

Üniversitelerde Örgütsel Sessizliğin Olası Sonuçları

Results of organizational silence in universities

İlknur Algın¹, Gülsün Atanur Baskan²

¹Kara Havacılık Okulu Komutanlığı, Güvercinlik, Ankara

²Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara

Özet

Bu çalışmada, Ankara ilinde bulunan üç devlet üniversitesinin Fen-Edebiyat, Eğitim ve Mühendislik fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarının, örgütsel sessizliğin olası sonuçlarına yönelik düşüncelerini belirlemeyi çalıştık. Bu amaçla, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının sessizlik algılarını cinsiyet, unvan, idari görev, fakülte ve görev süresi değişkenlerine göre inceledik. Araştırmaya, tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 349 kişi katıldı. Çalışmada, Çakıcı (2007) tarafından geliştirilmiş “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanıldı. Ölçekten elde edilen verilerin analizinde, betimsel istatistikler, t-testi ve ANOVA’dan yararlanıldı. Araştırmada; çalışmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğin olası sonuçlarına yönelik algılarında cinsiyet, unvan, idari görev, çalışma süresi ve fakülte değişkenlerine yönelik istatistiksel anlamlı farklılıklar bulundu.

Anahtar sözcükler: Örgütsel sessizlik, sessizlik, üniversitelerde sessizlik.

Abstract

In this study, we aimed to determine the perception of organizational silence of the lecturers in the faculty of education, faculty of engineering and faculty of science and literature of the three state universities in Ankara. We examined the perception of the organizational silence of the faculty members according to the gender, academic title, administrative duty, faculty and the tenure of office. Three hundred and forty-nine faculty members were chosen by the stratified sampling method participated in the study. The data were collected through survey “Organizational Silence Scale” developed by Çakıcı (2007) and were analyzed by using descriptive statistics parameters, t-test and ANOVA. In the study, the results of faculty members’ silence were found to change according to gender, academic title, administrative duty, faculty and the tenure of office in the organization.

Keywords: Organizational silence, silence, silence in universities.

Dünya düzenindeki siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel değişimler, insanın var olduğu her alanda etkisini göstermektedir. Yönetim alanında değişen değerler, inançlar ve normlar küresel değişimin bir parçasıdır. Bu bağlamda yönetim alanının temelini oluşturan örgütler de değişen dünya düzenine ayak uydurabilmek için değişim ve gelişim göstermelidirler.

Günümüz örgütleri için çalışanlarını daha iyi tanımak, anlamak ve demokratik bir anlayışla yönetmek önemli bir konu haline almıştır. Çalışanların yönetime katkıda bulunabilmeleri için düşüncelerini, görüşlerini ve eleştirilerini dile getirme konusunda özgür olmaları beklenmektedir. Ancak, tam aksinin doğru olduğuna inanan ve bu inançla çalışanlarını örgüt-

sel bir sessizlik kültürü içinde baskılayan örgütler de mevcuttur. Oysa örgütler, gelişimlerini ve değişimlerini bilgi üretebilen, çalıştıkları örgütün gelişimi ve yenilenmesi yolunda düşünce ve bilgilerini bilinçli bir şekilde paylaşan çalışanlarla sağlayabilirler. Ancak, örgütsel sessizliğin var olduğu veya bu tür sessizliğin yoğun bir şekilde yaşandığı örgütlerde, yönetimle çalışanlar arasında iletişim kopukluğu artmakta, örgütsel bağlılık azalmakta ve çalışan tükenmişliği kaçınılmaz olmaktadır.

Üniversiteler, aydınlanmanın, özgür düşüncenin, bilgi üretiminin merkezi kabul edilirler. Toplumun gelişimi, ilerlemesi ve toplum tarafından ihtiyaç duyulan nitelikli insan yetiştirme görevini üstlenen yükseköğretimde görevli öğretim

İletişim / Correspondence:

İlknur Algın
Kara Havacılık Okulu Komutanlığı,
Güvercinlik, Ankara
e-posta: ilknur.algin@gmail.com

Yükseköğretim Dergisi 2015;5(2):81–90. © 2015 Deomed

Geliş tarihi / Received: Ocak / January 20, 2015; Kabul tarihi / Accepted: Ağustos / August 23, 2015

Çevrimiçi erişim / Online available at: www.yuksekogretim.org • doi:10.2399/yod.15.010 • Karekod / QR code:



elemanlarının temel görevi, topluma ve işgücüne katkıda bulunacak bireyler yetiştirmek, toplumsal sorunlara bilimsel araştırmaların öngörüsüyle çözüm üretmek ve böylece gelişimin ve ilerlemenin öncüleri olmaktır (YÖK, 2014).

Küreselleşmenin etkisi ile üniversitelerin daha dinamik ve her daim değişim, gelişim ve ilerlemeye açık olan kurumlar haline dönüşmesi beklenmektedir. Ancak sessizlik iklimi ve örgütsel sessizlik olgusu, üniversitelerin bu çağdaş ve özgür yapısına zarar veren etkenlerdendir. Üniversitelerdeki sessizlik ve sessizlik ikliminin, farklı bakış açılarına sahip olması beklenen ve çok yönlü vizyonu haiz öğretim elemanlarının yaratıcılığına, üniversitelerin gelişimine ve yenilenmesine engel olabileceği düşünülmektedir.

Örgütlerde sessiz kalma tercihlerini etkileyen nedenler, örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle açıklanabilir. Açık konuşmanın fayda etmeyeceği inancı, şikâyetçi biri gibi görülmemeye isteği, güven ve saygı kaybına uğrama endişesi, işini kaybetme korkusu ve tecrübe eksikliği, sessiz kalmada önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle, örgüt içinde örgütsel konularla ilgili konuşma veya sessiz kalma tercihini belirleyen nedenleri tespit etmenin, hem örgüt hem de çalışanlara olumlu sonuçlara getirebileceği düşünülmektedir.

Farklı görüşlere açık, işbirlikli bir çalışma ortamı, kararlarla katılıma önem veren, her kademedeki örgüt çalışanına rahatlıkla fikirlerini dile getirme fırsatı ve güvenini sağlayan bir örgüt ikliminin oluşturulması, çalışanların verimli ve etkili çalışmasına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda; üniversitelerde sessizliğin önlenmesi, örgütsel sessizlik olgusunun yerleşmesi ya da önlem alınması amacıyla, sessizliğin olası sonuçlarına yönelik tedbirler alma açısından, farklı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma da, belirtilen bağlamda yapılmış olup, Ankara ilinde bulunan üç devlet üniversitesinin Fen-Edebiyat, Eğitim ve Mühendislik fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarının, sessiz kalmalarının olası sonuçlarına katılım düzeylerini saptamayı amaçlamıştır.

Örgütsel Sessizlik Kavramı

Çakıcı (2007, s. 146) “örgütsel sessizlik” kavramını, çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeri ile ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi olarak tanımlanmıştır. Sessizliği; “*örgütsel gelişimi engelleyen kolektif bir olgudur. Örgütsel sessizlik, örgütsel sorunlar hakkında görüş ve endişelerini dile getirememedir.*” olarak değerlendirmektedir. Bir başka tanımda ise “*Örgütsel sessizlik, çalışanların kendi örgütlerinde ya da fabrikalarında önemli problemler ya da meseleler ile karşılaştıklarında, çalışanların çok az şey yapmaya ya da söylemeye dair eğilimidir*” olarak ifade edilmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006, s. 8). Morrison ve Milliken’in (2000) yaptıkları çalışmalara kadar sessizlik kavra-

mı örgüt biliminde kabul görmemiştir. “Örgütsel sessizlik” terimi ilk Milliken ve Morrison (2003) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Sessizlik ve sesliliğe dair yapılan önceki çalışmalar daha çok bireysel temelde iken, örgütsel sessizlik daha çok örgütsel çaptaki sessizliğin etkenlerine odaklanır.

Örgütsel sessizlik kavramının temelinde “insanlar örgütsel ortamlarda, ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçer, ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih eder” sorusu vardır. Çalışanlar bazen konuşmayı, bazen sessiz kalmayı tercih eder. Ancak neden ve nasıl sessizleştiklerini, örgüte ilgili sorunları kiminle konuştuklarını anlamak gerekir. Eğer çalışanların neden sessizliği tercih ettikleri anlamlandırılırsa, nasıl sessiz kalındığı da anlaşılabilir. Milliken ve Morrison (2000) çalışanların neden sessiz kaldığı sorusuna iki yaklaşımla cevap vermektedirler.

İlk yaklaşıma göre; çalışanların sessiz kalmadıkları takdirde olumsuz bir sonuçla karşılaşabilecekleri inancıdır. Örgütün mevcut durumu ile ilgili görüşlerini açıklamanın riskli olduğu düşüncesi, sessiz kalmayı tetiklemektedir. Diğer yaklaşıma göre ise; örgüte ilgili ya da örgütteki herhangi bir sorunun ilgili kişiyle konuşulmasının, durumu değiştirmeyeceği inancıdır. Bu durumda, her iki yaklaşımda da çalışanlar, örgütteki sorun ve kaygıları ile ilgili sessiz kalmayı tercih etme olasılıkları güçlenmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Bunun yanı sıra, örgüt yapısını etkileyen ahlaki kuralların etkisiyle insanlar dışlanmaktan, ilgisiz kalınmaktan, utanç duygusundan algılanan diğer tehlikelerden ve en önemlisi mevcut işlerini kaybetme korkusundan dolayı örgütteki menfi gelişmelere karşı sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Perlow ve Williams, 2003). Tanımlanan sessizlik sadece örgütün mevcut durumunda değil, aynı zamanda örgütü geliştirecek ve örgüt yararına olan fikirlerin ifade edilmemesini de içermektedir. Ayrıca, çalışanlar herhangi bir karara uyum gösterildiğinin anlaşılması için de sessiz kalabilmektedirler (Panteli ve Fineman, 2005). Sessizlikle ilgili bilinmesi gereken temel prensiplerden biri de, örgütte herhangi bir sesin olmaması, sessizliğin kasıtlı bir tavır olduğunu göstermez. Ancak çalışanın sessiz kalması veya düşüncelerini ifade etmesinin kasıtlı ve bilinçli bir tavır olduğu değerlendirilmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Yapılan çeşitli araştırmalarda örgüt yöneticilerinin, kendi fikirlerini desteklemeyen görüşlere sıcak bakmadıkları tespit edilmiştir. Bu bağlamda, korku ve sindirme kültürünün baskın olduğu örgütlerde çalışanlar, sessiz kalmaya mecbur bırakılırlar. Özellikle, kamu örgütlerinde işler, fikirler her zaman üst yönetimin kontrolindedir ((Clapham ve Cooper, 2005).

Çalışanlar, örgütün işleyişi, verilerin ve bilgilerin doğruluğu konusunda en iyi kaynaktır. Öyle ki örgüt faaliyetlerinin her aşamasında bulunan çalışanlar, örgütsel davranışa rehberlik edebilecek etkiyi yaratabilirler (Clapham ve Cooper, 2005).

Örgüt açısından genel anlamda olumsuz bir olgu olarak değerlendirilen örgütsel sessizliğin karşıtı örgütsel ses olarak ad-



landırılmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel ses, çalışanların görüşlerini, fikirlerini, bilgilerini istekli ve kasıtlı olarak örgütün gelişmesine ve iyileşmesine katkı sağlayacağı düşüncesi ile ifade etmesi olarak tanımlanabilir.

Hirschman (1971) çalışmalarında, örgütsel ses olarak ifade edilen olgu değişime karşı bir girişim olarak belirtilmekte, Brinsfield (2009) ise bu girişimi değişime karşı eleştirel ve yıkıcı bir niyet taşımayan değişimin önemli bir yapı taşı olarak değerlendirmektedir. Bu değerlendirmeden çıkan bir başka sonuç işe çalışan sessizliğinin aşağıda ifade edildiği dört şekilde gerçekleşebileceğidir (Brinsfield, 2009):

- Bireyin memnuniyetsizliğinin ifadesi
- Sendika ve toplu sözleşme yoluyla gerçekleşen örgütsel ifade
- Yönetimin kararını etkileyen ve iş etkinliklerini artıran davranış
- Kurum ve çalışanlarının uzun dönem var olmalarını sağlamaya yönelik ilişkilerin yansımaları

Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütün gelişimine ve değişimine engel olan en önemli etkenlerden biri olarak değerlendirilen “sessizlik”, çalışanların fikir, düşünce görüş ve eleştirilerini kasıtlı veya kasıtsız olarak saklamayı tercih etmelerine, çalışanların bilgi, görgü ve yeteneklerinden mahrum kalınmasına, iş tatmini ve örgüte bağlılığın azalmasına etki etmektedir (Erenler, 2010).

Örgütsel sessizliğin sonuçlarına ilişkin bulgular örgütsel sessizlikle ilgili pek çok çalışmada yer almıştır. Çakıcı (2007), Morrison ve Milliken (2000), Sabuncuoğlu (2009), Vakola ve Bouradas (2005), Beer ve Eisenstat (2000), Tangirala ve Ramanujam (2008), Perlow ve Williams’ın (2003) yaptıkları çalışmalara göre örgütsel sessizliğin genel sonuçlarından biri olarak, örgüt içindeki bireylerin iletişimsizlik nedeniyle birbirlerinden ve sosyal ortamdan uzaklaşarak sessizliği benimseyip, kendilerini örgütten izole edebileceklerdir. Sessizliğin bir örgüt kültürü haline gelmesi, çalışanların doğru bilgiyi vermektan kaçınmasına neden olacak ve böylece örgütün varlığı tehlikeye girecektir. Karar alma, örgütsel gelişme ve yenileşme süreçlerinde sessizliğin varlığı yanlış kararlar alınmasına sebep olabilecektir. Böylece örgütsel kararlar, etkinlikten yoksun bir hal alacak ve örgütün değişime uyum sağlayamama riski artacaktır. Örgütsel sessizliğin bir diğer sonucu ise, çalışanların moral ve motivasyonunu azaltabileceği gibi, örgüte olan güvene de olumsuz etkisi olacaktır. Çalışanlar kendilerini değerli hissetmeyecek ve geri çekilecek, bu da performanslarına yansiyacaktır. Örgüt içinde hataları görme ve düzeltme düzeyi zayıflayacak, örgütün gelişmesine engel olacaktır.

Sessizlik, örgütsel öğrenmeyi yavaşlattığı, yenilenmeye ve yaratıcılığa ket vurduğu için üzerinde çalışılması gereken

önemli bir konudur. Bu bağlamda; bu çalışma, alan yazında az çalışılan “örgütsel sessizlik” konusunun, gelişmenin ve ilerlemenin üst düzey temsilcisi olduğu düşünülen üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının, örgütsel sessizliğin nedenleri ve olası sonuçları ile ilgili görüşlerinin tespit edilmesi açısından önemlidir. Örgütsel sessizlik konusuna ilgili nicelik olarak yeterli olmamakla birlikte çalışmalar mevcuttur. Örgütsel sessizlik konusuna ilgili yurtiçinde yapılan çalışmaların geçmişinin 2009 yılına dayandığı söylenebilir. 2009 yılından bu yana 37 adet tez çalışmasına konu olan örgütsel sessizlik kavramı, üniversitelerin evren olduğu çalışmaların 7 adetine konu olmuştur. Bayram (2010) yılında üniversite adı vermeden yaptığı çalışmada, özellikle örgütsel sessizlik davranışı sergilenirken izolasyon korkusunun akademisyenlerin üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Batmunkh (2011) ise İstanbul’daki iki üniversite ile yaptığı çalışmada liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer bir çalışmayı da Taşkiran (2011) yılında yapmış, liderlik tarzının başlı başına örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır. Kutlay (2012) Akdeniz bölgesindeki üniversitelerde görev yapan araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz yeterlilik düzeylerinden örgütsel sessizlik düzeylerinin istatistiksel olarak etkilendiğine ilişkin sonuçlara ulaşmıştır. Sakarya Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algısının sorgulandığı Ruçlar’a (2013) ait çalışmada ise öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algıları ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Yapılan literatür taramasında örgütler için son derecede önemli olan örgütsel sessizlik kavramı yazında yeterince inceleme alanı bulamadığı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sessizlik algılarının uygulamalı çalışmalarla tespit edilmesi, uygulayıcıların bu yönde bilgilendirilmesi, çözümlerin geliştirilmesine ve örgütsel performansın artırılmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Böylece, sessizleşme nedenlerinin ve sessizleşmenin olası sonuçlarının anlaşılması sağlanarak, bu neden ve sonuçları ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapılmasına katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

Yöntem

Araştırma Modeli

Eğitim araştırmalarının çoğu tarama türünde yapılmaktadır (Chromy, 2006). Tarama araştırmalarının amacı bireylerin, grupların ya da örgütlerin ilgililenen özelliklerini betimlemektir (Berends, 2006). Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sessiz kalmalarının olası sonuçlarına katılım düzeylerini saptamayı amaçlayan bu araştırma da betimsel tarama türünde desenlenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Ankara’da bulunan Ankara Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesine bağlı Fen-Edebiyat, Eğitim ve Mühendislik Fakültelerinde görev yapan 1298 araştırma görevlisi, 136 öğretim görevlisi, 509 yardımcı doçent, 373 doçent ve 911 profesör oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleme, tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu örnekleme yöntemi ile, evrendeki alt grupların evrendeki ağırlıkları oranında örnekleme temsil edilmeleri sağlanmıştır (■ Tablo 1).

Araştırmanın evreninde 3227 öğretim elemanı bulunmaktadır. Bu evren sayısına göre, $\alpha=0.05$ standart sapma esas alınarak tahmini örneklem büyüklüğü tablosundan yararlanılmıştır. Tabloya göre 344 kişinin örnekleme alınması uygun bulunmuştur. Üniversitelere ulaştırılan 800 ölçeğin 362’si geri dönmüş, 13 ölçek eksik doldurulduğu için değerlendirilmeye alınmamıştır. Sonuç olarak araştırmaya 349 kişi katılmıştır.

Ankara Üniversitesinde Fen-Edebiyat Fakültesi ile Dil-Tarih ve Coğrafya Fakültesi; Hacettepe Üniversitesinde ayrı olarak eğitim veren Fen Fakültesi ve Edebiyat Fakültesi, analiz aşamasında kolaylık sağlaması açısından “Fen-Edebiyat Fakültesi” başlığı altında toplanmıştır.

■ Tablo 2–6’da örnekleme yönelik genel özellikler ve demografik bilgiler sunulmaktadır.

Araştırmaya katılan 349 katılımcının 184’ü kadın (%52.7), 165’i (%47.3) erkek öğretim elemanlarından oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcıların 92’si profesör, 42’si doçent, 48’i yardımcı doçent, 156’sı araştırma görevlisi, 11’i ise okutman olan öğretim elemanlarından oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan 159 öğretim görevlisi Fen-Edebiyat, 132 öğretim görevlisi Mühendislik ve 58 öğretim görevlisi Eğitim fakültelerinde görev yapmaktadırlar. Araştırmaya en fazla Fen-Edebiyat fakültelerinden katılım olmuştur.

Görev süresi değişkenine bakıldığında, katılımcıların %32.7’si 1–5 yıl, %24.4’ü 5–10 yıl, %20.1’i 10–15 yıl, %22.9’u 15 yıl ve üstü iş tecrübesine sahiptir.

Araştırmaya katılan 43 öğretim elemanı yönetimde yer almakta (idari görevli) 306 öğretim elemanı ise hiçbir idari görevi olmadan mesleğini yapmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak Çakıcı’nın (2007) geliştirdiği ‘Örgütsel Sessizlik Ölçeği’ kullanılmıştır. Ölçek sekiz soru, birbirinden bağımsız üç alt ölçekten oluşmakta, ilk beş soru katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmektedir. Altı, yedi ve sekizinci sorular katılımcıların genel olarak örgütsel sessizlik algısını belirleyebilmek için hazırlanmıştır. Alt ölçekler ise “sessiz kalınan konular”, “sessiz kalmanın nedenleri” ve “sessiz kalmanın olası sonuçları” başlıkları altında “örgütsel sessizlik” kavramının

■ Tablo 1. Evren ve örneklem

Üniversite	Evren	Örneklem
Hacettepe Üniversitesi	1290	146
Ankara Üniversitesi	822	87
Ortadoğu Teknik Üniversitesi	1115	116
Toplam	3227	349

■ Tablo 2. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	184	52.7
Erkek	165	47.3
Toplam	349	100

■ Tablo 3. Katılımcıların unvanlarına göre dağılımı

Unvan	Frekans	Yüzde
Profesör	92	26.4
Doçent	42	12.0
Yardımcı Doçent	48	13.8
Araştırma Görevlisi	156	44.7
Öğretim Görevlisi	11	3.2
Toplam	349	100

■ Tablo 4. Katılımcıların fakültelerine göre dağılımları

Fakülte	Frekans	Yüzde
Eğitim Fakültesi	58	16.6
Fen-Edebiyat Fakültesi	159	45.6
Mühendislik Fakültesi	132	37.8
Toplam	349	100

■ Tablo 5. Katılımcıların görev sürelerine göre dağılımları

Görev süresi	Frekans	Yüzde
1–5 yıl	114	32.7
5–10 yıl	85	24.4
10–15 yıl	70	20.1
15 yıl ve üstü	80	22.9
Toplam	39	100

■ Tablo 6. Katılımcıların idari görevi olup olmamasına göre dağılımları

İdari görev	Frekans	Yüzde
İdari Görevi Var	43	12.3
Yok	306	87.7
Toplam	349	100



üç ayrı boyutunu ölçmeye çalışan maddelerden oluşmaktadır. Bu araştırmada, çalışmanın amacı doğrultusunda ölçeğe ait tek alt ölçek kullanılmış; sessiz kalınan konulara ve sessiz kalmanın nedenlerine yönelik alt ölçekler çalışmaya dâhil edilmemiştir. Dolayısıyla çalışmada, sessiz kalmanın olası sonuçlarına ilişkin 29 madde içeren tek alt ölçek kullanılmıştır. Çakıcı (2007) tarafından beş dereceli Likert tipinde geliştirilen ölçeklerin, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış; araştırmalarda kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir araç olduğu ortaya çıkarılmıştır.

İlgili ölçeğin bu çalışmada da kullanılabilirliğini test edebilmek için geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Kullanılan ölçek için doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, güvenilirliğini test etmek üzere Croanbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. “Sessiz Kalmanın Doğurduğu Olası Sonuçlara Katılma Düzeyi” ölçeğinin bütününe ait güvenilirlik katsayısı .95, faktörlerine ait güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla .92, .88 ve .80’dir. Sonuçlara bakıldığında ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir. DFA sonucunda uyum iyiliği sonuçları: $\chi^2=1319.49$; $Sd=371$; $\chi^2/Sd=3.55$; $AGFI=.76$; $GFI=.79$; $NFI=.95$; $CFI=.97$; $IFI=.97$; $RMR=.07$ ve $RMSEA=.08$ olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla ölçeğin kullanılabilir olduğu, üç faktörlü yapısının doğrulandığı belirtilebilmektedir.

Verilerin Çözülmesi ve Yorumlanması

Araştırmadan elde edilen veriler, betimsel istatistikler olan aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzdeler kullanılarak çözümlenmiştir. Ayrıca değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA testinde farkın kaynağını belirlemek üzere Scheffe testi kullanılmıştır. Anlamlılık testleri .05 düzeyinde yapılmıştır. İstatistik değerlendirmeler için SPSS 17 paket programı (SPSS Inc., Chicago, IL, ABD) kullanılmıştır.

Ortalamaların yorumlanmasında Gamgam ve Altunkaynak (2008, s. 30), sınıf sayısı belirlenmiş olan verilerin gruplandırılması için Sınıf Aralığı = $Ranj/Sınıf\ Sayısı$ formülünden yararlanılabileceğini ifade etmektedirler. Örgütsel sessizliğin sonuçlarına yönelik her iki ölçekte de en büyük ortalama değerli 5, en küçük ortalama değeri ise 1’dir. Değerler formülde yerine konduğunda 0.80 sınıf aralığı değerine ulaşmıştır (Sınıf Aralığı = $(5-1) / 5 = 0.80$).

Bulgular

“Genel olarak iş veya işyerinizle ilgili konu, sorun ve endişeleriniz hakkında yöneticilerinizle rahatlıkla konuşabileceğinizi hissediyor musunuz?” sorusuna verilen yanıtlara göre katılımcıların 133’ü (%38.1) sadece belli kişilerle, 119’u (%43.1) kişi sınırlaması getirmeksizin genellikle rahat konuşabileceğini ifade etmektedir. Katılımcıların 35’i (%10) genellikle rahatlıkla konuşamadığını, 33’ü (%9.5) sadece belli konularda rahatlıkla konuşabildiğini, 29’u (%8.3) ise hem

kişi hem konu sınırlaması getirerek, sadece belli kişi ve belli konularda rahatlıkla konuşabildiklerini dile getirmişlerdir.

Bulgulara bakıldığında, araştırmaya katılanların %43’ünün genellikle konuşabildiklerini ifade etmesi örgütsel iletişimin var olduğunun göstergesi sayılabilir. Ancak katılımcıların fikirlerini ifade etmede konu veya kişi tercihi yönelmesi, örgütsel sorun ya da konulara dair düşüncelerini rahat ve özgür bir şekilde ifade edemedikleri anlamını taşıyabilir. Bunun sebebi, mevcut durumla ilgili endişe ve düşüncelerini yöneticilerine iletirken huzursuzluk duymalarına ve sonuçlarından olumsuz etkilenme kaygısına bağlanabilir. Zira Nakane (2006) kişilerin zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak da sessizliği tercih ettiğini ifade etmektedir.

“Yöneticilerinizle iş veya işyerinizle ilgili, endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kaldığımız oldu mu?” sorusuna, katılımcıların 269’u (%77.1) sessiz kaldığı zamanların olduğunu ifade ederken; 80’i (%22.9) sessiz kalmadığını belirtmektedir.

“Yöneticilerinizle endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kalmayı tercih etmeyi genel olarak ne sıklıkla yaşadınız?” sorusuna, katılımcıların 132’sinin (%37.8) bazen; 99’unun (%28.4) çok nadir; 67’sinin (%19.2) genellikle; 40’ının (%11.5) hiçbir zaman ve 11’inin (%3.2) her zaman endişeli oldukları bir konu veya sorunda sessiz kalmayı tercih ettikleri ortaya çıkarılmıştır.

Katılımcıların büyük bir kısmının endişeli olduğu bir konuyu dile getirmek yerine sessiz kalmayı tercih etmesinin temelinde, açık iletişime dayalı örgütsel bir ortamın geliştirilememesi yatmaktadır. Bu durumda ölçekte genel kanıyı ortaya koymak için sorulan ilk soruya verilen cevaplarda da, katılımcıların genellikle kişi ve konu sınırlaması yapması, örgütte kısmi bir iletişimin olduğu anlamına gelebilir.

Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılma düzeyleri, katılımcıların verdiği puanların ortalama ve standart sapmaları belirlenerek ifade edilmiştir. ■ Tablo 7’de her bir boyut için verilen puanların ortalamaları ve standart sapmaları sunulmaktadır.

■ Tablo 7’de görüldüğü üzere öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri sırasıyla 3.77 ortalamayla “verimi ve sinerjiyi engelleme”, 3.75 ortalamayla “gelişme ve ilerlemeyi engelleme”, 3.61 ortalamayla “çalışanı mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme” boyutlarındadır.

■ Tablo 7. Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri

Boyutlar	Ortalama	Standart sapma
Verimi ve sinerjiyi engelleme	3.77	.79
Gelişme ve ilerlemeyi engelleme	3.75	.85
Çalışanı mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme	3.61	.80

Tablo 8. Cinsiyet değişkeni açısından öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri (t-testi sonuçları)

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	Sd	T	p
Verimi ve sinerjiyi engelleme	Kadın	184	3.7986	.76689	347	.592	.555
	Erkek	165	3.7483	.82032			
Gelişme ve ilerlemeyi engelleme	Kadın	184	3.7785	.83900	347	.578	.563
	Erkek	165	3.7258	.86447			
Çalışanı mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme	Kadın	184	3.6721	.76958	347	1.447	.149
	Erkek	165	3.5475	.83897			

Tablodaki ortalamalar 3.41–4.20 puan aralığına denk gelmekte ve “katılıyorum” düzeyini belirtmektedir. Bu durumda öğretim elemanlarının sessiz kalmasının olası sonuçlarına katılım düzeyi, her üç alt boyut (verimi ve sinerjiyi engelleme, gelişme ve ilerlemeyi engelleme, çalışanı mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme) için de aynı olup ölçekte belirtilen sessizliğin olası sonuçlarına katılmaktadırlar.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmanın Olası Sonuçlarına Katılım Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular

Cinsiyet değişkeni açısından sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri: Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri, cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmiş; istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediği t-testi sonuçlarıyla ortaya çıkarılmıştır. Cinsiyet değişkeni açısından her boyut için yapılan t-testi sonuçları Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 8’de görüldüğü üzere, öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri, hiçbir boyutta cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Buna göre; verimi ve sinerjiyi engelleme ($t_{(347)}=.592, p>.05$), gelişme ve ilerlemeyi engelleme ($t_{(347)}=.578, p>.05$) ve çalışanı mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme ($t_{(347)}=1.447, p>.05$) boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark görülmemektedir.

Bu durumda, hem erkek hem kadın öğretim elemanlarının, sessizliğin olası sonuçlarına katılım düzeyi aynı olup, tüm boyutlar için ortalamalar 3.41–4.20 puan aralığına denk gelmektedir. Bayram (2010), yaptığı bir çalışmada benzer sonuçlara ulaşmış, sessizliğin olası sonuçlarına katılım düzeyleri kadın ve erkek öğretim elemanlarına göre farklılık göstermemiştir. Ancak Çakıcı’nın (2007) yaptığı çalışmada farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmada her üç boyutta da kadınlar, erkeklere göre sessizliğin performans ve sinerjiyi olumsuz etkileyebileceğine, iyileşmeyi sınırlayabileceğine ve çalışanı mutsuz edebileceğine daha çok inanmaktadırlar.

Unvan değişkeni açısından sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri: Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri, unvan değişkeni açısından değerlendirilmiş; istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediği ANOVA ile ortaya çıkarılmıştır. Unvan değişkeni açısından her boyut için yapılan ANOVA sonuçları ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığı (Scheffe testi ile) Tablo 9’da sunulmaktadır.

Tablo 9’da görüldüğü gibi öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri unvan değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı bir fark göstermektedir. Buna göre; öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarından “verimi ve sinerjiyi engelleme” boyutuna katılım düzeyleri unvan değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ($F_{(4,344)}=5.583, p<.05$). Birimler arası farkların

Tablo 9. Unvan değişkeni açısından sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri (ANOVA sonuçları)

Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Verimi ve sinerjiyi engelleme	Gruplararası	13.302	4	3.325	5.583	.000*	Prof.-Arş. Gör. Doç.-Arş. Gör.
	Gruplarıçi	204.903	344	.596			
	Toplam	218.205	348				
Gelişme ve ilerlemeyi engelleme	Gruplararası	17.186	4	4.297	6.305	.000*	Prof.-Arş. Gör.
	Gruplarıçi	234.434	344	.681			
	Toplam	251.621	348				
Çalışanları mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme	Gruplararası	17.153	4	4.288	7.091	.000*	Prof.-Arş. Gör. Doç.-Arş. Gör.
	Gruplarıçi	208.016	344	.605			
	Toplam	225.168	348				

*p<.05



■ **Tablo 10.** İdari görevi olup olmama değişkeni açısından sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri (t-testi sonuçları)

Boyutlar	İdari görev	N	Ortalama	Standart sapma	Sd	T	P
Verimi ve sinerjiyi engelleme	Var	43	3.76	.91828	346	-.097	.923
	Yok	305	3.77	.77514			
Gelişme ve ilerlemeyi engelleme	Var	43	3.78	.95201	346	.242	.809
	Yok	305	3.74	.83779			
Çalışanı mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme	Var	43	3.58	.90219	346	.207	.836
	Yok	305	3.61	.79255			

hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, araştırma görevlileri (ort.=3.96) ile profesörler (ort.=3.56) ve doçentler (ort.=3.48) arasında araştırma görevlilerin lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle araştırma görevlilerinin verimi ve sinerjiyi engelleme boyutunu sessizliğin bir sonucu olarak görme düzeyleri, profesör ve doçentlere göre daha yüksektir.

- Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarından “gelişme ve ilerlemeyi engelleme” boyutuna katılım düzeyleri unvan değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ($F_{(4-344)}=6.305$, $p<.05$). Scheffe testinin sonuçlarına göre, araştırma görevlileri (ort.=3.95) ile profesörler (ort.=3.46) arasında araştırma görevlilerin lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle araştırma görevlilerinin gelişme ve ilerlemeyi engelleme boyutunu sessizliğin bir sonucu olarak görme düzeyleri, profesörlere göre daha yüksektir.
- Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarından “çalışanları mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme” boyutuna katılım düzeyleri unvan değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ($F_{(4-344)}=7.091$, $p<.05$). Scheffe testinin sonuçlarına göre, araştırma görevlileri (ort.=3.77) ile profesörler (ort.=3.41) ve doçentler (ort.=3.21) arasında araştırma görevlilerin lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle araştırma gö-

revlilerinin çalışanları mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme boyutunu sessizliğin bir sonucu olarak görme düzeyleri, profesör ve doçentlere göre daha yüksektir.

İdari görevi olup olmama değişkeni açısından sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri: Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri, idari görevi olup olmama değişkeni açısından değerlendirilmiş; istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediği t-testi sonuçlarıyla ortaya çıkarılmıştır. İdari görevi olup olmama değişkeni açısından her boyut için yapılan t-testi sonuçları ■ Tablo 10’da sunulmaktadır.

■ Tablo 10’da görüldüğü üzere, öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri, hiçbir boyutta idari görevi olup olmama değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. İdari görevli olup olmama durumunun, üniversitelerdeki örgütsel sessizlik algısına etkisinin olmadığı sonucuna varılabilir.

Görev süresi değişkeni açısından sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri: Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri, görev süresi değişkeni açısından değerlendirilmiş; istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediği ANOVA ile ortaya çıkarılmıştır. Görev süresi değişkeni açısından her boyut için yapılan ANOVA sonuçları ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığı (Scheffe testi ile), ■ Tablo 11’de sunulmaktadır.

■ **Tablo 11.** Görev süresi değişkeni açısından öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri (ANOVA sonuçları)

Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Verimi ve sinerjiyi engelleme	Gruplararası	12.736	3	4.245	7.128	.000*	1-5 yıl ile 10-15 yıl
	Gruplarıçi	205.469	345	.596			
	Toplam	218.205	348				
Gelişme ve ilerlemeyi engelleme	Gruplararası	17.347	3	5.782	8.515	.000*	1-5 yıl ile 10-15 yıl
	Gruplarıçi	234.273	345	.679			
	Toplam	251.621	348				
Çalışanı mutsuz kılma onları tükenmişliğe itme	Gruplararası	11.335	3	3.778	6.096	.000*	1-5 yıl ile 10-15 yıl
	Gruplarıçi	213.833	345	.620			
	Toplam	225.168	348				

* $p<.05$

■ Tablo 11’de görüldüğü gibi öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri unvan değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı bir fark göstermektedir. Buna göre;

- Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarından “verimi ve sinerjiyi engelleme” boyutuna katılım düzeyleri, görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ($F_{(3-345)}=7.128$, $p<.05$). Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, görev süresi 10–15 yıl olanlar (ort.=3.46) ile 1–5 yıl (ort.=3.96) ve 5–10 yıl (ort.=3.87) olanlar arasında, 1–5 ve 5–10 yıllık görev süresi olanlar lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle 10–15 yıllık görev süresi olan öğretim elemanlarının verimi ve sinerjiyi engelleme boyutunu sessizliğin bir sonucu olarak görme düzeyleri, 1–5 ve 5–10 yıllık görev süresi olanlara göre daha düşüktür.
- Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarından “gelişme ve ilerlemeyi engelleme” boyutuna katılım düzeyleri, görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ($F_{(3-345)}=8.515$, $p<.05$). Scheffe testi sonuçlarına göre, görev süresi 1–5 yıl olanlar (ort.=3.98) ile 10–15 yıl (ort.=3.40) ve 15 yıl ve üstü (ort.=3.60) olanlar arasında, 1–5 yıldır çalışanlar lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca görev süresi 5–10 yıl olanlar (ort.=3.86) ile 10–15 yıl (ort.=3.40) olanlar arasında da, görev süresi 5–10 yıl olanlar lehine anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla görev süresi 1–5 yıl olan öğretim elemanlarının verimi ve sinerjiyi engelleme boyutunu sessizliğin bir sonucu olarak görme düzeyleri, 10–15 ve 15 yıl ve üstü görev süresi olanlara göre daha yüksektir. Aynı şekilde, görev süresi 5–10 yıl olanların bu boyutu sessizliğin bir sonucu olarak görme düzeyleri, 10–15 yıllık görev süresi olanlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.
- Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarından “çalışanları mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme” boyutuna katılım düzeyleri, görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir ($F_{(3-345)}=6.096$, $p<.05$).

Scheffe testi sonuçlarına göre, görev süresi 1–5 yıl olanlar (ort.=3.82) ile 10–15 yıl (ort.=3.35) ve 15 yıl ve üstü (ort.=3.47) olanlar arasında, 1–5 yıldır çalışanlar lehine anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle 1–5 yıllık görev süresi olan öğretim elemanlarının çalışanları mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme boyutunu sessizliğin bir sonucu olarak görme düzeyleri, 10–15 yıl ve 15 yıl ve üstü görev süresi olanlara göre daha yüksektir.

Çalışılan fakülte değişkeni açısından sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri: Öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri, fakülte değişkeni açısından değerlendirilmiş; istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediği ANOVA ile ortaya çıkarılmıştır. Fakülte değişkeni açısından her boyut için yapılan ANOVA sonuçları ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığı (Scheffe testi ile), ■ Tablo 12’de sunulmaktadır.

■ Tablo 12’de görüldüğü gibi, öğretim elemanlarının sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri, fakülte değişkenine göre hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durumda fakülte değişkeni ile sessiz kalmanın olası sonuçları arasında örgütsel sessizliği etkileyecek düzeyde bir bağ olmadığı sonucuna ulaşılabilir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmanın amacı, Ankara’da bulunan üç devlet üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının genel sessizlik algısı ve örgütsel sessizliğin olası sonuçlarına katılım düzeylerini ortaya koymaktır.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının genel sessizlik algısını ölçmeye yönelik verdikleri cevaplara göre; öğretim elemanlarının kişi ve konu sınırlaması yaparak yöneticileriyle konuşabildiklerini ifade etmelerine rağmen %82 si sessizliği tercih etmiştir. Bayram’ın (2010) yaptığı benzer bir çalışmada da aynı soru katılımcılara yöneltilmiş ve katılımcıların %83’ünün işyeri ile ilgili sorunları dile getirmek yerine sessizliği tercih ettiğini, %17’sinin sorunlar konusunda düşüncelerini ifade ede-

■ **Tablo 12.** Fakülte değişkeni açısından sessiz kalmanın olası sonuçlarına katılım düzeyleri (ANOVA sonuçları)

Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Verimi ve sinerjiyi engelleme	Gruplararası	1.640	2	.820	1.310	.271	Fark yok
	Gruplarıçi	216.565	346	.626			
	Toplam	218.205	348				
Gelişme ve ilerlemeyi engelleme	Gruplararası	1.510	2	.755	1.045	.353	Fark yok
	Gruplarıçi	250.110	346	.723			
	Toplam	251.621	348				
Çalışanı mutsuz kılma onları tükenmişliğe itme	Gruplararası	.478	2	.239	.368	.692	Fark yok
	Gruplarıçi	224.690	346	.649			
	Toplam	225.168	348				



bildiğini saptamıştır. Çakıcı'nın (2007) yaptığı çalışmada, katılımcıların %70'inin sessiz kalmayı tercih ettiği, %30'unun açıkça konuşabildiği ortaya çıkarılmıştır. Yapılan bu çalışmanın sonuçlarının benzer çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmesi, üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının yüksek oranda sessizliği tercih ettiğini doğrular nitelikte olduğu düşünülmektedir. Milliken ve Morrison (2003) örgütün mevcut durumu ile ilgili görüşlerin açıklanmasının riskli olduğunu, bunun da sessiz kalmayı tetiklediğini ifade etmektedir. Bu bağlamda sessizliğin, örgüt içinde olumsuz bir sonuçla karşılaşmamak için tercih edildiği düşünülmektedir.

Araştırma, sessizliğin algılanan sonuçlarını üç boyutta, "verimi ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar", "gelişme ve ilerlemeyi engelleyen sonuçlar" ve "çalışanı mutsuz kılan ve onları tükenmişliğe iten sonuçlar" şeklinde incelemiştir. Sessizliğin algılanan olası sonuçları cinsiyet değişkenine göre fark göstermektedir. Başka bir ifadeyle; kadın ve erkek öğretim elemanlarının, sessizliğin olası sonuçlarına katılım düzeyleri aynıdır. Bayram'ın (2010) yaptığı ve aynı ölçeğin kullanıldığı benzer çalışmada da sessizliğin olası sonuçlarına katılım düzeyinde cinsiyete göre fark bulunmamıştır. Perlow ve Williams'a (2003) göre, sessiz bir örgütte yaratıcılık duygusu ve heyecan kaybolacak, performans ve verimlilik olumsuz etkilenecektir. Çalışmaya katılanlar örgütsel sessizliğin olası sonuçlarının bir boyutu olan "verimi ve sinerjiyi engelleme" konusunda da Perlow ve Williams'ın (2003) görüşünü destekler yönde cevap verdikleri görülmektedir. Slade'in (2008) yaptığı benzer bir çalışmada ise; örgütsel sessizliğin gelişmeyi ve ilerlemeyi engeller boyutunun desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmasına göre Slade (2008); örgütte mevcut durumun sorgulanması, tartışılması ve gerekli değişim ve iyileştirmelerin yapılması gerektiğini savunmaktadır.

Araştırma görevlileri, profesörlere ve doçentlere göre sessizliği iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayabileceği, gelişmeyi ve ilerlemeyi engelleyebileceği ve çalışanları tükenmişliğe itebileceği algısı bakımından daha endişelidirler. Örgütsel sessizliğin verimi ve sinerjiyi etkilediğine yönelik katılım düzeylerinin araştırma görevlilerinde daha yüksek çıkması (profesör ve doçentlere göre), sessiz kalmaları durumunda performanslarının etkilendiği, sorunları rahatça konuşamadıkları için örgütsel verimin düştüğüne olan inançları olabilir. Sorun, endişe ya da fikirlerini paylaşamadıkları için kendilerini yetersiz, uzun vadede tükenmiş hissetmelerine neden olabileceği ve bu durumun da verimliliklerini etkileyeceği düşünülmektedir. Ehtiyar ve Yarıncı (2008) bu durumu, çalışanın kendi fikir ve tercihlerini ortaya koyamadıklarında yılgınlık, vazgeçme, tatminsizlik ve motivasyon eksikliği yaşayabileceği yönünde ifade etmektedir. Araştırma görevlilerinin izolasyon korkusu ve işle ilgili kaygılar nedeni ile sessizleştiği, sonucunda da çalışma verimlerinin etkilendiği düşünülmektedir. Diğer taraftan, mesleki kıdemi yüksek

olan profesör ve doçentlerin böyle bir kaygılarının olmadığı; örgütsel veya bireysel olarak sessizlik davranışı sergilemeler bile, verimliliklerini engellemediği sonucuna ulaşılabilir. Çalışanları mutsuz kılma ve onları tükenmişliğe itme boyutuna katılım düzeylerinin araştırma görevlilerince daha yüksek olmasının nedeni, tecrübe eksikliği ve yönetsel nedenlere dayalı kaygılarının onları mutsuzluğa itmesi olarak değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının idari bir görevlerinin olup olmaması, sessizliğin olası sonuçlarına yönelik algılarını etkilememektedir. Bayram (2010) da çalışmasında aynı sonuca ulaşmış ve idari görevli olmanın veya olmamanın, sessizliğin olası sonuçlarına yönelik algıyı etkilemediği sonucuna varmıştır.

Örgütte yeni çalışmaya başlayan öğretim elemanlarının (1-5 yıl) hizmet süresi daha uzun olan öğretim elemanlarına göre sessizliğin olası sonuçlarına katılım düzeyleri daha yüksektir. Öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğin olası sonuçlarına yönelik boyutlarına katılım düzeylerinin farklı olmasında tecrübe ve kıdemin etkisi olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, kıdemin dolayısıyla tecrübenin, çalışanları yaşayabilecekleri olumsuzluklara karşı daha hazırlıklı ve güçlü kılmasından kaynaklanıyor olabilir.

Fakülte değişkenine göre sessizliğin olası sonuçlarına katılım düzeyleri değişmemektedir. Araştırmadaki her üç fakültede de görev yapan öğretim elemanları sessizliğin olası sonuçlarına aynı düzeyde katılmaktadırlar. Bu durumda fakülte değişkeni ile sessiz kalmanın olası sonuçları arasında örgütsel sessizliği etkileyecek düzeyde bir bağ olmadığı sonucuna ulaşılabilir.

Örgütsel sessizliğin sonuçlarını olumlu yönde etkileyebilecek değişikliklerin neler olabileceği konusunda şu önerilerde bulunulabilir:

- Örgütsel sorunların veya örgütle ilgili görüşlerin rahatlıkla ifade edilemediği örgütlerde, kapı arkası konuşmalar artabilir. Bunu önlemek adına öğretim elemanlarının kendilerini daha rahat hissedeceği ortamlar ve toplantılar düzenlenebilir. Amerika'daki "*happy hour*" kavramı böyle bir ihtiyacın giderilmesi amacıyla ortaya çıkmıştır. Daha samimi bir ortamın, çalışanların sinerjilerini de etkileyeceği düşünülmektedir.
- Güç mesafesinin çok ve katı hiyerarşinin egemen olduğu örgütlerde, fikirlerin üretilmesi ve sunulması zorlaşmaktadır. Üniversiteler bu anlayıştan uzak olmalı, unvana göre değer verilmesinin yerine çalışanın fikrine değer verilmesi, üniversiteleri arzulanan hedefe daha çabuk ulaştırabilir. Bu bağlamda, yönetim tarafından, gerek yönetimde, gerek akademik kadroda bulunan öğretim elemanlarına, sessizliğin sonuçlarının doğurabileceği olumsuz sonuçlara yönelik farkındalıklarını arttıracak eğitimler planlanabilir.

Sessizlik davranışını ortadan kaldırmak için önce anlayabilmek gerekir. Bu yüzden sessizliğin kişisel, kültürel ve

psikolojik boyutlarının da araştırılması uygun olabilir. Bu çalışma, sessizliğin olası sonuçlarına katılım düzeylerini araştırmak için yapılmıştır. Buna bağlı olarak, sessizliğin olası sonuçlarına karşı alınabilecek tedbirlerin neler olabileceğini araştıracak çalışmalar yapılabilir.

Kaynaklar

- Batmunkh, M. (2011) *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, T. Y. (2010) *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Beer M., and Eisenstat R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29–40.
- Berends, M. (2006). Survey methods in educational research. In J. L. Green, G. Camilli, and P. B. Elmore (Eds), *Complementary methods in education research* (pp. 623–640). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors dissertation*. Unpublished doctoral dissertation, Ohio State University.
- Chromy, J. (2006). Survey sampling. In J. L. Green, G. Camilli, and P. B. Elmore (Eds), *Complementary methods in education research* (pp. 641–654). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Clapham, S. E., and Cooper, R. W. (2005). Factors of employees' effective voice in corporate governance. *Journal of Management and Governance*, 9(3–4), 287–313.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145–162.
- Dyne, L. V., Ang, S., and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Ehtiyar, R., and Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51–68.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gamgam, H., ve Altunkaynak, B. (2008). *Parametrik olmayan yöntemler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Henriksen, K., and Dayton, E. (2006), Organizational silence threatens patient safety. *National Council of Chief Clinical Consultants, CCC Corner*, 5(1), 1–16.
- Hirschman, A. O. (1971). *Exit voice and loyalty: Responses to declines in firms, organizations and states*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterliliklerinin örgütsel sessizlikleri üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Milliken, F. J., and Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1564–1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., and 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., and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Nakane, I. (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars. *Journal of Pragmatics*, 38(11), 1811–1835.
- Panteli, N., and Fineman S. (2005). The sound of silence: The case of virtual team organizing. *Behaviour & Information Technology*, 24(5), 347–352.
- Perlow, I. A., and Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, (May), 3–8.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Sakarya Üniversitesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Tangirala, S., and Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37–68.
- Vakola, M., and Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458.
- YÖK (Yüksek Öğretim Kurulu). *Yükseköğretim Kanunu*. 22 Nisan 2014 tarihinde <<http://www.yok.gov.tr/web/guest/mevzuat>> adresinden erişildi.