4. Yöneticilerle ilişkilerin bozulmaması için	2,65	1,29	321
5. İmaj ve itibarını korumak için	2,47	1,21	321
6. Problem çıkarıcı birisi olarak algılanmamak için	2,87	1,33	321
7. Sessiz kalmak daha faydalı olduğu için	2,40	1,23	321
8. Yöneticinin konuşan bireyi küçük düşürme olasılığı	2,46	1,33	321
9. Yeni ve tecrübesiz birisi olma	2,11	1,27	321
10. İlgili konuda kiminle konuşulacağını bilmemesi	1,86	1,07	321
11. Konuşulduğu zaman yalnız bırakılma olasılığı	2,63	1,30	321
12. İletişim kanallarının yeterince açık olmaması	2,69	1,31	321
13. Konuşmanın yararının olmadığı düşüncesi	3,60	1,34	321
14. Yönetimin eleştiriye açık olmaması	3,01	1,39	321
15. Konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmama	3,08	1,33	321
16. Mevcut durumu düzeltecek yetkiye sahip olmama	3,62	1,21	321
17. Daha önce konuşulduğu zaman elde edilen olumsuz tecrübe nedeniyle sessiz kalırım	3,22	1,33	321

Yöneticilerle açıkça konuşmak yerine sessiz kalma nedenlerin başında, mevcut durumu düzeltecek yetkiye sahip olmama ($\bar{X}=3,62$), ikinci sırada konuşmanın yararının olmadığı düşüncesi ($\bar{X}=3,60$), üçüncü sırada başkalarına zarar gelmemesi ($\bar{X}=3,44$) ve dördüncü sırada ise, birinin duygularını rencide

etmekten kaçınma düşüncesi ($\bar{X}=3,39$) yer almaktadır. Öğretim elemanlarının sessiz kalmalarına en az etki eden faktörler kapsamında ise sırasıyla, ilgili konuda kiminle konuşulacağı bilinmememe ($\bar{X}=1,86$), yeni ve tecrübesiz birisi olma ($\bar{X}=2,11$), sessiz kalmanın faydasının daha çok olduğuna inanma ($\bar{X}=2,40$) gibi faktörler yer almaktadır.

F.Sessiz Kalma Nedenlerinin Demografik Faktörlerle İlişkisi

- Sessiz Kalma Nedenleri-Cinsiyet İlişkisi

Alparslan tarafından bir üniversitede yapılan çalışmada da öğretim elemanlarının sessizlik davranışının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (2010:91). Bu noktadan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1:Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ortalaması cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo 7: Sessiz Kalma Nedenleri-Cinsiyet (Bağımsız Örneklem T Testi)

Cinsiyet	N	A.Ort.(\bar{X})	s.s.	s.d.	t	p
Kadın	146	2,75	,612	319	0,43	0,66
Erkek	175	2,72	,627			

0,05 anlamlılık düzeyinde $p > 0.05$ olduğundan bu hipotez reddedilmiştir. Diğer bir ifadeyle, öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Çalışmamızın bu bulgusu adı geçen çalışma bulgusuyla paralellik göstermektedir.

-Sessiz Kalma Nedenleri-Yaş

Mesmer-Magnus ve Viswesvaran tarafından yapılan bir araştırmada (2005:289) örgütsel sessizlikle işgörenlerin yaş ve buldukları kademe arasında ilişki bulunmuştur. Yaşı daha büyük olanların ve daha üst kademe bulunanların sessiz kalmak yerine, sorun bildirmeye (whistleblowing) ve konuşmaya daha fazla eğilimli oldukları tespit edilmiştir. Alparslan tarafından yapılan çalışmada da akademik personelin sessiz kalma davranışlarının yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (2010:92). Dolayısıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ortalaması yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo 8: Sessiz Kalma Nedenleri-Yaş (Bağımsız Örneklem T Testi)

Yaş	N	A.Ort.(\bar{X})	s.s.	s.d.	t	p
40 ve altı	216	2,79	,594	316	2,09	0,037
40'tan büyük	102	2,63	,656			

$p < 0,05$ olduğundan bu hipotez kabul edilir. Akademisyenlerin sessiz kalmalarına etki eden nedenlere yönelik sessiz kalma nedenleri yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir. Tablo 9'dan görülebileceği üzere 40 ve altı yaş grubunda yer alan akademisyenlerin ilgili sessiz kalma nedenleri ortalaması ($\bar{X} = 2,79$), 40 yaş üstü akademisyenlerin sessiz kalma nedenleri ortalamasından ($\bar{X} = 2,63$) daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle 40 ve altı yaş grubunda yer alan akademisyenler yeniden atanma, kariyer vb. nedenlerden dolayı sessiz kalmaya etki eden faktörlerden daha çok etkilenmektedirler. Dolayısıyla, 40 yaş ve altı grupta yer alan akademisyenler daha fazla sessizliği tercih etmektedirler. Elde edilen bulgular adı geçen araştırma bulgularını desteklemektedir.

-Sessiz Kalma Nedenleri- Üniversitenin Kurumsal Konumu

Ülkemizde eğitim-öğretim hizmeti veren vakıf üniversitelerinin kamu üniversitelerine oranla daha fazla mali kaynak ve hareket serbestisinin olduğu varsayımı altında üçüncü hipotez geliştirilmiştir.

H3: Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ortalaması üniversitenin kurumsal konumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo 9: Üniversitelerin Kurumsal Konumu- (Anova)

Üniversitenin Kurumsal Konumu	N	A.Ort. (\bar{X})	s.s	F	p
Kamu Yeni (1992 sonrası)	146	2,72	,608	,105	,900
Kamu Eski (1992 öncesi)	150	2,75	,643		
Vakıf	25	2,77	,553		
Toplam	321	2,74	,619		

$p > 0,05$ olduğundan bu hipotez reddedilmiştir. Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri üniversitenin kurumsal konumu açısından istatistik olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Gerek kamu-eski ve kamu-yeni, gerekse vakıf üniversitelerinde olsun öğretim elemanları sessiz kalma nedenleri aynıdır. Bu durumun üniversitelerin yönetim biçimlerinin paralel olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Dolayısıyla gerek kamu gerekse vakıf üniversitelerinde öğretim elemanlarının daha çok konuşabilecekleri, görüş fikir ve önerilerini dile getirebilecekleri daha demokratik, daha katılımcı ve daha şeffaf örgüt ve yönetim biçimlerine yönelmesi gerekmektedir. Bu sayede çeşitli unvanlara sahip öğretim elemanlarının farklı ve yenilikçi görüş, düşünce ve fikirlerinin üretim sürecine katılması ve değerlendirilmesi mümkün olabilecektir.

-Sessiz Kalma Nedenleri-Akademik Unvan

Dördüncü hipotez, sözleşmesinin yenilenmesi ve yeniden atanma ve kariyer gibi durumlarla karşı karşıya olan okutman, öğretim görevlisi ve

araştırma görevlisinin bu durumda olmayan doçent ve profesörlere oranla konuşma konusunda daha çekimser olacakları ve daha fazla sessiz kalabilecekleri varsayımına dayanmaktadır.

H4: Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ortalaması akademik unvanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo 10: Sessiz Kalma Nedenleri-Akademik Unvan (Anova)

Unvan	N	A.Ort. (\bar{X})	s.s.	F	p
Prof.Dr. ve Doç.Dr.	73	2,58	,613	5,253	,006
Yrd. Doç.Dr.	106	2,69	,672		
Arş.Gör., Öğr.Gör., Araş.Gör.	142	2,85	,560		
Toplam	321	2,74	,619		

$p < 0,05$ olduğundan bu hipotez kabul edilmiştir. Sessiz kalma nedenleri ortalaması akademik unvana göre farklılık göstermektedir. Araştırma görevlisi, öğretim görevlisi ve okutmanların sessiz kalma nedenleri ortalaması ($\bar{X} = 2,85$), profesör ve doçentlerin sessiz kalma nedenleri ortalamasından ($\bar{X} = 2,58$), daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle araştırma görevlisi, öğretim görevlisi ve okutmanlar hiyerarşik olarak üst kademedekilere nazaran yeniden atanma, sözleşmenin yenilenmesi vb. nedenlerle daha çok sessiz kalmaktadırlar.

Tablo 11: Sessiz Kalma Nedenleri-Akademik Unvan (Scheffe)

Unvan	(I) Unvan	(J) Unvan	Ort.Fark(I-J)	S. Hata	Anlamlılık.
Scheffe	1.Doç.Dr Prof.Dr. ve Doç.Dr.	2			,501
		3	-,27245*	,088	,009
	2. Yrd. Doç. Dr	1	,10955	,093	,501
		3	-,16290	,078	,118
	3.Araş. Gör,Öğretim Gör.Okutman	1	,27245*	,08809	,009
		2	,16290	,07851	,118

*; %5 önem düzeyinde anlamlıdır

Yapılan varyansların homojenliği testinde $p > 0,05$ olduğundan varyanslar homojendir. Ayrıca gözlem sayıları birbirinden farklıdır. Bu nedenle Scheffe Testi kullanılmıştır (Nakip, 2008:266). Doçent ve profesörlerin sessiz kalma nedenleri ortalaması diğerlerinden (araştırma görevlisi, öğretim görevlisi ve okutman) daha düşüktür. Yeniden atanma, kadro alma vb. gibi nedenlerle daha düşük statüdeki öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ortalaması daha yüksektir.

- Sessiz Kalma Nedenleri-Yöneticiyle Açıkça Konuşabilme

Yönetim kademesinde olan yöneticilerle (rektör, dekan, bölüm başkanı gibi) her zaman rahatça iletişim kurabilen, konuşabilen öğretim elemanlarının daha az sessiz kalabilecekleri varsayımı altında beşinci hipotez geliştirilmiştir. H5: Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ortalaması yönetici ile açıkça konuşabilme durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Tablo 12: Sessiz Kalma Nedenleri-Yöneticiyle Açıkça Konuşabilme

Yöneticilerle açıkça konuşabilme durumu	N	A.Ort.	Std. Sapma	F	p
Genellikle evet					
Genellikle hayır	44	2,99	,51671		,000
Sadece belirli kişilerle	72	2,97	,64092		
Sadece belirli konularda	37	2,85	,53137		
Toplam	321	2,74	,61972	4,608	

$p < 0,05$ olduğundan bu hipotez kabul edilir. Varyansların homojenliği testinde $p > 0,05$ olduğundan varyanslar homojendir ve Scheffe Testi kullanılmıştır.

Tablo 13: Sessiz Kalma Nedenleri-Yöneticiyle Açıkça Konuşabilme (Scheffe)

Yön.ile açıkça konuşabilme	(I)Yön.ile açıkça konuş	(J) Yön.ile açık konuşma	Mean Diff.(I-J)	Std. Error	Sig.
Scheffe	Genellikle evet	Genellikle hayır	-,44153*	,09968	,000
		Sadece belirli kişilerle	-,41969*	,08291	,000
		Sadece belirli konularda	-,29823	,10689	,053
	Genellikle hayır	Genellikle evet	,44153*	,09968	,000
		Sadece belirli kişilerle	,02185	,11263	,998
		Sadece belirli konularda	,14331	,13129	,755
	Sadece belirli kişilerle	Genellikle evet	,41969*	,08291	,000
		Genellikle hayır	-,02185	,11263	,998
		Sadece belirli konularda	,12146	,11906	,791

*; %5 önem düzeyinde anlamlıdır

Yukarıdaki tabloya göre yöneticilerle konuşabilme durumuna genellikle evet diyenlerin sessiz kalma nedenleri ortalaması ($\bar{X} = 2,55$) genellikle hayır diyenlerin sessiz kalma ortalamalarından daha düşüktür ($\bar{X} = 2,99$). Diğer bir ifadeyle yöneticileriyle genellikle konuşan/konuşabilen öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ortalaması daha düşüktür. Genellikle evet diyenlerin sessiz kalma nedenleri ortalaması sadece belirli kişilerle konuşurum diyenlerle

kıyaslandığında da daha düşüktür. Bu noktadan hareketle öğretim elemanlarının yöneticileriyle açıkça konuşabilme durumları arttığında sessiz kalma nedenlerinin ortalaması azalmakta, bunun zıddı olarak da yöneticileriyle konuşabilme durumları azaldığında ise sessiz kalma nedenleri ortalaması artmaktadır. Dolayısıyla üniversitelerde öğretim elemanlarının sessiz kalma davranışlarının en aza indirilebilmesi için gerekli önlemlerden biri de, yöneticileriyle açıkça konuşabilecekleri iletişim kanallarının çift yönlü, açık ve yeterli düzeyde olmasıdır.

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan çalışmada aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

En çok sessiz kalma nedenlerinin başında mevcut durumu düzeltecek yetkiye sahip olmama, konuşmanın yararının olmadığı düşüncesi, birisinin duygularını rencide etmekten kaçınma vb. faktörler yer almaktadır. Öğretim elemanlarının sessiz kalmalarına en az etki eden nedenler ise, ilgili konuda kiminle konuşulacağını bilememe, yeni ve tecrübesiz birisi olma, sessiz kalmanın faydasının daha çok olduğuna inanma vb. faktörlerden oluşmaktadır.

Birinci hipotezde, öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ortalamasının cinsiyet açısından farklılık göstermediği bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle öğretim elemanın kadın ya da erkek olması sessizlik nedenleri ortalamasını etkilememektedir. İstatistiksel olarak her ikisi de aynı sessizlik nedenleri ortalamasına sahiptir.

İkinci hipotezde, sessiz kalma nedenlerinin ortalamasının yaşa göre anlamlı bir fark gösterdiği tespit edilmiştir. Yaşları 40'tan büyük olanların sessiz kalma nedenleri ortalaması daha düşükken, diğer bir ifadeyle daha çok konuşmayı tercih ederlerken, 40 ve altı yaş grubunda olan öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ortalaması daha yüksek çıkmıştır. Bu duruma 40 yaş ve üstünün daha çok doçent ve profesörlerden oluştuğu, dolayısıyla pek kariyer kaygısı taşımamalarının etkili olduğu düşünülmektedir. 40 ve altı yaş grubunda yer alan öğretim elemanlarının ise, sözleşmelerin yenilenebilmesi, daha üst pozisyona atanma, kariyer vb. nedenlerle, sessiz kalma nedenleri ortalamasının daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Sessiz kalma nedenleri ortalamasının üniversitenin kurumsal konumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir hipotezi, üçüncü hipotez olup reddedilmiştir. Üniversitenin eski-yeni, kamu-özel olması sessiz kalma nedenleri ortalaması açısından fark etmemektedir. Diğer bir ifadeyle, öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ortalaması görev yaptıkları üniversitelerinin kurumsal konumu açısından her hangi bir farklılık göstermemektedir.

Dördüncü hipotez, öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ortalaması akademik unvanlara göre farklılık gösterir biçiminde olup bu hipotez de kabul edilmiştir. Akademik unvanlar açısından sessiz kalma nedenlerine katılımın ortalaması araştırma görevlisi, öğretim görevlisi ve okutmanlarda en yüksek düzeyde çıkmıştır. Profesör ve doçentlerde ise, bu değer en düşük

düzye ve yardımcı doçentlerde ise orta düzeyde çıkmıştır. Yaş değişkeninde olduğu gibi burada da orta ve alt kademelerde görev yapan öğretim elemanlarının akademik kariyer, sözleşmenin yenilenmesi vb. nedenlerle daha yüksek düzeyde sessiz kalma nedenleri ortalamasına sahip olduklarını söyleyebiliriz.

Beşinci ve son hipotezimiz ise, öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ortalaması yöneticileriyle açıkça konuşabilme durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir biçimindedir. Bu hipotez de kabul edilmiştir. Yöneticileri ile açıkça konuşabildiğini belirten öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ortalaması en düşük düzeydedir. Diğer bir ifadeyle yöneticileriyle açıkça konuşabildiklerini belirten öğretim elemanlarının sessizlik yerine genel konuşma eğilimleri daha yüksektir. Yöneticileriyle açıkça konuşabilme durumuna genellikle evet diyenlerin ortalaması sadece belirli kişilerle konuşurum diyenlerin ortalaması ile kıyaslandığında genellikle evet diyenlerde sessiz kalma ortalaması daha düşüktür. Benzer biçimde yöneticilerle konuşabilme durumuna genellikle evet diyenler, sadece belirli konularda konuşurum diyenlere kıyasla daha düşük bir sessizlik düzeyine sahiptir. Öğretim elemanlarının yöneticileriyle açıkça konuşma durumları arttığında sessiz kalma nedenleri ortalaması azalmakta, buna karşın yöneticileriyle açıkça konuşabilme imkânı azaldığında ise sessiz kalma nedenleri ortalaması artmaktadır.

Günümüz bilgi toplumu ve küresel rekabet ortamında üniversiteler bilimsel bilgi üretimi ve bunun pratiğe aktarımı açısından önemli bir role sahiptir. Öğretim elemanlarının farklı, orijinal, yaratıcı görüş, düşünce, fikir ve araştırmaları üniversitelerin en önemli ve zenginlik kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Öğretim elemanlarının potansiyel olarak sahip oldukları fikir, düşünce ve önerilerin demokratik ve katılımcı bir ortam ve iletişim yoluyla mümkün olduğu kadar açığa çıkarılabilmesi ve üretim sürecine katılabilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda üniversitelerde iletişim kanallarının daha çok açık olması, üstlerin üstleriyle rahatça iletişim kurabilmeleri, güven ve bilgi paylaşımına dayalı katılımcı, şeffaf ve çoğulcu örgütsel yapı ve yönetim anlayışı son derece önemlidir. Üniversitelerde örgütsel sessizliğin giderilebilmesi veya en aza indirilebilmesi için bir takım önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu konuda alınabilecek başlıca önlemleri aşağıdaki biçimde belirtebiliriz:

a.Yöneticilerin klasik yönetim yaklaşımları yerine, daha şeffaf, katılımcı ve demokratik bir davranış biçimine yönelmeleri gerekmektedir. Böyle bir ortamda ise, öğretim elemanları kendilerini daha rahat hissedecek daha fazla görüş ve düşüncelerini açıklamaya yöneleceklerdir.

b.Yöneticilerin önemli, yenilikçi ve farklı fikir ve öneriler sunan öğretim elemanlarını cesaretlendirmeleri ve maddi ve/veya psiko-sosyal açıdan ödüllendirmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin farklılıktan korkmayıp, farklılığı

zenginlik kaynağı olarak görüp, bu zenginliği iyi yönetebilmeye odaklanmaları gerekmektedir.

c.Üst düzey yöneticiler örgütsel sessizlik ikliminden kaçınmak için karar verme sürecini - belirli ölçüde de olsa- ilgili astlarında görüş ve düşüncelerini alarak, demokratik karar alma yöntemine daha çok yönelmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda yöneticilerin, olumsuz geri beslemeleri yukarı taşıyan resmi iletişim kanallarını mümkün olduğunca açık tutmaları gerekmektedir. Yöneticilerin olumsuz geri beslemeden korkmamaları, öğretim elemanlarının kendilerini rahatça ifade edebilecekleri güvenli bir psikolojik ortam sağlamaları gerekmektedir. Aksi takdirde zamanında çözülmemiş bir olumsuzluklar birikerek, daha fazla büyüyebilir ve çözülmesi çok daha zor problemlere yol açabilir.

d.Örgütsel sessizlik her zaman olup biteni kabul anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla yöneticilerin sessizliği doğru yorumlamaları ve bu konuda düzeltici önlemler almaları gerekmektedir.

e.Öğretim elemanları çeşitli ve birbirinden farklı bir takım gizil yeteneklere sahiptir. Önemli olan iyi bir yönetim aracılığı ile bunların açığa çıkarılabilmesi, üretim sürecine katılabilmesi, diğer bir ifadeyle israf edilmemesidir. Unutulmamalıdır ki bir örgütün en değerli kaynağı insanlar ve insanların sahip olduğu fikirlerdir. Özellikle konu üniversiteler ve öğretim elemanları olduğunda, bu kaynağın israf edilmemesi, atıl kalmaması ve üretim sürecine katılması çok daha fazla önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Arıkan, S. (2004), **Girişimcilik Temel Bazı Kavramlar ve Güncel Konular**, Siyasal Kitabevi, Genişletilmiş 2.Baskı, Ankara.
- Alparslan, A. M. (2010), **Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Beer, M.ve A.E. Russell (2000),” The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning”, **Sloan Management Review**, Summer; ss.29-40
- Brinsfield, C. T.(2009), **Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors**, **Dissertation**, The Ohio State University
- Clapham, S. E., Cooper,R.W. (2005), “Factors of Employees’ Effective Voice in Corporate Governance”, **Journal of Management and Governance**, Vol 9, ss.287-313
- Cüceloğlu, D.(2001), **Yetişkin Çocuklar**, Remzi Kitabevi, 20.B., İstanbul.
- Çakıcı A. (2010), **Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?**, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Durak İ. (2012), **Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik**, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Ehtiyar R.ve Yanardağ, M. (2008), “Organizational Silence: A Survey on Employees Working In A Chain Hotel”, **Tourism and Hospitality Management**, Vol 14, ss.51-68
- Ephratt, M. (2008), “The functions of silence”, **Journal of Pragmatics**, Vol 40, ss.1909-1938
- Eroğlu, F. (2010), **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınevi,10.Baskı, İstanbul.
- Gambarotto, F. ve Cammazzo, A. (2010), “Dreams of Silence: Employee Voice in a Public Sector Community of Practice”, **Innovation: Management, Policy & Practice**, Vol 12, ss.166-179
- Güler, B. K. (2006), **Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik**, Liberte Yayınları: 124, Ankara.
- Karacaoğlu, K.ve Cingöz, A. (2008), “Örgütsel Sessizlik”, **Örgütsel Davranışta Seçme Konular**, Editörler: Mahmut Özdevecioğlu, Himmet Karadal, İlke Yayınevi, Ankara
- Kish-Gephart, J. J., Detert,J.R., Trevino, L.K. ve Edmondson, A.C. (2009), “Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work”, **Research in Organizational Behavior**, Vol 29, ss.163-193
- Koçe,I T. (2010), **İşletme Yöneticiliği**, 12.B., Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Mesmer-Magnus, J. ve Viswesvaran, C. (2005), “Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions and Retaliation”, **Journal of Business Ethics**, Vol 62, ss.277-297
- Milliken, F. J., Morrison, E.W. ve Hewlin, P.F. (2003), “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why?”, **Journal of Management Studies**,40, ss.1453-1476
- Morrison E. W. ve Milliken, F.J. (2003), “Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations”, **Journal of Management Studies**, Vol 40, ss.1353-1358
- Morrison, E. W. ve Milliken, F.J. (2000), “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, **Academy of Management Review**, Vol 25, ss.706-725
- Nakip, M. (2008), **Pazarlama Araştırmalarına Giriş (SPSS Destekli)**, Seçkin Kitabevi, 3.Baskı, Ankara.
- Penna, M. P., Mocci, S. ve Sechi, C., (2009), “The Emergence of The Communicative Value of Silence”, **E:CO**, Vol 11, ss.30-36
- Pinder, C..C.ve Harlos, K.P., (2001), “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses Perceived Injustice”, **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol 20, ss.331-369
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2011), **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Akademi Yayınları,13.B., Konya

- Taras, D. G. (1991), "Breaking the Silence: Differentiating Crises of Agreement", **Public Administration Quarterly**; Vol 14, ss.401-418.
- Ural, A., Kılıç,İ. (2005), **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, Detay Yayıncılık, Ankara
- Van Dyne, L, Ang, S. ve. Botero, I.C (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", **Journal of Management Studies**, Vol 40, ss.1359-1392
- www.yok.gov.tr Erişim Tarihi:15.06.2011
- www.osym.gov.tr, istatistikleri Erişim Tarihi 15.06.2011
- www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi 15.06.2011