

Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri

Yrd. Doç. Dr.Habip ÖZGAN
Gaziantep Üniversitesi-Türkiye
ozgan@gantep.edu.tr

Arş. Grv. Ebru KÜLEKÇİ
Kilis 7 Aralık Üniversitesi-Türkiye
ebrukulekci@kilis.edu.tr

Özet

Günümüz bilgi çağında örgütlerin verimlilik ve kalitesinin artırılmasında çalışanların fikirlerini, önerilerini dile getirmelerinin ve alınan kararlara katılmalarının etkisi vardır. Aksi takdirde kasti olarak önerilerini dile getirmeyip sessiz kalan çalışanlara sahip örgütler var olacaktır. Bu durum da hem örgüte hem de bireye zarar verecektir. Yapılan bu çalışmada üniversitelerde öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlar, sessiz kalma sebepleri bunun örgüte ve bireye etkileri incelenmiştir. Çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması tercih edilmiştir. İki üniversitede görev yapan 14 öğretim elemanı ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda öğretim elemanlarının genelde kendilerine haksızlık yapılması durumunda, fikir sorulmadan verilen kararların uygulanmasında, fazladan iş yükü getirecek durumlarda, önceden görüş bildirip bir yaptırımın olmadığı durumlarda, fikirlerini açıklamayıp sessiz kaldıklarını gözlenmiştir. Bireysel, yönetsel ve örgütsel sebeplerden dolayı sessiz kaldıkları ve bunun hem kendilerine hem de örgüte olumsuz etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular sonucunda öğretim elemanlarının sessiz kalma durumlarını en aza indirecek öneriler sunulmuştur.

33

Anahtar Kelimeler: Üniversite, Öğretim elemanları, örgüt, örgütsel sessizlik

GİRİŞ

Belli amaçları gerçekleştirebilmek için kurulmuş olan örgütler varlıklarını devam ettirmeye ihtiyaç duyar. Örgütler amaçlarına ulaşabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için çeşitli stratejiler izler (Aslanargun, 2010). İnsan kaynaklarının yönetimi de bu stratejilerin başında gelmektedir. Günümüzde örgütlerin en önemli girdisi, insan kaynakları bağlamında, çalışanlar olarak kabul edilmektedir. Örgüt düzeyinde yapılan çalışmalarda, örgütün verimlilik ve rekabet gücünün sürekli artırılması ve örgütün geliştirilmesinin o örgütte çalışan bireylere bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Balay, 2010). Bu bağlamda insan kaynaklarının bir örgütün etkiliği için önemli bir etken olduğu söylenebilir. Örgüt içerisinde hayatlarını devam ettiren çalışanlar çalıştıkları örgütün elverişli veya elverişsiz durumlarına göre ihtiyaçlarının kolay veya zor bir şekilde karşılanması için uğraşıda bulunmaktadır. İsteddiği olanakları bulan ve ihtiyaçlarını gideren bir kimse, tatmin olarak psikolojik yönden huzura kavuşmaktadır. Aksi takdirde tatminsizliğin oluşması sonucu kurumda birçok soruna neden olmaktadır (Eren, 2008). Örgüt işleyişinin en önemli unsuru olan çalışanların tatminsizliği etkin iletişimin sağlanması, örgütsel sorunların belirlenmesi ve giderilmesi, çalışanlar arasında adil işbölümü, farklılıklar yaratarak yeniliğe öncülük etme gibi hususlarda

etkin rol üstlenmeleri beklenmesine rağmen pasif kalmalarına neden olabilmektedir. Çalışanlar bazı durumlarda söz konusu bu rolleri üstlenmekten kaçınır bir davranış sergileyerek örgütsel sorun ve sıkıntılı durumlarla ilgili kaygı, endişe, öneri ve görüşlerini açıkça ifade etmemektedir (Taşkıran, 2011). Hatta daha da ileri giderek, fikir ve düşüncelerin kasıtlı olarak söylememeleri söz konusu olmaktadır (Scott, 1993). Bu durum literatürde sessizlik olarak adlandırılmaktadır.

Türk Dil Kurumu (2009)'nda sessizlik; sesin olmaması, sükût olarak tanımlanmıştır. Sessizliğin geleneksel anlamında edilgen bir davranış olduğu yatmaktadır. Ancak bütün sessizlik türleri edilgen bir davranış olarak kabul edilemez. Aynı zamanda sessizlik, ses çıkarmanın tersi olarak da ifade edilemez (Scott, 1993). Sessizlik bazı durumlarda amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli bir hal de alabilmektedir. Morrison ve Milliken (2000)'e göre sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlara ilişkin endişe ve fikirlerini ifade etmemeleridir. Sessizlik bir örgüt içerisinde kolektif bir hale gelip tüm örgütü de etkileyebilir. Alanyazında örgütsel sessizlik olarak ifade edilen bu durumun birçok tanımı yapılmıştır. Henriksen ve Dayton (2006)'a göre örgütsel sessizlik; bir örgütün karşı karşıya kaldığı önemli sorunlara çözüm olabilecek fikirlerle ilgili çok az konuşarak ya da davranışta bulunarak ifade edilen kolektif düzeyde bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin sessizliği çalışanların kendi kurumları için herhangi bir katkıda bulunmamalarıyla oluşur (Bowen ve Blackmon, 2003). Örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde sessizlik aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak incelenmektedir (Çakıcı, 2007). Çalışanların işlerini ve bulundukları örgütü iyileştirmeyle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi şeklinde tanımlanan örgütsel sessizlik kavramı örgütte birçok soruna neden olmaktadır. Bu durum örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engel olarak belirmektedir (Morrison and Milliken, 2000). Sorun ve konulara ilişkin açıkça konuşmama kararı yani “sessizlik” örgütsel öğrenmeyi engellediği, örgütsel değişim ve gelişime engel oluşturduğu, örgüt içinde farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını azalttığı dolayısı ile de yenilikçiliği ve yaratıcılığı engellediği (Morrison ve Milliken, 2000, Milliken ve Morrison, 2003) için üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

Özellikle hiyerarşinin olduğu örgütlerde bu durum daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar örgütsel hiyerarşi içerisinde negatif bir tepki ya da bir tehditle karşılaşmamak için genellikle bilgilerini, önerilerini paylaşmakta isteksiz olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Çakıcı, 2007; Karacaoğlu ve Cingöz, 2008). Hiyerarşik yapılanmanın belirgin olduğu üniversitelerde de bu durumun ortaya çıkma olasılığı yüksek olabilir. Bu çalışmada üniversitelerde görev yapan öğretim üyesi dışındaki öğretim elemanlarının (öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, okutman) çalıştıkları kurumda hangi konularda sessiz kaldıklarını ve örgüte karşı sessiz kalma nedenleri ile bunların örgüte, yönetime ve kendilerine olan etkilerini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Üniversitelerde çalışanların alınan kararlara katkısı, fikirlerini dile getirmesi ve bu konuda faaliyetlerde bulunması, üniversitenin değişiklikleri takip etmesi ve kendini geliştirmesi açısından önemli kabul edilmektedir (Uras, 1995). Aksi tavır sergileyen çalışanların sessiz kalıp fikirlerini dile getirmediği üniversitelerde değişim ve gelişim

süreci yavaş olacaktır. Bu durumun gerek bizzat öğretim elemanına gerekse çalıştığı üniversiteye pek çok olumsuz etkisi olacaktır. Özellikle topluma yol gösteren ve özgürlüğün olmasının öngörüldüğü üniversitelerin gelişimi takip etmesi ve gelişimin öncüsü olmasında öğretim elemanlarının önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla fikirlerini ve önerilerini dile getirmeyip sessiz kalmayı tercih eden öğretim elemanları, gelişimin öncüsü olma yolunda üniversitelerin önünde büyük bir engel oluşturacaktır. Bu çalışma üniversitelerde öğretim elemanlarının hangi nedenlerden dolayı ve hangi davranış eğilimlerine göre çalıştıkları ortamlarda sessiz kaldıklarının belirlenebilmesi, sessizliğin ortadan kaldırılabilmesi için yapılması gerekenlerin açıklanması adına önemli kabul edilmektedir.

Yapılan bu çalışmanın amacı öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitelerde sessiz kaldığı durumları, sessiz kalmalarında etkili olan faktörleri ve bunun kişiye ve üniversitelerine olan etkilerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır: Öğretim elemanlarının kurum içerisinde sessiz kaldıkları konu ya da durumlar nelerdir? Öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitelerde sessiz kalmalarının sebepleri nelerdir? Öğretim elemanlarının sessiz kalmalarının kendilerine ve kurumlarına olumlu ya da olumsuz etkileri nelerdir?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli: Bu çalışma nitel bir araştırmadır. Nitel araştırmalar, araştırma yapılan ya da yapılması planlanan kişilerin sahip oldukları deneyimlerinden doğan anlamların sistematik olarak incelenebilmesinde tercih edilen bir tekniktir (Ekiz, 2009). Nitel araştırma tekniklerinin öne çıkan özellikleri doğal ortama duyarlılık sağlaması, araştırmacının katılımcı rolü olması, bütüncül bir yaklaşıma sahip olması, algıların ortaya konmasını sağlaması, araştırma deseninde esnekliği olması ve tümevarımcı bir analize sahip olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu çalışmada öğretim elemanlarının çalıştıkları kurumda sessiz kalma durumlarının ne olduğunu, bunun nedenlerini ve kurumu nasıl etkilediğini ortaya koymak amaçlandığı için nitel araştırma desenlerinden durum çalışması tercih edilmiştir. Durum çalışması, bir duruma ilişkin etkenlerin bütüncül bir yaklaşımla araştırılması ile bunların ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Çalışma Grubu: Çalışma grubu 2011-2012 eğitim-öğretim yılında biri devlet diğeri vakıf üniversite olmak üzere toplam iki üniversitede görev yapan 14 öğretim elemanından oluşmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalarda üniversitelerde öğretim elemanlarının daha çok sessiz kaldığı özellikle de öğretim görevlisi, okutman ve araştırma görevlilerinin sessiz kalma düzeylerinin daha yüksek olması (Alparslan, 2010; Çakıcı, 2008) sonucundan dolayı bu çalışmada çalışma grubuna sadece öğretim görevlisi, okutman ve araştırma görevlileri dâhil edilmiştir. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemleri tam anlamıyla nitel araştırma süreci içinde ortaya çıkmıştır. Amaçlı örnekleme çalışmanın amacına bağlı olarak zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen

durumların derinlemesine araştırılmasına olanak vermektedir (Büyüköztürk, vd. 2010). Bu çalışmada da çalışma grubuna dâhil olan öğretim elemanları daha önce yöneticilerine ya da çalıştıkları kuruma karşı sessiz kalma durumları olup olmadığı incelenerek seçilmiştir. Çalışmaya katılan öğretim elemanlarının demografik özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

		Cinsiyet		
		Kadın	Erkek	Toplam
Unvan	Öğretim Görevlisi	3	1	4
	Araştırma Görevlisi	1	5	6
	Okutman	2	2	4
Mesleki	1-5	3	8	11
Kıdem	6-10	3	-	3
Çalıştığı Birim	Eğitim Fakültesi	2	3	5
	Hazırlık Okulu	2	2	4
	Meslek Yüksekokulu	2	3	5

Tablo 1 incelendiğinde çalışma grubunun 6 kadın, 8 erkek öğretim elemanından oluştuğu, 11 öğretim elemanın 1-5, 3 öğretim elemanını da 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu, 4 öğretim görevlisi, 6 araştırma görevlisi ve 4 okutmanın çalışma grubuna dahil edildiği görülmektedir.

Verilerin Toplanması: Yapılan bu çalışmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek; iki uç arasında yer almaktadır (Karasar, 2009). Hem sabit seçenekli cevaplamayı hem de ilgili alanda derinlemesine gidebilmeyi birleştirir (Büyüköztürk vd., 2010). Araştırmaya bu esnekliği sağladığı için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme soruları araştırmacılar tarafından ilgili alan yazının taraması yapılarak hazırlanmış ve iki uzman tarafından kapsam geçerliliği gözden geçirilmiş sorulardan oluşturulmuştur. 3 öğretim elemanı ile ön uygulama yapılmıştır. Daha sonra asıl uygulamalar 14 öğretim elemanı ile bizzat araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Önceden randevu alınarak görüşme saati belirlenmiş ve görüşme ortamının düzgün olmasına dikkat edilmiştir. Görüşme yapılacak kişilerden gerekli izin alındıktan sonra ses kayıt cihazı kullanılıp veriler toplanılmıştır. Her bir katılımcıya ayrı bir kod verilmiştir.

Parantez içi kodlamada araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Örneğin, Öğr 1, Arş 1, Okt 1. öğretim elemanının kodunu; K, kadın, E erkek öğretim elemanını; 2,3 vs., öğretim elemanının çalıştığı üniversitedeki kıdeminin, Öğr. (Öğretim Görevlisi), Arş. (Araştırma Görevlisi), Okt. (Okutman) öğretim elemanlarının unvanını tanımlamaktadır.

Verilerin Analizi: Ses kaydıyla toplanan veriler yazıya dökülerek incelenmiştir. Bütün veriler üzerinden betimsel ve içerik analizi yapılmıştır. Bununla birlikte özgün görüş ve düşünceleri yansıtacak şekilde doğrudan alıntılara da yer verilmiştir. Bunlar araştırma verilerinin geçerlik ve güvenilirliğini artıracak uygulamalar olarak kabul



edilebilir. Bu araştırmada görüşme yoluyla elde edilen veriler, içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve yorumlanmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. (Yıldırım ve Şimşek, 2008; Bilgin, 2006). Bu araştırmada veriler toplanmadan önce hem temalar hem de temalar altında yer alabilecek kavramlar düzeyinde bir kod listesi oluşturulmuş, bu sayede toplanan verilerin kodlanma işlemi daha kolay gerçekleştirilmiştir. Veri analizinin son aşamasında ise elde edilen bulgular açıklanmış, yorumlar ve sonuçlar sunulmuştur. Araştırma verilerinin sunumunda katılımcılara verilen kodlardan yararlanılmış ve bazı görüşlerden doğrudan alıntılar yapılarak yorumlar desteklenmiştir.

Bu araştırmada kodların ve kategorilerin elde edildiği öğretim elemanlarının görüşlerinden bire bir alıntı yapılarak ‘geçerlilik’ sağlanmıştır. Verilerin çözümlenmesi sonucu; bulgular kendi içinde tutarlı, anlamlı ve daha önceden oluşturulan kavramsal çerçeve ve kuramlarla uyumlu şekilde çıkmıştır. Bu durum araştırmanın iç geçerliliğini sağlamaktadır. Görüşme sonunda katılımcıya araştırmacı öğrendiklerini özet olarak aktararak kendi algısının aktarılan verilerin doğru yansıtıp yansıtmadığı sorularak dış güvenirlik sağlanmıştır.

BULGULAR

Katılımcıların örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri dört ana tema altında toplanmıştır. Bunlar; öğretim elemanlarının sessiz kalma çeşitleri, öğretim elemanlarının sessiz kaldığı durum ve konular, öğretim elemanlarının sessiz kalmalarının nedenleri ve öğretim elemanlarının sessiz kalmalarının etkileri şeklindedir. Bu bölümde katılımcıların bu temalar ile ilgili görüşlerine yer verilmiştir.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Çeşitleri

Görüşme yapılan öğretim elemanları genelde boyun eğmeye dayalı sessizlik, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik ve ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları sergilediklerini belirtmişlerdir. Öğretim elemanlarının sessiz kalma çeşidine yönelik görüşleri incelendiğinde çoğunluğun boyun eğdiği (6 kişi) ve ilişkileri korumak için kurum içerisinde sessiz kaldığı (5 kişi) gözlenmiştir:

(Arş 1. K. 7Y.), (Öğr 2. E. 2Y.), (Arş 2. E. 3Y.): *Karşıdaki insanı kırmamak için sessiz kalıyorum. ...İkili ilişkileri olumsuz yönde etkilemesin diye kendim alttan alırım.*

(Okt 1. K. 5Y.), (Arş 4. E. 1Y.), (Okt 4. E. 1Y.): *Bir fikrimi dile getirip de önemsenmediğim konularda sessiz kalırım. ...Konuşsam bile bir farklılık oluşturamayacağım düşüncesine kapılıyorum.*

(Okt 4. E. 1Y.), (Arş 5. E. 1Y.): *İşime son verilmesi burada birkaç kişinin elinde, işimden olmaktan korkuyorum. ...Eğer konuştuğum ya da tartışmaya girdiğim zaman duygularım incineceğine inanıyorsam sessiz kalmayı tercih ederim.*



Yukarıda katılımcıların görüşleri incelendiğinde özellikle bir fikrin dile getirilip önemsenmediği durumlarda tekrar fikir ileri sürmeye çekindiklerini dile getirmişlerdir. Ayrıca 2 katılımcının iş garantisinin olmadığı ve işine son verilmesinden korktuğu için sessiz kaldığını belirtmeleri üniversitede daha alt statüde olan öğretim elemanlarının korkudan dolayı sessizlik yaşadığının göstergesi olabilir.

1. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kaldığı Durumlar ve Konular

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının tamamı çalıştıkları kurumda sessiz kaldıkları durumlar olduğunu belirtmiştir. Sessiz kaldıkları konulara bakıldığında genel olarak kendilerine haksızlık yapılması durumunda, fikir sorulmadan verilen kararların uygulanmasında, kendileri adına olumsuz kararlar alındığında, fazladan iş yükü getirecek durumlarda, üst makamların emirleri karşısında, iş arkadaşlarıyla uzlaşmaya dayalı konularda ve konunun kendi ilgileri dışında kaldığı durumlarda, önceden görüş bildirip bir yaptırımın olmadığı durumlarda, çatışma yaşamının olası olduğu durumlarda fikirlerini açıklamayıp sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir:

(Öğr 3. K. 1Y.), (Arş 3. E. 1Y.), (Okt 1. K. 1,5Y.), (Arş 2. E. 3Y.): “İş yükü fazlalığı ve işlerin paylaşımı ile ilgili konularda sessiz kalmaktayım. ...Bazı arkadaşlarımın iş yükü çok azken her işin bana yüklendiği konularda sessiz bırakıyorum. Çünkü onların ismini verdiğimde bu defa onlarla aram bozulacak kaygısı taşıyorum. ...Bazı konuları söyleyip de tepki almadığım konularda sessiz kalıyorum.”

(Arş 4. E. 1Y.): “Beni ilgilendirmeyen konularda, doğrudan etkilenmediğim konularda, konuştuğum zaman başıma ekstrasından bir iş geleceğini bildiğim konularda ya da bir şey söylediğimde birileri kırılacaksa susarım sessiz kalmayı tercih ederim.”

(Arş 5. E. 1Y.): “İdari konularda, akademik çalışmalar yapmam konusunda ve haksızlığa uğradığım konularda, bir fikrimi dile getirip de önemsenmediğim konularda sessiz kalırım.”

(Öğr 1. K. 8Y.): “Bir bayan olarak etiketlenmekten korktuğum için çoğu zaman sessiz kalıyorum.”

(Okt 2. E. 1Y.), (Öğr 2. E. 2Y.): “Yapılan haksızlıklara sessiz kalıyorum. Haksızlıklar olduğunda çözüme ulaştırılamayacağını düşündüğüm için sessiz kalıyorum. ...Kendi alanımla, deneyimimle ilgisi olmayan işler bana yüklenir diye bazen kurum için iyi olacağını düşündüğüm fikirleri kendime saklarım bunları söylemem. Çünkü sonuçta bana ekstra bir olarak dönüyor.”

Katılımcıların sessiz kaldığı durum ve konulara ilişkin görüşleri incelendiğinde genelde iş yükünün fazla olduğu durumda ve haksızlıklar karşısında sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle iş tanımlarının tam olmaması ve her türlü işin öğretim elemanları tarafından yapılması onları bu düşünceye yönlendirmiş olabilir. Ayrıca haksızlıklar karşısında mücadele etmeyip de sessiz kalmaları da hak iddia ettiklerinde üniversitelerde unvana göre muamele yapıldığından hiçbir şeyin değişmeyeceğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

2. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri

Öğretim elemanlarının çalıştıkları kurumda sessiz kalma sebepleri 4 kategori altında ele alınmıştır. Kişilik, tutum, yetiştiği çevre ve deneyimlerinden oluşan bireysel sebepler; yöneticilerin tutumu, kişiliği ve iletişim özelliklerinden oluşan yönetsel sebepler ile örgüt içerisindeki iklim, kültürel ve hiyerarşik yapılanma gibi konular örgütsel sebepler içerisinde değerlendirilmiştir. Bunun dışında görev tanımının olmaması, sözleşmeli olma gibi nedenler de diğer sebepler başlığı altında ele alınmıştır.

Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sebepleri

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının bazıları bireysel sebeplerden dolayı sessiz kaldıklarını belirtmiştir. Katılımcılar çekingen olma, cinsiyet faktörü, daha önce yaşanan olaylar, yetiştirilme tarzı gibi bireysel sebeplerin kendilerini sessiz kalmaya ittiğini ifade etmişlerdir:

(Öğr 1. K. 8Y.), (Okt 1. K. 1,5Y.): “Genelde bireysel oluyor. Değer verilmediğini bir işe yaramadığımı ve önemsenmediğimi gördüğümde otomatik olarak kendimi geri plana çekiyorum. Mücadele etmiyorum. ...Benim sessiz kalmam bireysel olarak tepkisiz kalmamdandır.”

(Arş 5. E. 1Y.), (Arş 3. E. 1Y.): “Bunun aileden de kaynaklandığını düşünüyorum. ...Geldiğim gelenekte hep susmanın bir erdem olduğu susan kişinin her şeyi elde edeceği uslu çocuk olmanın iyi bir şey olduğu şeklinde düşünceler söz konusudur.”

(Arş 4. E. 1Y.): “Kişisel tutumumun etkili olduğunu düşünüyorum. Genelde sessiz kalmam karşıdaki kişiye karşı olumlu-olumsuz tutumumdan kaynaklanmaktadır. Bu aslında bir nevi sevgi ve saygıdır. Karşımdaki insana saygı duyduğum için sessiz kalırım. Ya da karşımdaki insandan nefret ettiğim için sessiz kalırım.”

(Okt 4. E. 1Y.), (Öğr 3. K. 1 Y.): “Yaşadığım deneyimlerin etkili olduğunu düşünüyorum. Önyargılarım da etkilidir. ...Gelenekselleşmiş emir komuta zincirinin ne şekilde olursa olsun değişmeyeceğini düşündüğüm için sessiz kalıyorum.”

Öğretim elemanlarının görüşleri incelendiğinde sessiz kalmalarında kendilerinden kaynaklı sebeplerin etkili olduğu görülmektedir. Özellikle baskıcı yetiştirilme tarzına sahip olanların ve daha önce olumsuz deneyimler yaşayan kişilerin sessiz kaldıkları söylenebilir.

Örgütsel Sessizliğin Yönetsel Sebepleri

Görüşme yapılan öğretim elemanlarının bazıları yöneticilerinden kaynaklanan sebeplerden dolayı sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerinin tutumları, iletişim tarzları, onlara karşı davranış tarzlarının kendilerini sessiz kalmaya ittiğini ifade etmişlerdir:

(Okt 3. K. 2Y.): “Yöneticimiz bazen sorunları dile getirdiğimiz zaman dalga geçer. Çoğu zaman da kendisi ya da yakın elemanları ile birlikte aldıkları

kararları uygulamayı tercih eder. Bundan dolayı öneri sunmayı veya eleştiride bulunmayı tercih etmiyorum.”

(Arş 1. K. 7Y.), (Arş 4. E. 1Y.), (Arş 6. E. 2Y.), (Okt 4. E. 1Y.), (Okt 2. E. 1Y.): “İdarecilerin akademik kariyerin başlangıcında olan bizlerin görüş ve önerilerine fazla önem vermemektedir. Hiyerarşik yapılanmaya çok önem veriyorlar. ...Söylenen sözlerin başkalarının çıkarlarına dokunma ihtimali ve olumsuzluk doğurabilecek neticelerinin olması sessiz kalmamda bir sebeptir. ...Yöneticilerin maalesef akıl başta değil kariyerde ve yaşta inancı da bunu etkiliyor.”

(Arş 2. E. 3Y.), (Öğr 3. K. 1Y.): “Yöneticilerin kafalarında belirli yapılar var, ona göre hareket ediyorlar, alttakilerin dinliyorlar ya da öyle görünüyor ama uygulamaya konulmuyor fikirlerimiz, önerilerimiz. ...Yöneticilerin her şeyi miş gibi yaptığını düşünüyorum. Bu da beni sessizliğe itiyor. Bir süre sonra ilişkilerimiz donuk ilişkiler halini alıyor.”

(Arş 3. E. 1Y.): “Yöneticilerimiz sessiz kalan insanların daha iyi insanlar olduğu çığırta insanların işi bozan insanlar olduğu algısına sahiptir.”

(Öğr 4. K. 9Y.): “Yöneticilerin kädeme göre ve kişiye göre muamele ettiğini görmek fikirlerimi, önerilerimi açıklamamamda en önemli etkidir.”

(Okt 1. K. 1,5Y.): Yönetici ile aramızdaki koordinasyon iyi olmadığından kaynaklanan sebepler vardır. Yönetici bana fikrimi sormadan, tepeden inme emirlerle beni yönetmeye çalışıyor. Ben de tepki olarak kurum için hiçbir önemli fikrimi dile getirmiyorum.”

Katılımcılara göre yöneticilerin tutumları ve davranışları sessiz kalmalarında önemli bir sebeptir. Özellikle görüş ve önerilerinin yöneticileri tarafından önemsenmemesi öğretim elemanlarını sessizliğe yönelttiği söylenebilir.

Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sebepleri

Görüşme yapılan öğretim elemanlarının bazıları örgüt kültüründen kaynaklanan sebeplerden dolayı sessiz kaldıklarını belirtmiştir. Örgütte genel anlamda var olan algılar, örgütün kültür ve ikliminin sessiz kalmalarında etkili olduğunu ifade etmişlerdir:

(Arş 3. E. 1Y.), (Okt 2. E. 1Y.), (Arş 2. E. 3 Y.): “Haksızlık karşısında çok fazla sesini çıkarmayacaksın derdin olduğunda şikâyet et ama ileriye gitme yani gidip yasal yollarla hakkını arama durumu söz konusu değildir. Böyle bir şekilde yaklaşıldığında etiketlenme söz konusu olacaktır. ...Kurumun daha önceden oluşturulmuş kültürü bazı şeyleri öngörmez. En üst dekadır burada onun üstüne çıkıp derdini sorununu anlatamazsın. ...Hakkını arayan ses çıkaran adamlar zamanında cezalandırılmış, kadro verilmemiş bu örnekleri her ses çıkarmamızda dolaylı ceza olarak önümüze sunuluyor, anlatılıyor.”

(Arş 1. K. 7Y.), (Öğr 3. K. 1Y.), (Öğr 2. E. 2Y.), (Arş 5. E. 1Y.): “Üniversitelerde daha hiyerarşik bir yapının olduğunu söyleyebiliriz. En alt basamağında da bizler varız. Bunun bilincindeyim ve buna göre hareket ediyorum. Akademik camianın örgüt kültürünün de bu olduğunu düşünüyorum. ...Böyle gelmiş böyle geçer mantığı söz konusu. Biz sizin

konumunuzdayken hocaların çantasını taşıyorduk, şu kadar saat derse giriyorduk şeklinde örnekler hep verilir. Bizden de öyle yapmamız istenir. ...Bazı şeyleri görmezden gelmemiz gerektiği, duymamamız gerektiği, yapmamamız gerektiği bize adapte ediliyor. ...Her işi itirazsız yapan, sorgulamayan iyidir görüşünün hâkim olduğu bir yerde çalışmam beni sessiz kalmaya hakkımı savunmamaya itiyor. Öneri sunan insan yeni fikirler sunan kişi işi yok bunlarla uğraşiyor şeklinde algılanıyor.”

Öğretim elemanlarından gelen görüşler incelendiğinde örgüt kültürünün onların sessiz kalmalarında bir etken olduğu görülmektedir. Üniversitelerde hiyerarşik bir yapılanmanın olması ve üniversitenin yapısıyla bağdaşmayan böyle gelmiş böyle gider, her söylenileni yapan ve karşı çıkmayan insan iyi insandır anlayışlarının hâkim olması öğretim elemanlarının sessiz kalmalarında etkilidir.

Örgütsel Sessizliğin Diğer Sebepleri

Araştırmaya katılan öğretim elemanları bireysel, yönetsel ve örgütsel sebepler dışında sessiz kalmalarında başka etkenlerin de söz konusu olduğunu dile getirmişlerdir. Bu görüşler şu şekilde sıralanabilir:

(Arş 3. E. 1Y.), (Arş 2. E. 3Y.), (Arş 6. E. 2Y.): “Kanun ve yönetmeliklerde araştırma görevlilerinin görev tanımlamasının muğlâk halde bırakılması, dolayısıyla “Ne iş olsa yapar” mantığı var. ...Bir iş verildiğinde bu benim işim değil deme hakkımı yönetmelik bana vermiyor. Bu yüzden çoğu defa yapılan haksızlıklara boyun eğmek zorunda kalıyorum.”

(Öğr 3. K. 1Y.): Sözleşmeli olmam etkilidir. Benim görevime son vermek bir iki kişinin elinde. Onları memnun etmek uğruna kendimden fedakârlık yapıp, her denileni yapıyorum.”

(Arş 2. E. 3Y.), (Okt 1. K. 1,5Y.), (Arş 6. E. 2Y.): “Rektörlük seçimlerinde oy kullanma hakkına sahip değiliz. Benim fikrimden önce öğretim üyelerinin fikri önemseniyor.”

Öğretim elemanlarının görüşlerine göre özellikle görev tanımlarının tam olmaması sebebiyle kendilerini her işi yapmakla yükümlü görmeleri ve sözleşmeli olmalarından dolayı sessiz kaldıkları söylenebilir.

3. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmalarının Etkileri

Görüşme yapılan öğretim elemanları örgüt içerisinde sessiz kalmalarının etkileri olumlu ve olumsuz olmak üzere 2 kategori altında ele alınmıştır.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmalarının Kendilerine ve Örgüte Olumlu Katkıları:

Bazı öğretim elemanları sessiz kaldığında bunun örgüte ve kendilerine az da olsa olumlu katkıları olduğunu belirtmişlerdir. Bu kapsamda görüşler şu şekildedir:

(Öğr 3. K. 1Y.): “Yöneticiler istediklerini tüm elemanlarına yaptırıyor, işler daha çabuk hallediliyor. Sorun çıkarmayan elemanları oluyor ve daha uysal

çalışanlarla çalışmanın zevkine varıyorlar. Sorunsuz bir yönetimi devam ettirmiş oluyorlar. Ama öyle zannediliyor, bu kısa vadededir.”

(Arş 2. E. 3Y.): “Olumlu etkisi olduğunu düşünüyorum. Mesela izin, araştırma gibi yöneticilerimizin inisiyatifine kalmış durumlarda daha önce onların dediklerini yaptığım için, sessiz kaldığım için benim yararına olan sonuçlar alıyorum. İşlerimi kolaylaştırma açısından bana fayda getirdiğini düşünüyorum.”

(Arş 3. E. 1Y.): “Çoğu insan fikirlerine güvenemediği ya da gerçekten fikirleri o kadar iyi olmadığı için sessiz kalmakta. Bu konuda sessiz kalan kişiler yönetimde aslında zaman tasarrufu sağlamaktadır. Asıl önemli fikirlerin öne çıkmasını sağlayabilir.”

(Arş 4. E. 1Y.): “İnsani ilişkilerin benim için çok önemli olduğunu düşünüyorum. Fikrimi önemsemeyen bir yönetici ile bile sessiz kalarak zıtlasmaya gitmiyorum, tepkimi göstermiyorum. Bu ilişkileri geçici olsa bile yıpratmıyor.”

(Okt 2. E. 1Y.), (Öğr 2. E. 2Y.): “Sessiz kalanın başı ağrıyıyor. Kendimi çok öne çıkarmayarak bana iş verilmesini önliyorum. ...Çoğu zaman sustuğum için dedikodulara karışmıyor veya işitmiyorum.”

Öğretim elemanlarının görüşleri incelendiğinde özellikle iyi bir çalışan olarak algılanma, izin, araştırma gibi konularda zorluk yaşamama ve insani ilişkilerin yıpranmaması şeklinde bireysel açıdan olumlu etkilerinin olduğunu, bununla beraber kurum içi düzenin bu sayede korunduğunu, böylece az çatışma yaşanan bir kurum izlenimi olduğu şeklinde sessiz kalmalarının olumlu katkısı olduğu belirtmişlerdir. Ancak uzun vadede bu sessizliğin daha büyük sorunlara neden olabileceği söylenebilir.

Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmalarının Kendilerine ve Örgüte Olumsuz Etkileri:

Görüşme yapılan öğretim elemanları sessiz kalmalarının bireysel ve kurumsal açıdan olumsuz etkilerinin olumlulara kıyasla daha fazla olduğunu dile getirmişlerdir. Bu konudaki görüşler şu şekildedir:

(Arş 5. E. 1Y.), (Okt 3. K. 2Y.), (Okt 2. E. 1Y.), (Öğr 3. K. 1 Y.), (Öğr.2. E. 2Y.): “İçimdeki dışarıya aktaramadığımda bende psikolojik olarak bir yıpranma söz konusu oluyor. ...Hayal kırıklığı yaşıyorum. ...Fikirlerim konusunda sessiz bırakılmam benim motivasyonumu düşürüyor. Ve bunun da benim iş doyumumu olumsuz yönde etkilediğini düşünüyorum. İşimden zevk alarak çalışmadığımı fark ediyorum. ...Düşüncelerimin değersiz olduğunu düşünüyorum, İçimde olan şeyleri söylemeyip de tersini yaptığım zaman bu beni çok yıpratıyor. Bu da kendime güvenimi azaltıyor.”

(Öğr.1. K. 8 Y.): “Sessiz kalmamın bir olumsuz tarafı karşıdaki insanların beni bir şey bilmediğimden sessiz kaldığımı düşünmeleridir.”

(Arş 2. E. 3Y.), (Arş 3. E. 1Y.), (Okt 1. K. 1,5Y), (Arş 1. K. 7Y): “Bizim gibi genç insanların yeni fikirlerinden yararlanamıyorlar. Çünkü onlardan daha farklı düşünülüyor. ...Yenilikleri takip etme ve bunu gerçekleştirme anlamında gençleri daha önde görüyorum. Yalnız sessiz kalmamız ya da

birakılmamız durumunda bunların hiçbirinden kurumumuz yararlanmayacaktır. Kurumun yararına olacak birçok öneriyi ben kendime saklarım. Bunlardan yönetimin mahrum kaldığını düşünüyorum. ...Ayrıca kurum içerisinde bilgilerin hızlı bir şekilde yayılmasını engelleyecek. Diğer taraftan alttan olan kişiler üste karşı bir kin beslemeleri söz konusu oluyor.”

(Öğr 3. K. 1Y.), (Öğr 1. K. 8Y.): “Bir işi bilip de yapmamak, bir fikir olup da söylememek de doğrudan kuruma yönelik bir sabotajdır. Sabotaj eden kişi işi yavaşlatma eyleminde olacaktır. Bu da kuruma zarar verecektir. ...Sessizliğin insanları dedikoduya ittiğini düşünüyorum.”

(Okt 4. E. 1Y): “Herkesin kendine göre kuruma katkı sağlayacağı bir özelliği var, bir enerjisi, bilgisi, tecrübesi var. Sessiz kalındığı takdirde bu enerji yok olacaktır. Kurumda sinerji oluşumunu engelleyecektir. Bu içe kapanıklık sorunların çözülmeden büyümesine sebep olabilir. Belki o anda söylense kolaylıkla çözülebilecek bir sorun zaman geçtikçe içinden çıkılmaz bir hal alabilir. Bu da kurumun işini aksatır.”

(Öğr 4. K. 9Y.), (Okt 2. E. 1Y.), (Öğr 2. E. 2Y.): “Bir kurum olarak bu kurumun paydaşlarının beklentileri nelerdir, amacı nedir bilinmesi gerekiyor. Ama çalışan sessiz kalıp da beklentisini, yaptığını söylemiyorsa kurum da ne yapacağını bilemez ve belki de sadece yöneticilerin belirlediği beklentilerle kendilerini yanlış bir yol çizeceklerdir. Çalışanlar birebir işin içinde olduğu için sorunları, önerileri daha iyi bilecektir. Kurum bundan mahrum kalacaktır.”

Öğretim elemanlarının sessiz kalmalarının olumsuz etkilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz etkilerinin olduğu görülmektedir. Psikolojik sorunlar yaşamaları, iş verimlerinin düşmesi, motivasyonlarının azalması şeklinde bireysel açıdan; çalıştıkları kurumda dedikoduların artması, iyi fikirlerin dile getirilmemesi sonucu üniversitenin kendini geliştirememesi, işlerin yavaşlaması gibi örgütsel açıdan olumsuz etkiler olduğu görüşünü belirtmişlerdir. Her iki durumda da öğretim elemanlarının motivasyonlarının azalması ve iş verimlerinin düşmesi sonucu hem kendilerine hem de çalıştıkları üniversiteye olumsuz etkilerinin olduğu söylenebilir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitede sessiz kalma durumları, sessiz kalma nedenleri ve bunun etkilerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Yapılan görüşmeler sonucu elde edilen sonuçlar alan yazında var olan çalışmalar doğrultusunda araştırılmış ve kendi bağlamında tartışılmıştır.

Yapılan görüşmeler sonucu öğretim elemanlarının sessiz kalma davranışları boyun eğmeye dayalı sessizlik, korkuya ve kendini korumaya dayalı sessizlik ve ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı olarak ifade edilebilir. Genele bakıldığında öğretim elemanlarının diğer davranış eğilimlerine oranla daha çok ilişkileri korumaya

dayalı sessizlik ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı eğilimleri olduğu gözlenmiştir. Milliken ve Morrison (2003), yaptıkları çalışmada çalışanların çalışma arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korktuklarını ileri sürmektedirler.

Öğretim elemanlarının birçok konuda sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak kendilerine yapılan haksızlık durumlarında, fikir sorulmadan verilen kararların uygulanmasında, fazladan iş yükü getirecek durumlarda, iş arkadaşlarıyla veya yöneticileriyle uzlaşmaya dayalı konularda çatışma yaşamının olası olduğu durumlarda, konunun kendi ilgileri dışında kaldığı durumlarda, önceden görüş bildirip bir yaptırımın olmadığı durumlarda, fikirlerini açıklamayıp sessiz kaldıklarını vurgulamışlardır.

Öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversite içerisinde sessiz kalmalarında kendilerinden, yöneticilerden ve örgütten kaynaklanan sebeplerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Görüşme yapılan öğretim elemanlarının bireysel (kişilik özellikleri, tecrübeleri, kişilere karşı tutumları, yetiştirilme tarzlar), yönetsel (yöneticilerin kişiliği, tutumu, iletişim tarzları ve kurum içerisindeki hiyerarşik yapılanma) ve örgütsel sebepler (örgüt içerisindeki genel algı, iklim) şeklinde sessiz kalma sebepleri gruplandırılmıştır. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003), Pinder ve Harlos (2001) yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel sessizliğin bireysel, yönetsel ve örgütsel sebeplerden kaynaklandığını ortaya koymuşlardır. Morris ve Milliken (2000), yapmış oldukları çalışmada bazı kurum yöneticilerinin çalışanlarının problemlerini açıkça dile getirmelerini hoş karşılamadıklarını ifade etmektedirler. Örgütte çalışanların kendilerine güvenmelerine rağmen, örgüt ile ilgili konularda tartışmalara katılmanın veya düşüncelerini söylemenin oldukça riskli olduğunu düşünmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003). Kahveci'nin 2010 yılında öğretmenlerin sessizlik durumlarını ortaya koyan çalışmasında da öğretmenlerin yöneticilerinin davranışlarından dolayı duygu, düşünce ve sorunlarını dile getirmeyip sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Alparslan'ın 2010, Karacaoğlu ve Cingöz'ün 2009 yılında yapmış oldukları çalışmalarda yöneticilerin davranışları ve örgüt içerisinde eşitlik ve hakkaniyet noktasındaki noksanlıkların çalışanların sessiz kalmalarında etkili olduğu sonucu yapılan bu çalışmadaki sonucu destekler niteliktedir.

Ayrıca rektörlük seçimlerinde oy kullanma haklarının olmaması, özellikle araştırma görevlilerinin yönetmelikte görev tanımlarının tam sınırının çizilmemiş olması ve öğretim elemanlarının sözleşmeli olması onların arka plana itilip, üniversite içerisinde düşüncelerinin, fikirlerinin önemsenmediğini ve bu yüzden üniversite yararına olduğu düşünülen fikirlerini öne sürmedikleri ve sakladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretim elemanlarının görüşleri dikkate alındığında örgüt içerisinde sessiz kalmalarının hem kendilerine hem de örgüte etkilerinin olduğu gözlenmiştir. Kendilerine ve örgüte olumlu etkisinin olduğunu söyleyen öğretim elemanlarının bunun geçici bir yarar sağladığını, sorunlarının halı altına süpürmeden öteye geçmediğini ve zamanla büyüyerek içinden çıkılmaz sorunlara neden olduğunu belirtmişlerdir.

Madalyonun öteki yüzünde bakıldığında sessiz kalmanın öğretim elemanlarını psikolojik olarak etkilediği, iş doyumlarını azalttığı, motivasyonlarını düşürdüğü, işteki verimlerini azalttığı, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle iletişimlerini azalttığı ve kendilerine güveni azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu durum ilgili kişilerin çalıştığı üniversiteye de olumsuz etkileri olduğu göstermiştir. Bu olumsuz etkiler özellikle üniversite adına yararlı olacak fikirlerin ve sorunların dile getirilmemesi neticesinde kurumun bu bilgilerden mahrum kalmasına, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının azalmasına, iş veriminin düşmesine, hatta personelin çalıştığı kurumu sabote etmesine kadar uzanmaktadır. Yapılan bu çalışmada da elde edilen sonuçlar alan yazınla örtüşmektedir. Morrison ve Milliken (2000) ile Detert ve Edmondson (2005) yapmış oldukları çalışmalarda çalışanların bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmalarının kendilerine ızdırap verdiğini, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olduğu şeklinde çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgüte bağlılık, aidiyet, güven, duygusunun azalması, iş doyumunu sağlayamama, işten zevk almama şeklinde kuruma da, çoğu defa dolaylı, olumsuz etkileri olduğunu belirtmişlerdir.

Elde edilen bulgular sonucunda öğretim elemanlarının kurum içerisinde sessizliğini azaltmaya dönük olarak üniversitelere ve bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara öneriler sunulmuştur:

Öğretim Elemanlarının Sessizlik Durumlarını Azaltacak Öneriler:

Elde edilen bulgular sonucunda öğretim elemanları yöneticilerinin kendi fikirlerine önem vermediklerini dile getirmişlerdir. Bu konuda yöneticiler öğretim elemanlarının fikirlerini, önerilerini önemseyemediklerini onlara hissettirmeli ve öneri ve fikirlerin uygulanmasına ilişkin çaba sarf etmelidir.

Görüşme yapılan öğretim elemanları üst yöneticilere karşı sessiz kaldıkları fakat bu sessizliğin bir yerde kaybolup yerini dedikoduya bıraktığını ve üniversite içerisinde dedikoduların arttığını belirtmişlerdir. Bu durumda kurum içi dedikoduya mahal vermeyecek iletişim kanallarının açık olması gerekmektedir. Bunun için öğretim elemanlarının kendilerini rahat hissedeceği, daha samimi ortamların olduğu toplantılar düzenlenip görüşleri, önerileri, sıkıntıları eleştirilmeden alınabilir.

Öğretim elemanları üniversite içerisinde bir oy hakkına sahip olmadıklarından çoğu konularda oy hakkına sahip olanların görüşlerine daha çok değer verildiği ve kendilerinin hiçe sayıldığını ayrıca; özellikle araştırma görevlilerinin görev tanımlarının tam olmaması ve verilen her işi yapmakla yükümlü olmaları onları sessiz kalmaya yönelttiğini dile getirmişlerdir. Bu konu ile ilgili yönetmelik ve kanunlarda öğretim elemanlarının özellikle de araştırma görevlilerinin görev tanımında tam sınırlar çizilebilir ve herkesin görev alanı tam net bir şekilde verilebilir. Üniversite içerisinde insanlardan ne beklenildiği tam olarak belirlenmesi kişilerin nelerin kendi işi olduğu, nelerin kendi işi olmadığı fikrine sahip olmalarını sağlamakla beraber haklarını da savunabilmelerini sağlayabilir. Yasal anlamda öğretim elemanları rektörlük seçimlerinde oy hakkı gibi daha fazla hakka sahip olabilir.

Görüşme yapılan öğretim elemanları üniversitelerin katı bir hiyerarşi içerisinde yönetildiğini ve unvana göre muamele yapıldığını belirtmişlerdir. Bu konuda üniversiteler katı hiyerarşiden sıyrılarak öğretim elemanı, yardımcı doçent, doçent ayrımına aşırı derecede gidilmeyip kişinin kıdemi, derecesi, unvanına göre değil de sadece bir çalışan olarak fikrine önem verilmesi, hakkaniyetli davranılması üniversitelerin gelişimi açısından önemli olabilir.

“Sessiz kalan insan iyi insandır, söz gümüşse sükût altındır.” fikrinden üniversitelerin arınması yeni fikirlerin ortaya çıkmasında etkili olabilir.

Üniversite içerisinde farklı düşüncelere önem verilmesi ve katılım sağlanması yeni fikirlerin ortaya çıkmasında etkili olabilir.

Araştırmacılara Öneriler:

Örgütsel sessizliğin iş tatmini, motivasyon, işten ayrılma niyeti gibi bireyler ve örgütler için önemli bir çok faktörle ilişkisinin incelenmesi ve çalışmanın genişletilerek farklı örgüt ve sektörlerde sınanması faydalı olabilir. İlerideki çalışmalarda örgütsel sessizlik davranışına etki eden faktörler bir arada ele alınabilir.

Kaynakça

- Aslanargun, E. (2010). Örgütlerde sosyal güç. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), Yönetimde Yeni Yaklaşımlar (175-198). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Alparslan, A. (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta: Türkiye.
- Balay, R. (2010). Yönetimde yaratıcılık. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), Yönetimde Yeni Yaklaşımlar (53-71). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bilgin, N. (2006). Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Bowen, F., and Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1393- 1417.
- Türk Dil Kurumu (2009). Büyük Türkçe Sözlük. Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1): 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1): 117-134.
- Detert, J.R. and Edmondson, A.C. (2005). No exit, no voice: the bind of risky voice opportunities in organizations. *Academy of Management Proceedings*. 5 (49).
- Ekiz, D. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eren, E. (2008). Örgütsel Davranış. İstanbul: Beta Yayınları.



- Henriksen, K., and Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. HSR: Health Services Research, 41(4): 1539- 1554.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Elazığ: Türkiye.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Karasar, N. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Nobel Yayınevi.
- 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): 1563-1568.
- 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.
- Pinder, C.C. and Harlos, K.P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Research in Personel and Human Research Management, 20(1): 331-369.
- Premeaux, S. F. and Arthur G. B. (2003), Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. Journal Of Management Studies 40(6).
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. Quarterly Journal of Speech, 79(1): 1-18.
- Taşkıran, E. (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim. İstanbul: Beta Yayınları.
- Uras, M. (1995). Örgütlerde karara katılmanın koşulları. Eğitim Yönetimi Dergisi. 1(2).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınevi. 6. Baskı.



The Reasons of Academic Staff Silence and Its Effect on Their University

Assist. Prof. Dr.Habip ÖZGAN
Gaziantep University-Turkey
ozgan@gantep.edu.tr

Res.Assist.Ebru KÜLEKÇİ
Kilis 7 Aralık University-Turkey
ebru.kulekci@kilis.edu.tr

Extended Abstract

Problem: The importance of human resources in increasing efficiency and quality of organizations is continuously growing in the information age. Employees' contributing to decisions taken within organizations, enabling them to express their ideas as well as participating in the realization of those ideas is considered important for the development of organizations. The process of improvement may be hindered in the organizations where employees have a negative attitude and remain silent. This situation may have negative impact on both the employee and the organization. Particularly, in the universities that are expected to take up a leading role in the development of the society, the academic staff has a significant part to play. The academic staff that is not able to express their ideas openly may be a big obstacle in the path of development. That's why, it is important to identify the existence of the silence and put forward suggestions that may help minimize the problem.

48

The purpose of this study is to determine the situations when the academic staff remains silent, the factors that make them remain silent and the impact these issues may have on both the individuals and the organizations. To this end, answers to the following questions were sought: What are the issues and situations when the academic staff decides to be silent? What are the reasons that make the academic staff remain silent? What are the effects, positive or negative, of the organizational silence?

Method: In this study, qualitative research technique was used. In this research, purposive sampling pathway was carried out. Working group consists of 14 academic staff (teaching assistants, research assistants, and instructors) working at two universities. In this study, semi-structured interview technique as data collecting method was used. Interviews were recorded with voice recorder and then analyzed.

Results: According to the results of the study, academic staff chooses to be silent when they are treated unfairly and when they issues they raise are considered unimportant. The results of the study reveal that there are various reasons for the academic staff to remain silent, such as: employee's personality, his or her family and his or her attitude; administrative: administrators attitude and personality; organizational: organizational climate and culture. The academic staff interviews indicated that as a result of remaining silent, they feel that they lose motivation, their effectiveness at work decrease and being silent has a negative psychological effect too. Moreover, due to



organizational silence, the work is done at a slower pace, there is more gossip and the organization affected negatively due to lack of new ideas and closeness to improvement.

The findings of the study suggest that academic staff remains silent in a number of situations. The reasons why the staff remains silent can be divided into individual, organizational and administrative. It was indicated that being silent has various negative effects both on the academic staff and the organization.

Suggestions: In the light of the study, suggestions to minimize organizational silence are as follows: Administrators should show the employees that their ideas and suggestions are valued and implemented when necessary. In regulations and laws, job descriptions of academic staff, especially research assistants, should be clearly defined. Academic staff should have more legal rights, for instance having right to vote in rector elections. Different opinions should be taken into consideration; participation should be promoted in the organization. Expectations from the staff should be clearly expressed. The staff should know what their job is and what isn't and be able to stand for their rights accordingly.

These suggestions are presented for the next studies: It can be useful to investigate the relationship between organizational silence and job satisfaction, employees' intent to leave, motivation and numerous factors important for individuals and organizations. Also it can be useful to expand studies in different organization. In the next studies factors that affect organizational silence can be researched.

Keywords: University, academic staff, organization, organizational silence.

