

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri*

Causes of Faculty Members' Silence

Tijen TULUBAŞ**, Cevat CELEP***

ÖZ: Bu çalışma, üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerini ve bu nedenlerin bazı demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini araştırarak betimsel ilişkisel bir çalışmadır. Çalışmanın evrenini Kocaeli Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi ve Namık Kemal Üniversitesi'nde (Tıp Fakültesi hariç) çalışan öğretim elemanları, örneklemini ise bu üniversitelerde çalışan 459 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Elde edilen veriler betimsel istatistik, t-testi ve ANOVA kullanılarak SPSS paket programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, öğretim elemanlarının sırasıyla kurumsal düzenlemeler, geri çekilme, iş arkadaşlarıyla ilişkileri koruma, yöneticiyle ilişkileri koruma, kendini koruma ve kendine güven eksikliği nedeniyle sessiz kaldıklarını göstermektedir. Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, unvana ve kurumda çalışma süresine göre değişmektedir. Araştırma bulguları, öğretim görevlileri, araştırma görevlileri ve okutmanların profesör, doçent ve yardımcı doçentlere göre daha sessiz olduğunu göstermektedir. En sessiz grup okutmanlar, en az sessiz grup ise profesörlerdir.

Anahtar sözcükler: Öğretim elemanlarının sessizliği, örgütsel sessizlik, işgören sessizliği, öğretim elemanları

ABSTRACT: This study aims to research the causes of faculty members' silence and whether they differ significantly according to some demographic variables. The population of the study includes faculty members of Kocaeli University, Sakarya University and Namık Kemal University (except Faculty of Medicine), and the sample includes 459 faculty members. Data was analyzed using descriptive statistics, t-test and ANOVA with the help of SPSS. In this study, we 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-defense and lack of self-confidence respectively. Causes of faculty members' silence were found to differ according to age, level of education, academic title and duration of employment in the organisation. Findings of the study showed that instructors, research assistants and lecturers are more silent compared to assistant professors, associate professors and professors. Instructors are the most silent while professors are the least silent.

Keywords: Faculty member's silence, organisational silence, employee silence, faculty members

1. GİRİŞ

Milli Eğitim Temel Kanunu'nda (md. 35) ve Yükseköğretim Kanunu'nda (md. 4c ve md.12) belirtildiği üzere, üniversitelerin içinde buldukları toplumun eğitim ve öğretimi yanında kültürel, ekonomik ve sosyal gelişimi için rehberlik eden kurumlar olması beklenmektedir. Yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim elemanlarına, 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. Öğretim elemanlarının bu rolleri etkili biçimde yerine getirebilmesi için, sahip oldukları bilgi ve birikimlerini açık yüreklilikle paylaşabilmesi ve bu doğrultuda uyum içinde çalışabilmesi önemlidir. 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). Buna göre, sessiz kalmak edilgen bir

* Bu çalışma, Haziran 2011 tarihinde Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne sunulmuş ve enstitü tarafından onaylanmış Yüksek Lisans tezinin bir bölümüdür.

** Okutman, Namık Kemal Üniversitesi, e-posta: tijenozek@hotmail.com

*** Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, e-posta: celep@kocaeli.edu.tr

bekleştikten ve durumu kabullenmekten öte bir şeydir. Sessizlik bir ileti gönderme şekli olabilir (Van Dyne, Arg & Botero 2003). Sessizliğin, matematikteki sıfır gibi işlevi olan bir yokluk olduğu söylenebilir (Brinsfield, Edwards & Greenberg 2009).

Pinder ve Harlos (2001)'a göre sessizlik etkin, bilinçli, kasıtlı ve amacı olan bir davranıştır. Bu bakımdan, işgörenlerin sessiz kalma nedenlerinin incelenmesi, onların örgüte iletmek istedikleri mesajın anlaşılabilmesi ve bu doğrultuda daha etkili bir çalışma ortamının hazırlanması için önemli veriler ortaya koyabilir. Öğretim elemanları, bilimsel çalışmalar yoluyla pek çok yeni ve önemli bilgi elde etmekte ve sürekli yeni tecrübeler kazanmaktadır. Elde ettikleri bu bilgilerin öğrenci ve toplumun gelişimi kadar çalıştıkları örgütün ve yükseköğretimin gelişimi için de önemli olabileceği dikkate alınmalıdır. Bu bakış açısından hareketle, öğretim elemanlarının sessizliği bu bilgi ve birikimlerin paylaşılmasının ve geliştirilmesine engel olabilir. Bu nedenle, öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri üzerinde durulması gereken bir konudur.

1.1. İşgören Sessizliği

Alanyazında işgören sessizliğine ilk kez 1970 yılında sosyal bilimci Albert Hirschmann tarafından değinilmiş, daha sonra bu kavram çeşitli bilim adamlarınca geliştirilmiştir (akt. Brinsfield ve diğerleri 2009). İlk zamanlar sessizlik, işgörenin memnun olmadığı durumlara karşı gösterdiği edilgen bir tavır, bir kabullenme ya da bir bağıllık göstergesi olarak ele alınmıştır. Zaman içinde işgören sessizliğinin çok farklı çeşitleri tanımlanmaya başlanmıştır.

Morrison ve Milliken (2000), sessizliği kolektif boyutta ele almışlar ve *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 etmektен kaçınmasıdır. Onlara göre sessizlik, 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 kullanmışlardır. Henriksen ve Dayton (2006) sessizliğin kolektif bir fenomen olduğunu ifade etmiş ve örgütün karşılaştığı problemlerin çözümüne yönelik hiçbir şey yapmamak veya gereken çabayı göstermemek olarak tanımlamışlardır.

Özetlemek gerekirse, örgütsel sessizlikte işgörenler örgüt ve işle ilgili belli bilgileri açığa vurmamaktadırlar. 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. İşgörenin 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 işgören sessizliği, 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 etmektен kaçınmasıdır.

1.2. İşgören Sessizliğinin Boyutları

İşgörenleri sahip oldukları fikir ve bilgileri paylaşmamaya iten çok farklı güdüler olabilir (Van Dyne ve diğerleri 2003). Bu güdülere dayalı olarak sessizlik kavramının farklı boyutları ortaya çıkmaktadır. Alanyazında ele alındığı şekliyle, sessizliğin geri çekilmeye dayalı (acquiescent), kendini korumaya dayalı (defensive), ilişki odaklı, kendine güven eksikliğine dayalı ve kurumsal düzenlemelere dayalı olmak üzere beş temel boyutundan bahsedilebilir.

1.2.1. Geri Çekilmeye Dayalı Sessizlik

Geri çekilmeye dayalı sessizlik, işgörenin boyun eğme ve geri çekilme nedeniyle örgütle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerini açığa vurmaması, statükoyu edilgen bir şekilde kabul etmesidir. 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 ve diğerleri, 2003). Geri çekilmeye dayalı sessizlik, bir bakıma öğrenilmiş çaresizlik durumudur. Öğrenilmiş çaresizlik yaşayan bireyler, yaşadıkları bir dizi olumsuz olay sonucunda, daha sonra karşılaşılan kontrolü mümkün olan durumları nasıl ele alacaklarını bilememekte ve bu çaresizlik duygusu nedeniyle gerekli girişimlerde bulunamamaktadır. Bu durum, depresyonla benzer özellikler göstermektedir ve bireyin harekete geçmeye isteksiz olması ile sonuçlanabilmektedir (Maier ve Watkins, 2005).

Geri çekilmeye dayalı sessizliğin altında yatan farklı nedenler olabilir. Örneğin, bir işgören fikirlerini beyan etse de işe yaramayacağına veya dikkate alınmayacağına inanıyor ve bu nedenle fikir beyan etmiyor olabilir. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003), işgörenlerin sessiz kalma nedenleri üzerine yaptıkları araştırmada, katılımcıların %25'inin açıkça konuşma ya da fikir beyan etmenin hiçbir şeyi değiştirmeyeceğine inandıklarını ve bu nedenle edilgen bir şekilde sessiz kaldıklarını ortaya koymuşlardır. Benzer bir şekilde işgören, birlikte çalıştığı diğer işgörenlerin ya da yönetimin konuyu etkileyebilecek ya da değişimi sağlayabilecek düzeyde olmadığına inanıyor olabilir (Van Dyne ve diğerleri 2003). Brinsfield ve diğerlerine (2009) göre ise, bu tür bir sessizlikte işgören daha başka ne yapabileceğini bilemediği için edilgen bir şekilde var olan durumu kabullenmekte ve sessiz kalmaktadır.

Geri çekilmeye dayalı sessizliğin öğretim elemanlarında da görülebileceğini ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Özgan ve Külekçi (2012), öğretim elemanlarının daha önce görüş bildirdiği halde fikirlerinin dikkate alınmamış olması ve özellikle yönetsel düzeyde fikir paylaşımına açık bir kültürün olmaması nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettiklerini bulmuştur. Alparslan (2010)'ın araştırması da öğretim elemanlarının fikir, görüş ve önerilerinin dikkate alınmayacağı düşüncesi ile ve daha başka yapabileceği bir şey olmadığı gerekçesiyle sessiz kalabildiklerini ortaya koymaktadır.

1.2.2. Kendini Korumaya Dayalı Sessizlik

Kendini korumaya dayalı sessizlik, işgörenin bilgi ve fikirlerini paylaşması durumunda olumsuz bir sonuçla karşılaşacağından korkması, bu nedenle bilgi ve görüşlerini açıklamaktan kaçınmasını ifade eder. Bu işgörenler, sessizlikten başka stratejilerin var olan durumu iyileştirebileceğini bildikleri halde sessiz kalmayı tercih etmektedirler; çünkü fikirlerini açıkça beyan ettiklerinde, durumdan sorumlu tutulma ya da örgütsel ödüllerden mahrum bırakılma gibi bazı olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarına inanmaktadırlar (Brinsfield ve diğerleri 2009; Vakola & Bouradas 2005). İşgören sessizliği üzerine yapılan araştırmaların pek çoğu, olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusunun sessiz kalma kararında etkili bir değişken olduğunu ortaya koymuştur (Burriss 2005; Chiang & Pepper 2006; Cortina & Magley 2003; Deter 2003; Dutton, Ashford, Lawrence & Miner-Rubino 2002; Edmondson 1996; Graham 1986; Gundlach, Ryan & Oestreich 1991; Henik 2008; Kish-Gephart, Detert, Trevino ve Edmondson 2009; Milliken & diğerleri 2003; Sprague & Ruud 1988).

Detert ve Edmondson'ın (2005) yaptığı çalışmanın bulgularına göre, işgörenleri sessizliğe iten nedenlerin temelinde statükoya ters düşerek yönetsel tepkiye maruz kalma korkusu yatmaktadır. Araştırmaya 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. Türkiye'de öğretim elemanları üzerine yapılan bir çalışmada, öğretim elemanları fikir ve görüşlerini paylaştıklarında iş yüklerinin artırılmasından şikâyetçi olmuşlar ve bunu

engellemek için sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir (Özgan ve Külekçi, 2012). Kahveci ve Demirtaş (2013), okul yöneticileri ve öğretmenlerin sessizlik algıları üzerinde yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin yöneticilerin olumsuz tepkilerinden çekindikleri için sessiz kalmayı tercih ettiklerini ortaya koymuşlardır. Bayram (2010), akademisyenlerin özellikle izolasyon korkusu nedeniyle sessiz kaldıklarını bulmuştur. Bu bulgular, öğretim elemanlarının kendini korumaya dayalı sessiz kalma eğilimi gösterebileceğini düşündürmektedir.

1.2.3 İlişki Odaklı Sessizlik

İlişki odaklı sessizlik bir işgörenin diğer işgörenler ya da yöneticiler ile iyi ilişkilerini zedelememek, diğerleri tarafından sorun çıkararak biri olarak algılanmaktan kaçınmak, diğerlerine zarar vermemek veya çatışmadan kaçınmak amacıyla sessiz kalmasını içermektedir. Van Dyne ve diğerlerine (2003) göre işgörenler, empati duygusu ve işbirliği güdüsü ile örgüt ya da diğer işgörenler yararına sessiz kalmaktadırlar.

Milliken ve diğerleri (2003) yaptıkları çalışmada, 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 çıkararak 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. Kahveci ve Demirtaş (2013), öğretmenlerin okulda sorun çıkararak ve her durumda şikâyet eden biri gibi görünmek istemedikleri için sessiz kaldıklarını ifade etmektedirler. Alparslan (2010) da öğretim elemanlarının arkadaşları ve yöneticiler ile ilişkilerini korumak amacıyla sessiz kalabildiklerini ifade etmiş ve özellikle kurumda yeni çalışmaya başlayan öğretim elemanlarının ilişkilerini zedeleme korkusuyla sessiz kaldıklarını ortaya koymuştur. Bayram'ın (2010) çalışması da benzer bulgular ortaya koymakta ve öğretim elemanlarının ilişkilerini korumak amacıyla sessiz kalabildiklerini göstermektedir.

1.2.4. Kendine Güven Eksikliğine Dayalı Sessizlik

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 sessiz kalmayı tercih edebilirler (Premeaux ve Bedeian 2003).

Araştırmalar, bireyin kendine güven duyup duymaması (Brockner 1998; Premeaux & Bedeian 2003;), öz-yeterlilik algısı (Parker 1993), öz-izleme davranışı (Premeaux & Bedeian 2003) gibi bireysel özelliklerin sessiz kalma kararında etkili olduğunu göstermektedir. İşgörenin kendine güvenini etkileyen önemli etkenlerden biri de iş tecrübesi ve çalıştığı örgüt içinde ne kadar kıdemli olduğudur (Çakıcı 2008; Deter & Edmondson 2005). Milliken ve diğerleri (2003) yaptıkları çalışmada, katılımcıların %30,5'inin tecrübe ve kıdem eksikliği nedeniyle kendilerine tam olarak güvenemediklerini ve bu nedenle sessiz kalmayı tercih ettiklerini bulmuşlardır. Özgan ve Külekçi (2012), öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerini belirlemek amacıyla yaptığı görüşmelerde, özellikle kendine güveni düşük öğretim elemanlarının sessiz kalma eğiliminde olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

1.2.5. Kurumsal Düzenlemelere Dayalı Sessizlik

Örgütün sağlıklı bir biçimde işlemesi amacıyla geliştirilen kurumsal düzenlemeler, örgüt içinde çok güçlü normlar ortaya çıkarabilmekte ve bu normlar işgörenlerin fikirlerini açıkça ortaya koymalarına engel olabilmektedir. Örneğin, örgüt içindeki hiyerarşik yapılanma ve bu yapılanmanın ortaya çıkardığı düzenlemeler işgörenleri sessizliğe itebilmektedir. Lieberman'a (1956)'a göre, çalışanlar hiyerarşinin kademelerinde yükseldikçe astlarla daha az özdeşleşmeye başlar ve bu durum zaman içinde astlar ile üstlerin iletişimini kısıtlamaya başlar. Bu iletişim

eksikliği ise örgütte sessizlik iklimi yaratabilir (Morrison & Milliken, 2000). Üstler ile astların iletişimini kısıtlayan bir diğer neden, yöneticilerin astlardan gelen fikir ve nerileri dinliyor gibi görünmesine rağmen bunları örgütsel eylem ve süreçlere yansıtılmalarıdır (Pierce, Smolinski & Rosen, 1998). Bu durum, fikir paylaşımına olanak verecek prosedürlerin net olmaması ve yetersiz yönetsel uygulamalar ile birleŐtiđinde işgören sessizliğini artırabilmektedir (Harlos, 2001). Ayrıca, hiyerarşik örgütlerde disiplin, boyun eğme ve sorgusuz sualsiz hizmet etme esastır (Arney, 2007). Böyle bir anlayıŐ, işgörenlerin örgütsel uygulamalar ile ilgili fikir ve görüşlerini açıkça ifade etmesi önünde engel teŐkil edebilir.

Kurumsal düzenlemelerin ğretim elemanlarının sessizliğine etki ettiğini gösteren çalışmalar yapılmıŐtır. zgan ve Külekçi (2012), niversitelerdeki mevcut kültür ve anlayıŐın ğretim elemanlarını sessizliğe ittiğini, hiyerarşik yapılanmanın ğretim elemanlarının fikir ve görüşlerini açıkça paylaŐmasını engellediğini ortaya koymuŐ, Alparslan (2010) da bu görüşü desteklemiŐtir. Araştırmacı ayrıca, örgütsel yapılanma ve yönetici tutumları sonucunda oluŐan örgütsel sessizlik ikliminin de sessizliği artıran bir etken olduğu üzerinde durmuŐtur.

Çeşitli ülkelerde yapılan çalışmalar, işgören sessizliğinin altında yatan farklı nedenler olduğunu göstermektedir. (Morrison & Miliken 2000; Henriksen ve Dayton 2006; Tangirala & Ramanujam 2008; Perlow & Repenning 2009; Brinsfield 2009). Ülkemizde işgören sessizliği ile ilgili araştırmaların sayısı son yıllarda artmıŐ olmakla birlikte sayıları yeterli değildir. Özellikle ğretim elemanlarının sessizliği ve bunun altında yatan nedenleri araŐtıran çalıŐmaların sayısı oldukça azdır. Ancak, mevcut çalıŐmaların bulguları ğretim elemanlarının çeşitli nedenlerden dolayı fikir, görüş ve önerilerini paylaŐmaktan çekindiklerini göstermektedir. Özellikle toplumsal geçirgenliği en yüksek kurumlardan biri olan ve toplumsal gelişimin öncülüğü görevini üstlenmiŐ üniversitelerde ğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri, üzerinde durulması gereken bir konudur.

Araştırmanın amacı, ğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerini ve bu nedenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan ve kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemektir. Elde edilen bulgular ışığında, ğretim elemanlarının sessizliğine ilişkin değerlendirilmeler yapılarak, konuyla ilgili hem alanyazına hem de uygulayıcılara katkıda bulunulacağı düŐünülmektedir.

2. YÖNTEM

Bir durumu var olduğu Şekliyle betimlemeyi ve açıklamayı amaçlayan araŐtırmalarda betimsel tarama modeli kullanılmaktadır (Karasar 2000). Bu çalıŐmalarda, konunun hlihazırdaki durumu araŐtırılırken değişkenler arasındaki ilişki deđiŐtirilmez (Yıldırım ve ŐimŐek 2008). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerini ve bunların bazı demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini betimleme amacı güden bu çalışma, betimsel tarama modelinde tasarlanmıŐtır.

2.1 Evren ve rneklem

Araştırmanın evreni, Kocaeli Üniversitesi, Sakarya niversitesi ve Namık Kemal Üniversitesi Fakültelerinde (Tıp Fakülteleri hariç) 2010-2011 ğretim yılında görev yapmakta olan ğretim elemanlarından (profesör, doçent, yardımcı doçent, ğretim görevlisi, araştırma görevlisi ve okutman) oluŐmaktadır. Araştırmanın rnekleme, evreni oluŐturan üniversitelerde görev yapmakta olan ğretim elemanlarından uygun örnekleme yöntemiyle seçilmiŐtir. Tablo 1'de araştırmanın evrenini oluŐturan üniversitelerin ğretim elemanı sayıları, dağıtılan ve geri dönen anket sayıları ve yüzdeleri verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Üniversitelere Göre Öğretim Elemanı Sayıları, Dağıtılan ve Geri Dönen Anket Sayıları 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

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.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının cinsiyet, yaş, unvan ve kurumda çalışma süresi ile ilgili veriler Tablo 2'de görülmektedir. Katılımcıların demografik özellikleri her ne kadar evrendeki öğretim elemanlarının demografik özellikleri ile kısmen tutarlı görülse de, örneklem oluşturulurken her bir demografik özelliğin örneklemedeki oranı ile evrendeki oranı uygulamadaki zorluklar nedeniyle dikkate alınmamıştır. Bu durum araştırmanın sınırlılıklarından birisi olarak belirtilebilir.

Tablo 2: Öğretim Elemanlarının Demografik Özellikleri

Değişkenler	N	%	
Cinsiyet	<i>Kadın</i>	225	49
	<i>Erkek</i>	234	51
Unvan	<i>Profesör</i>	31	6,8
	<i>Doçent</i>	40	8,7
	<i>Yrd. Doçent</i>	108	23,5
	<i>Öğrt. Gör.</i>	55	12
	<i>Ar. Gör.</i>	142	30,9
	<i>Okutman</i>	83	18,1
Yaş	<i>21-30 yaş</i>	125	27,2
	<i>31-40 yaş</i>	186	40,5
	<i>41-50 yaş</i>	117	25,5
	<i>51 yaş ve üzeri</i>	31	6,8
	<i>1 yıldan az çalışma süresi</i>	54	11,8
Kurumda çalışma süresi	<i>1-6 yıl</i>	170	37
	<i>7- 12 yıl</i>	153	33,3
	<i>13 ve üzeri yıl</i>	82	17,9

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın gerektirdiği verilerin toplanması için araştırmacı tarafından geliştirilen “Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri Ölçeği” ve Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır.

2.2.1. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri Ölçeği

Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerini değerlendirmeye yönelik veriler, Brinsfield'in (2009) ölçeğine dayanarak hazırlanan “Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri” ölçeği ile toplanmıştır. Ölçeğin kültürel açıdan uygunluğunu sağlamak için ölçeğin uyarlanmasına karar verilmiş, uyarlanan ölçeğin 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 varılmıŐtır. Örneğin, Brinsfield'in (2009) alıŐmalarında "kötü yönetim uygulamaları" ile ilgili maddeler kendini korumaya dayalı sessizlik boyutunda yer alırken, bizim uygulamamızda "kötü yönetim uygulamaları"nın ğretim elemanlarında kendini koruma duygusundan çok fikirlerini beyan etmenin işe yaramayacağı inancını doğurduğu ve bu nedenle onları sessizliğe ittiği görülmüŐtür. Bu farklı yargıların temelinde kültürel farklılıkların yattığı düŐünülerek ölçeğin, üniversitelerdeki uygulamaların ve kültürümüzün özelliklerinin göz önünde bulundurularak uyarlanmasına ve bu bağlamda maddelerin yeniden gözden geçirilmesine karar verilmiştir. Brinsfield'in ölçeğindeki maddeler yeniden ifade edilmiş, ayrıca ntest esnasında yapılan görüŐmelerden elde edilen veriler doğrultusunda ölçeğe altıncı bir boyut (kurumsal düzenlemelere dayalı sessizlik) eklenmiŐtir. İlk olarak 37 maddeden oluŐan ölçek, yapılan faktör analizinden sonra faktör yükü daha yüksek olan maddelerin seçilmesi ile ölçeğin 31 maddelik son hali oluŐmuŐtur. Likert tipindeki ölçek, "(1) kesinlikle katılıyorum" ve "(5) kesinlikle katılmıyorum" olmak üzere 5 aralıklı olarak derecelendirilmiŐtir. lekle ilgili yeniden uzman görüşü alındıktan sonra ölçeğin ikinci ntest uygulaması 200 katılımcı ile yapılmıŐtır. Bu uygulamada ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı .94 olarak bulunmuŐtur. Yapılan faktör analizinde, ölçeğin 1. geri çekilmeye dayalı sessizlik, 2. kendini korumaya dayalı sessizlik, 3. iş arkadaşları ile ilişkileri korumaya dayalı sessizlik, 4. yönetici ile ilişkileri korumaya dayalı sessizlik, 5. kendine güven eksikliğine dayalı sessizlik ve 6. kurumsal düzenlemelere dayalı sessizlik" olmak üzere 6 boyuttan oluŐtuđu dođrulanmıŐtır. 1.boyuttaki 10 maddenin faktör yükleri 0,856-0,605 arasında, 2. boyuttaki 6 maddenin faktör yükleri 0,784-0,591 arasında, 3. boyuttaki 4 maddenin faktör yükleri 0,836-0,609, 4. boyuttaki 4 maddenin faktör yükleri 0,766-0,702 arasında, 5. boyuttaki 3 maddenin faktör yükleri 0,714-0,678 arasında, 5. Boyuttaki 4 maddenin faktör yükleri ise 0,781-0,559 arasında değişmektedir. Her bir boyut için maddeler "rgtsel uygulamalarla ilgili fikir, görüş ve önerilerimi açıkça ifade etmem çünkü," Őeklinde baŐlamakta, 1. boyut "Yönetim, ğretim elemanlarının fikirlerini, önerilerini dinliyor gibi görünmesine rağmen bunları uygulamaya istekli değildir veya fikirlerimi ya da tepkimi ortaya koysam bile yönetimin varolan durumu değiştirmeyeceğine inanıyorum, 2. boyut "Ek ders, mazeret izni, araştırma desteği gibi kaynaklardan mahrum bırakılmaktan çekinirim", 3. boyut "alıŐma arkadaŐlarım tarafından dıŐlanmak istemem", 4. boyut "Yöneticimle aramda çatıŐma çıkmasını istemem", 5. Boyut "Fikrimi, nerimi açıkça ortaya koyduğumda; konuyla ilgili bilgisizliğim ya da deneyimsizliğim ortaya çıkabilir", 6. boyut "neri ve fikirlerimle kuruma yaptığım katkının ödüllendirilmesini sağlayacak düzenlemeler mevcut değildir" gibi maddelerden oluŐmaktadır.

Mevcut çalışmada elde edilen veriler ışığında "Sessiz Kalma Nedenleri leği" zerinde yeniden faktör analizi ve güvenirlik analizi yapılmıŐtır. Analiz sonuçları ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu dođrulamıŐtır. Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı .93 olarak hesaplanmıŐtır.

2.3. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler, SPSS13.00 kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan ğretim elemanlarının cinsiyet, yaş, unvan ve kurumda çalışma sürelerine göre dağılımlarını ve yüzdelelerini analiz etmek için betimsel istatistik uygulamalarından frekans ve yüzdelik hesapları kullanılmıştır. Öğretim elemanlarının sessiz kalma dzeyelerinin analizi için, merkezi eğilim ölçüsü olarak aritmetik ortalama ve deđiŐkenlik ölçüsü olarak standart sapma hesaplamaları yapılmıŐtır. Sessizliğin cinsiyete göre değişip deđiŐmediđi t-testi kullanılarak analiz edilmiş, sessizliğin yaş, unvan ve kurumda çalışma süresine göre değişip deđiŐmediđi ise tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) ile değerlendirilmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri

Alt başlıklar küçük harfle ve yukarıdaki formata uygun yazılmalıdır. Burada olduğu gibi alt bölümlerde de bu formata dikkat edilmelidir. Bu kısmı silip kendi yazınızı formata uygun olarak buraya yapıştırabilirsiniz.

Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerine ilişkin veriler betimsel istatistik kullanılarak değerlendirilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

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

Tablo 3'te görüldüğü üzere, 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.

3.2. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenlerinin Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

3.2.1. Cinsiyet

Araştırmada öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerinin cinsiyete göre değişip değişmediğinin belirlenmesi için t-testi yapılmış, sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenlerinin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesine İlişkin t-testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Geri çekilme	<i>Kadın</i>	225	3,36	0,87	457	3,311	0,00
	<i>Erkek</i>	234	3,07	0,95			
Kendini koruma	<i>Kadın</i>	225	2,80	0,93	457	1,587	0,11
	<i>Erkek</i>	234	2,66	0,95			
İş ark. ile ilişkileri koruma	<i>Kadın</i>	225	3,27	1,06	457	2,699	0,00
	<i>Erkek</i>	234	2,99	1,12			
Yönetici ile ilişkileri koruma	<i>Kadın</i>	225	3,26	1,01	457	2,779	0,00
	<i>Erkek</i>	234	2,99	1,07			
Kurumsal düzenlemeler	<i>Kadın</i>	225	3,63	0,92	457	2,879	0,00
	<i>Erkek</i>	234	3,36	1,02			
Kendine güven eksikliği	<i>Kadın</i>	225	2,45	0,83	457	1,381	0,16
	<i>Erkek</i>	234	2,35	0,78			
TOPLAM	<i>Kadın</i>	225	3,1421	0,61	457	3,571	0,00
	<i>Erkek</i>	234	2,9132	0,73			

Tablo 4'te görüldüğü üzere, öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t_{(457)}=3,571$, $p<.01$). Belirtilen nedenlere bağlı olarak kadın öğretim elemanlarının ($\bar{x}=3,14$) erkek öğretim elemanlarından ($\bar{x}=2,91$) daha fazla sessiz

kaldıkları görülse de, etki byklg değerleri incelendiğinde ($\eta^2= \%2,8$), bu farklılaşmanın oldukça düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Sessizliğin alt boyutlarına göre değerlendirildiğinde, ğretim elemanlarının geri çekilme ($t_{(457)}=3,311$, $p<.01$; $\eta^2= \%2,4$), iş arkadaşlarıyla ilişkilerini koruma ($t_{(457)}=2,699$, $p<.01$; $\eta^2= \%1,6$), yönetici ile ilişkileri koruma ($t_{(457)}=2,779$, $p<.01$; $\eta^2= \%1,7$), kurumsal düzenlemeler ($t_{(457)}=2,879$, $p<.01$; $\eta^2= \%1,8$) nedeniyle sessiz kalmaları, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ancak, etki byklg değerleri incelendiğinde, bu farklılaşmanın oldukça düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Kendini koruma ($t_{(457)}=1,587$, $p>.05$) ve kendine güven eksikliğine ($t_{(457)}=1,381$, $p>.05$) dayalı sessiz kalma cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.2.2.Yaş

Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerinin yaş değişkenine göre deęiŐiŐ değişmediğine dair ANOVA yapılmış, bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5'te görüldüğü üzere, ğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(3-455)}=6,278$, $p<.01$). Analiz sonuçlarına göre, belirtilen nedenler 31-40 yaş aralığındaki ğretim elemanlarını ($\bar{x} = 3,12$) 41-50 yaş aralığındaki ğretim elemanlarına ($\bar{x}=2,78$) oranla daha fazla sessizliğe itmektedir. Ancak, etki byklg değerleri incelendiğinde ($\eta^2= \%4,1$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenlerinin Yaşa Göre Değerlendirilmesine İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklılık
Geri ekilme	<i>Gruplararası</i>	6,322	3	2,107	2,488	,06	
	<i>Grupiçi</i>	379,423	455	,847			
	TOPLAM	385,745	458				
Kendini koruma	<i>Gruplararası</i>	14,595	3	4,865	5,622	,00	21-30y – 41-51y
	<i>Grupiçi</i>	390,292	455	,865			
	TOPLAM	404,887	458				
İŞ ark. ile ilişkileri koruma	<i>Gruplararası</i>	10,489	3	3,496	2,922	,03	31-40y – 51 üzeri
	<i>Grupiçi</i>	539,616	455	1,196			
	TOPLAM	550,105	458				
Yönetici ile ilişkileri koruma	<i>Gruplararası</i>	16,561	3	5,520	5,125	,00	31-40y – 41-50 y
	<i>Grupiçi</i>	490,108	455	1,077			
	TOPLAM	506,669	458				
Kurumsal Düzenlemeler	<i>Gruplararası</i>	7,530	3	2,510	2,642	,04	51zeri –41-50y
	<i>Grupiçi</i>	430,273	455	,950			
	TOPLAM	437,803	458				
Kendine güven eksikliği	<i>Gruplararası</i>	23,392	3	7,797	12,847	,00	21-30 y – 41-50y
	<i>Grupiçi</i>	274,940	455	,607			
	TOPLAM	298,332	458				
TOPLAM	<i>Gruplararası</i>	8,523	3	2,841	6,278	,00	21-30y – 41-50y
	<i>Grupiçi</i>	199,556	455	,453			
	TOPLAM	208,079	458				

Öğretim elemanlarının kendini koruma ($F_{(3-455)}= 5,622$ $p<.01$; $\eta^2= \%3,6$), iş arkadaşları ile ilişkilerini koruma ($F_{(3-455)}= 2,922$, $p<.05$; $\eta^2= \%1,9$), yönetici ile ilişkileri koruma ($F_{(3-455)}= 5,125$, $p<.01$; $\eta^2= \%3,1$), kendine güven eksikliği ($F_{(3-455)}= 12,847$, $p<.01$; $\eta^2= \%7,8$), kurumsal düzenlemeler ($F_{(3-455)}= 2,642$, $p<.05$; $\eta^2= \%1,7$) nedeniyle sessiz kalması yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ancak, etki byklg değerleri incelendiğinde, bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, ğretim elemanlarının geri çekilme nedeniyle sessiz kalması yaş faktörüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>.05$).

3.2.3. Unvan

Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerinin unvana göre değişip değişmediğine dair ANOVA yapılmış, bulgular Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenlerinin Unvana Göre Değerlendirilmesine İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler		Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklılık
		Toplamı	sd				
Geri çekilme	<i>Gruplararası</i>	15,070	5	3,014	3,627	,00	okutman – doçent
	<i>Grupiçi</i>	370,674	453	,831			
	TOPLAM	385,745	458				
Kendini koruma	<i>Gruplararası</i>	20,875	5	4,175	4,882	,00	okutman – profesör
	<i>Grupiçi</i>	384,012	453	,855			
	TOPLAM	404,887	458				
İş ark. ile ilişkileri koruma	<i>Gruplararası</i>	15,404	5	3,081	2,587	,02	Öğrt. gör– yrd. doçent
	<i>Grupiçi</i>	534,701	453	1,191			
	TOPLAM	550,105	458				
Yönetici ile ilişkileri koruma	<i>Gruplararası</i>	12,811	5	2,562	2,350	,04	okutman– doçent
	<i>Grupiçi</i>	493,858	453	1,090			
	TOPLAM	506,669	458				
Kurumsal Düzenlemeler	<i>Gruplararası</i>	18,724	5	3,745	4,030	,00	profesör – doçent
	<i>Grupiçi</i>	419,078	453	,929			
	TOPLAM	437,803	458				
Kendine güven eksikliği	<i>Gruplararası</i>	33,717	5	6,743	11,493	,00	okutman – profesör
	<i>Grupiçi</i>	264,615	453	,587			
	TOPLAM	298,332	458				
TOPLAM	<i>Gruplararası</i>	14,385	5	2,877	6,521	,00	okutman – doçent
	<i>Grupiçi</i>	193,694	453	,441			
	TOPLAM	208,079	458				

Tablo 6’da görüldüğü üzere öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(5-453)}=6,521$, $p<.01$). 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 ($\eta^2=6,9\%$), bu farklılaşmanın çok yüksek düzeyde olmadığı görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre, öğretim elemanlarının geri çekilme ($F_{(5-453)}=3,627$, $p<.01$; $\eta^2=3,9\%$), kendini koruma ($F_{(5-453)}=4,882$, $p<.01$; $\eta^2=5,2\%$), iş arkadaşları ile ilişkilerini koruma ($F_{(5-453)}=2,587$, $p<.05$; $\eta^2=2,8\%$), yönetici ile ilişkileri koruma ($F_{(5-453)}=2,350$, $p<.05$; $\eta^2=2,5\%$), kurumsal düzenlemeler ($F_{(5-453)}=4,030$, $p<.01$; $\eta^2=4,3\%$) ve kendine güven eksikliği ($F_{(5-453)}=11,493$, $p<.01$; $\eta^2=11,3\%$) nedeniyle sessiz kalması unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde, bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

3.2.4. Kurumda Çalışma Süresi

Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerinin kurumda çalışma süresi değişkenine göre değişip değişmediğine dair ANOVA yapılmış, bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7’de görüldüğü üzere öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(3-455)}=3,860$, $p<.05$). Analiz sonuçlarına göre, belirtilen nedenler 1-6 yıldır buldukları kurumda çalışmakta olan öğretim elemanlarını daha fazla sessizliğe iterken, 13 yıl ve üzeri süreyle mevcut kurumlarında çalışmakta olan öğretim elemanlarını ($\bar{x}=2,87$) daha az sessizliğe itmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde ($\eta^2=2,6\%$), bu farklılaşmanın düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenlerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesine İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklılık
Geri çekilme	<i>Gruplararası</i>	9,544	3	3,181	3,789	,01	1-6 yıl – 1 yıldan az
	<i>Grupiçi</i>	376,200	455	,840			
	<i>TOPLAM</i>	385,745	458				
Kendini koruma	<i>Gruplararası</i>	7,826	3	2,609	2,963	,03	1-6 yıl – 13 yıl ve üzeri
	<i>Grupiçi</i>	397,061	455	,880			
	<i>TOPLAM</i>	404,887	458				
İş ark. ile ilişkileri koruma	<i>Gruplararası</i>	2,214	3	,738	,608	,61	
	<i>Grupiçi</i>	547,891	455	1,215			
	<i>TOPLAM</i>	550,105	458				
Yönetici ile ilişkileri koruma	<i>Gruplararası</i>	11,461	3	3,820	3,510	,01	1-6 yıl – 13 yıl ve üzeri
	<i>Grupiçi</i>	495,208	455	1,088			
	<i>TOPLAM</i>	506,669	458				
Kurumsal Düzenlemeler	<i>Gruplararası</i>	16,998	3	5,666	6,099	,00	1-6 yıl - 1 yıldan az
	<i>Grupiçi</i>	420,805	455	,929			
	<i>TOPLAM</i>	437,803	458				
Kendine güven eksikliği	<i>Gruplararası</i>	8,201	3	2,734	4,268	,00	1 yıldan az – 7-12 yıl
	<i>Grupiçi</i>	290,132	455	,640			
	<i>TOPLAM</i>	298,332	458				
TOPLAM	<i>Gruplararası</i>	5,325	3	1,775	3,860	,01	1-6 yıl – 13 yıl ve üzeri
	<i>Grupiçi</i>	202,755	455	,460			
	<i>TOPLAM</i>	208,079	458				

Analiz sonuçlarına göre, öğretim elemanlarının geri çekilme ($F_{(3-455)} = 3,789$, $p < .05$; $\eta^2 = \%2,5$), kendini koruma ($F_{(3-455)} = 2,963$, $p < .05$; $\eta^2 = \%3,2$), yöneticisiyle ilişkilerini koruma ($F_{(3-455)} = 3,510$, $p < .05$; $\eta^2 = \%2,3$), kurumsal düzenlemeler ($F_{(3-455)} = 6,099$, $p < .01$; $\eta^2 = \%3,9$) ve kendine güven eksikliği ($F_{(3-455)} = 4,268$, $p < .01$; $\eta^2 = \%2,7$) nedeniyle sessiz kalmasının kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmektedir. Ancak, etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde, bu farklılaşmanın düşük düzeylerde olduğu görülmektedir. Analiz bulgularına göre, öğretim elemanlarının iş arkadaşları ile ilişkilerini koruma nedeniyle sessiz kalmasının kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlenmektedir ($p > .05$).

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırma bulgularına göre, öğretim elemanlarını sessizliğe iten nedenlerin başında kurumsal düzenlemeler gelmektedir. Öğretim elemanlarının büyük bir çoğunluğu, özellikle üniversitelerdeki hiyerarşik yapılanmanın fikir, görüş ve önerilerini açıkça ortaya koymalarına izin vermediğini düşünmektedirler. Miliken ve diğerleri (2003), hiyerarşinin getirdiği dikey yapılanmanın işgörenleri sessizliğe itmede önemli bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir. 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. Çakıcı'nın (2008) bir üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine yaptığı çalışmanın bulguları bu görüşü destekler niteliktedir. Araştırmada, akademik işgörenlerin özellikle yönetsel sorunlar karşısında sessiz kalmayı tercih ettikleri ve yönetimin varolan durumu değiştiremeyeceği ya da işgörenlerin fikirlerini dikkate almayacağı inancı nedeniyle sessiz

kaldıkları belirlenmiştir. Öğretim elemanları üzerine yapılan diğer araştırmaların bulguları da benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Örneğin, Özgan ve Külekçi (2012), öğretim elemanlarının defalarca görüş bildirdikleri halde bunların dikkate alınmaması nedeniyle ve varolan düzen içinde bir değişim sağlayabileceklerine inanmadıkları için sessiz kaldıklarını bulmuşlardır.

Tangirala ve Ramanujam (2008), hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada, özellikle yöneticinin statüsü algısı arttıkça sessizliğin arttığını ortaya koymuşlardır. Sağlık örgütleri de eğitim örgütleri gibi insan yoğunluklu ve değere dayalı örgütler oldukları için sağlık işgörenleri ve eğitim işgörenlerin davranışlarında benzerlikler olması beklenebilir. Bu nedenle, yükseköğretim kurumlarında da yöneticinin statüsü arttıkça sessizliğin arttığı düşünülebilir. 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 olumlu ya da olumsuz 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 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. Bu bulgular, Bayram'ın (2010) bulguları ile de benzerlik göstermektedir. Bayram (2010), yönetsel nedenlerle sessiz kalmanın profesör unvanlı öğretim elemanlarında oldukça düşük görüldüğünü, buna karşın özellikle yardımcı doçent ve araştırma görevlisi kadrolarında bulunan öğretim elemanlarının sessizliğinde yönetsel nedenlerin daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. Kahveci ve Demirtaş (2013), öğretmenlerin sessizliğinde özellikle yöneticinin tutum ve davranışlarının etkili olduğunu ifade etmektedir.

Mevcut araştırmada elde edilen diğer bir bulgu ise, kadın öğretim elemanlarının erkek öğretim elemanlarına göre daha sessiz olduğu ile ilgilidir. Bu bulgu, öğretim elemanları ve öğretmenler üzerine yapılan diğer araştırmaların bulguları ile tutarlıdır (Kahveci ve Demirtaş, 2013; Özgan ve Külekçi, 2012). Bayram (2010), kadın öğretim elemanlarının özellikle izolasyon korkusu nedeniyle erkeklere oranla daha sessiz kaldıklarını bulmuştur. Özgan ve Külekçi'nin (2012) araştırmasında, kadın katılımcılardan biri özellikle bayan olarak etiketlenmekten çekindiği için sessiz kaldığını ifade etmiştir. Ayrıca, yöneticinin statüsü algısı kadınların erkeklere göre daha sessiz olmasında da etkili olabilir. 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. Üniversitelerde yönetim pozisyonunda bulunan öğretim elemanlarının çoğunlukla erkek olması, kadınların erkeklere oranla daha sessiz olmasının bir nedeni olabilir. Morrison ve Miliken'in (2000) ileri sürdüğü gibi, yöneticiler ve öğretim elemanları arasındaki bu demografik farklılaşma, kadın öğretim elemanlarını sessizliğe iten bir etmen olabilir.

Öğretim elemanlarını sessizliğe iten bir diğer faktör ise geri çekilme yani örgütsel sorunların çözümü için mücadeleden vazgeçmedir. Sessizlik üzerine yapılan bazı çalışmalar, (Milliken vd., 2003; Vakola ve Bauradas, 2005) özellikle alt yönetimin işgören sessizliğinde önemli bir etken olduğunu ortaya koymakta, işgörenlerin fikir ve önerilerine kapalı, olumsuz dönüt almaktan hoşlanmayan yöneticilerin, işgörenlerin varolan statükoyu kabullenip edilgen bir şekilde sessiz kalmalarına neden olabileceğini göstermektedir. Yöneticilerin işgörenleri dinliyor gibi görünmesine rağmen karar alma ve uygulamada bu fikir ve önerileri dikkate almaması, işgörenleri vazgeçmeye yöneltebilmektedir. Bu durumda, işgören varolan durumu

değiştirmeyeceğine inanmakta ve bunun yarattığı öğrenilmiş çaresizlikle sessizce beklemeyi tercih edebilmektedir. Araştırma bulguları, her ne kadar fark az olsa da, yaş olarak daha ileri ve kurumda çalışma süresi nispeten daha uzun olan öğretim elemanlarının geri çekilme nedeniyle sessiz kaldıklarını göstermektedir. Bu bulgu, Alparslan (2010) ve Özgan ve Külekçi'nin (2012) bulguları ile örtüşmektedir. Mevcut bulgulara göre, meslek hayatına yeni başlayan öğretim elemanları, varolan statükoyu edilgen bir şekilde kabullenmeye direnirken, daha kıdemli öğretim elemanları mücadeleden vazgeçmiş ve daha çok edilgen bir bekleyiŐe 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.

Hofstede'in (1980) kültürel sınıflamasına göre, Türk kültürü ortakçı kültür özelliklerini barındırmaktadır. Ortakçı kültürün temelinde, birlik ve beraberlik duyguları ve diğerleri ile ilişkileri güçlü tutma inancı vardır. Diğer yandan, eğitim örgütlerinde iŐğörenler arası etkileŐim bir hayli fazladır. Bunun bir sonucu olarak, eğitim örgütlerinde çalışan iŐğörenlerin diğerleriyle ilişkilerini koruma amacıyla ya da sosyal olarak dıŐlanma korkusuyla sessiz kalmaları beklenebilir. Araştırma bulguları bu varsayımı destekler niteliktedir. Öğretim elemanları iş arkadaşlarıyla ilişkilerini zedelememek için sessiz kalmayı tercih ettiklerini ifade etmektedir. Araştırmada elde edilen bu bulgu Miliken ve Morrison'ın (2003) yaptıkları araştırmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Morrison ve Miliken (2000), ilişkileri zedeleme korkusunun sessizlikte önemli bir etken olduğunu bulmuşlardır. Diğer iŐğörenler tarafından sorun çıkaran kişi olarak algılanma korkusu, izolasyon ya da dıŐlanma korkusu nedeniyle iŐğörenlerin sessiz kalmayı tercih edebildiklerini gösteren başka araştırmalar da vardır (Noelle-Newman 1974; Vakola ve Bouradas 2005). Akademik iŐğörenler için hem eğitim faaliyetleri hem de bilimsel çalıŐmaların yürütülmesi bakımından diğer öğretim elemanlarıyla etkileŐim halinde bulunmak önemlidir. Bu bakımdan, akademisyenler için iş arkadaşlarıyla ilişkileri zedelememek önemli olabilir. Araştırma bulgularına göre, iş arkadaşlarıyla ilişkileri korumak için sessiz kalma, unvana göre farklılık gösterse de bu farklılığın ciddi boyutlarda olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan, iş arkadaşlarıyla ilişkileri korumanın, okutmanların sessizliğinde kısmen de olsa daha etkili olduğu görülmektedir. Bunun altında yatan önemli bir etken, üniversitelerde okutmanların büyük bir kısmını istihdam eden yabancı diller yüksekokullarında yürütülen eğitim faaliyetlerini, iŐbirliğine 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. Kahveci ve Demirtaş (2013) da benzer bir bulguya ulaşmışlar, özellikle dil branŐında çalışan öğretmenlerin daha sessiz olduklarını bulmuşlardır. Özellikle dil eğitimi veren iŐğörenlerin sessiz kalma eğilimi göstermesi ilginç bir bulgu olmakla birlikte, bunun altında yatan nedenlerin ortaya konulması için daha detaylı çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Yöneticiler ile ilişkileri koruma, öğretim elemanlarının sessizliğinde etkili nedenler arasında farklı bir boyut olarak ortaya çıkmıştır. Bunun en önemli nedenlerinden biri, yöneticilerin örgütsel ödülleri elinde bulundurması olabilir. Detert ve Edmundson (2005) iŐğörenlerin sessiz kalmasında örgütsel ödülleri kaybetme korkusunun yattığını bulmuştur. Bu çekince nedeniyle iŐğörenler, yönetici ile ilişkilerini korumak ve böylece arzu ettiği ödüllere ulaşmak isteyebilir. Yapılan analizlerde, özellikle okutmanların yöneticilerle ilişkilerini zedeleme korkusuyla sessiz kaldıkları, profesör ve doçentlerin ise bu kaygıyı daha az göttükleri görülmüŐtür. Bunun nedenlerinden biri, okutmanların elde edeceği ödüllerde özellikle alt yönetimin etkili olması olabilir. Araştırma verilerinin iŐğörenin çalıŐmalarında en etkili yönetici dikkate alınarak toplanmış olması bu çıkarımı kuvvetlendirmektedir. 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 kendilerini korumak amacıyla sessiz kalmayı tercih ettikleri de araştırmanın bulguları arasındadır. Bu bulgu, diğer araştırmaların bulguları ile örtüşmektedir (Alparlan 2010; Bayram 2010; Kahveci ve Demirtaş 2013; Özgan ve Külekçi 2012). Rosen ve Tesser (1979), işgörenlerin olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu nedeniyle sessiz kalmasını MUM (Mum about Undesirable Messages) 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 faktörün kendine güven ve tecrübe eksikliği olduğu ortaya çıkmıştır. 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 azalmaktadır.

Araştırma bulguları, üniversitelerdeki kurumsal düzenlemelerin ve mevcut uygulamaların öğretim elemanlarını edilgen bir geri çekilmeye yönelttiği ve ilişkileri zedeleme çekincesi yarattığı konusunda da önemli ipuçları vermektedir. Hem kurumsal hem de toplumsal gelişimin öncüsü olmaları beklenen öğretim elemanlarının belki de en az sessiz kalması gereken grup olduğu düşünüldüğünde, mevcut bulgular daha dikkat çekici olmaktadır.

Öğretim elemanlarının sessizliği, hem öğretim elemanları hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle, onların sessizliğinin nedenlerinin incelenmesinin yanında elde edilen bulgular ışığında belli düzenlemelerin yapılması gerekir. Araştırma bulguları ışığında uygulayıcılara birtakım önerilerde bulunulabilir. Öncelikle, 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 gereklidir. Ayrıca, üniversitelerde üste yönelik dönüt mekanizmalarının geliştirilmesi ve daha etkin bir iletişim ağının oluşturulması önerilebilir.

Öğretim elemanlarını sessizliğe iten etkenlerden arasında varolan yönetimin onların fikir ve görüşlerini dikkate almadığı ya da fikir ve görüşlerini açıkça ortaya koysalar bile bekledikleri değişimin gerçekleşmeyeceği inancı gelmektedir. Öğretim elemanlarının bu öğrenilmiş çaresizlik durumundan kurtarılması için, yöneticilerin öğretim elemanları ile ilişkilerini yeniden gözden geçirmesi ve onların kararlara katılımını teşvik etmesi önerilebilir. Öğretim elemanları her ne kadar bazen sessiz kaldıklarını ortaya koysalar da, akademik işgörenlerin her durum ve koşulda kendini açıkça ifade etmeye teşvik edilmesi faydalı olabilir. Bu nedenle, 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. 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.

Mevcut araştırmanın bulguları, ülkemizde ğretim elemanları ve öğretmenler üzerine yapılan benzer araştırmaların (Alparslan 2010; Bayram 2010; Kahveci ve Demirtaş 2013; zgan ve Külekçi 2012) bulguları ile büyük lde rtmektedir. Ancak, bu bulgular, araştırmanın evrenini oluŐturan üç niversite ile sınırlıdır. Ayrıca, ğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri her ne kadar cinsiyet, yaş unvan ve kurumda çalışma süresi deđiŐkenlerine göre farklılaŐsa de bu farklılıkların çok üst düzeyde olmadığı bulunmuŐtur. Bu nedenle, sessizlik ve bu değişkenler arasındaki iliŐkilerin farklı evren ve örneklemlerde tekrarlanması faydalı sonuçlar ortaya koyabilir. Alanyazında, sessizliği etkileyen bireysel ve örgütsel deđiŐkenlerden sıklıca bahsedilmektedir (Detert 2003; Milliken vd. 2003; Pinder ve Harlos 2001; Premeaux ve Bedeian 2003; Tangirala ve Ramanujam 2008; Vakola ve Bouradas 2005). Mevcut araştırma yalnızca demografik deđiŐkenlerle sınırlı tutulmuŐtur. Öğretim elemanlarının sessizliğinin zgven, kontrol odağı, motivasyon gibi bireysel deđiŐkenlerle ve adalet algısı, destek algısı, yönetime güven ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel deđiŐkenlerle iliŐkisinin araŐtırılması alanyazına ve uygulayıcılara aydınlatıcı bilgiler sunabilir.

5. KAYNAKLAR

- Arney, J. A. (2007) *Ethics and Organisational Structure: A Study of Organisational Values*. Unpublished dissertation, University of Colorado, Colorado.
- Alparslan, A., M. (2010). *rgtsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileŐim: Mehmet Akif Ersoy niversitesi ğretim elemanları üzerinde bir araştırma*. YayınlanmamıŐ yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bayram, T., Y. (2010). *niversitelerde örgütsel sessizlik*. YayınlanmamıŐ yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Brinsfield, C. D. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, 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.
- Burris, E. R. (2005). *The politics of speaking out: responses to voice in organizations*. Unpublished Dissertation, Cornell University, New York, the U.S.A.
- 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.
- akıcı, A. (2008). *rgtlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonulara ilişkin bir araştırma*. .. Sosyal Bilimler Enstits 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., 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.
- 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.
- 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.
- Kahveci, G. & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38, 167, 50-64.
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- 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.
- Lieberman, S. (1956). The effects of changes in roles on the attitudes of role occupants. *Human Relations*, 9, 385-402.
- Maier, S. F. & Watkins, L. R. (2005). Stressor controllability and learned helplessness: The roles of the dorsal raphe nucleus, serotonin, and corticotropin-releasing factor. *Neuroscience and BioBehavioral Reviews*, 29, 829-841.
- MEB. Milli Eğitim Temel Kanunu. [Çevrim-içi: <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html>], Erişim tarihi: 28 Nisan 2011.
- 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.
- 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.
- Özgan, H. & Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelerine etkileri. *E-international Journal of Educational Research*, 3(4) 33-49.
- 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.
- Pierce, E., Smolinski, C. A., Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Executive*, 12, 41-54.
- Perlow, L. A., & Repenning, N. P. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in Organisational Behaviour*, 29, 195-223.
- 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.
- 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.
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 33, 253-263.
- 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.
- 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.
- 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.
- Yıldırım, A. & ŐimŐek, H. (2008). *Nitel Araştırma Yntemleri*. Ankara: SeŐkin Yayıncılık.
- Yükseköğretim Kurulu. Yükseköğretim Kanunu. [Çevirim-içi: <http://www.yok.gov.tr/content/view/1002/>], Erişim tarihi:28 Nisan 2011.

Extended Abstract

Employee silence is intentionally withholding knowledge, ideas, opinions, advice and suggestions regarding organizational issues and problems, and preferring not to express them both verbally and in written (Brinsfield 2009). Employee silence is an intentional and deliberate action, which can be the result of an indifference to organizational issues or a protest against organizational practices (Morrison & Milliken 2000). Pinder and Harlos (2001) indicate that employee silence is a kind of communication that includes emotions, consciousness and intention.

Employee silence can result from several motives (Van Dyne et al. 2003). Based on these different motives, several forms of silence can be defined as:

Acquiescent Silence: Acquiescent silence occurs when employees prefer not to express their ideas, opinions or information due to resignation. In other words, it is a disengaged employee behavior, which is the result of a passive acceptance of status quo. (Van Dyne et al. 2003).

Defensive Silence: Employers sometimes abstain from sharing their ideas, opinions or suggestions regarding organizational issues believing that they might suffer some negative consequences due to speaking up. This form of silence is called defensive silence (Van Dyne et.al, 2003; Vakola & Bouradas 2005; Brinsfield 2009). These employees are aware that there are some other strategies to deal with existing problem; yet they consciously prefer to remain silent to avoid negative consequences (Brinsfield 2009).

Silence to Protect Relations (Prosocial Silence): Employees sometimes do not speak up not to give harm to their relations with their co-workers or supervisors. Similarly, they may remain silent to avoid being perceived as a troublemaker, not to give harm to another employee, or not to cause a conflict regarding organisational issues (Milliken et. al. 2003).

Diffident Silence: Although speaking up sometimes brings such rewards as a better status in the work place, it may also result in some negative consequences for the employee. An employee lacking self-confidence or experience might prefer to remain silent due to this fear of facing risky consequences (Premeaux & Bedeian 2003).

Silence Due to Institutional Regulations: Institutional regulations are necessary for an effective organisation. However, some regulations create strong norms that trigger silence. In addition, regulations based on hierarchical structure, organisational culture or lack of mechanisms to share ideas could result in employee silence (Milliken et. al. 2003).

Although employee silence has recently started to attract researchers attention (Morrison & Miliken 2000; Henriksen & Dayton 2006; Perlow & Repenning 2009; Brinsfield 2009), silence research in Turkey and in field of education is rare. Silence of faculty members especially worth focusing on since they have a significant influence on the development of society through educating individuals directly into the workforce. Therefore, this study aims to analyze the causes of faculty members' silence focusing on the relation between causes of silence and such demographic variables as gender, age, academic title and duration of employment.

The population of this descriptive study comprises faculty members from Kocaeli University, Sakarya University and Namık Kemal University (except Faculty of Medicine). The sample was chosen using convenience sampling method and includes 459 faculty members. Questionnaires were distributed to 845 faculty members and 467 of them returned, but 8 of them were not included in the study as they were not responded properly.

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 scale were carried out. The scale has six factors named as (1) acquiescent silence, (2) defensive silence, (3) silence to protect relations with coworkers, (4) silence to protect relations with supervisors, (5) diffident silence, (6) silence due to institutional regulations. Cronbach's Alpha for "Causes of Faculty Members' Silence Scale" was .93.

This study showed that faculty members remain silent due to organisational regulations (=3,50), acquiescence (=3,21), fear of damaging relations with co-workers (=3,13), fear of damaging relations with supervisor (=3,12), self-defense (=2,73) and lack of confidence (=2.40) respectively. As results indicate, faculty members mostly believe that organisational regulations and hierarchical management structure in universities trigger silence. In a hierarchical system, there are strict regulations about organisational activities and changing these regulations requires too much time and effort. As a result, faculty members may feel that speaking up would not change anything and prefer to resign. This finding might also explain why acquiescence is the second common cause of faculty member's silence. It is thought-provoking that most experienced faculty members prefer to be silent due to their disbelief that things might become better.

Fear of damaging relations is also a significant factor in faculty members' silence. Cooperation with colleagues is essential for the academics to realize their education and research goals. This could be the reason why academics prefer to remain silent rather than damage their relations with colleagues and managers.

Present study also revealed that causes of faculty members' silence change significantly according to gender, age, academic title and duration of employment. According to the findings, women become more silent than men due to the causes focused in this study. Demographic differences might result in silence, so women might be silent due to the fact that managers at universities are mostly men. Also, women indicate to remain silent due to fear of being isolated in men-dominated organisations. Collectivist cultural elements of Turkish society might also be effective in being silent to protect relations.

Fear of facing some negative consequences such as going under a lot of burden or not being able to receive some organisational rewards is effective in faculty members' silence. The more the differences of power and status in an organisation – like universities, the more silent employees become.

Findings of the present study are believed to shed light on the precautions to be taken against faculty members' silence. Hierarchical structure of universities should be reconsidered and managers should be open to communication with faculty members and provide opportunities for faculty members' contribution to organisational decision making with their knowledge and ideas.

Kaynakça Bilgisi

Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi [Hacettepe University Journal of Education]*, 29(1), 280-297.

Citation Information

Tülübaş, T. & Celep, C. (2014). Causes of Faculty Members' Silence [in Turkish]. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi [Hacettepe University Journal of Education]*, 29(1), 280-297.