



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

RESMİ VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ (KIRIKKALE İLİ ÖRNEĞİ)

Seda ATEŞ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2013

RESMİ VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ
(KIRIKKALE İLİ ÖRNEĞİ)

Seda ATEŞ

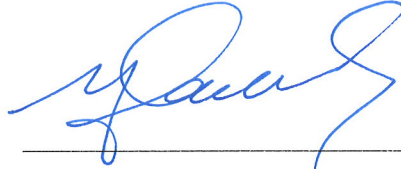
Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

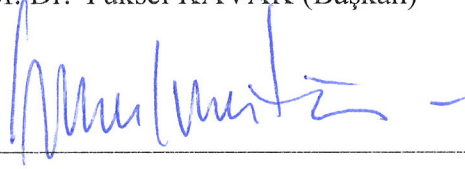
Ankara, 2013

KABUL VE ONAY

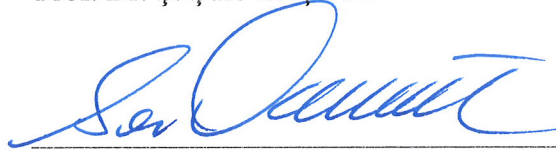
Seda ATEŞ tarafından hazırlanan “Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri (Kırıkkale İli Örneği)” başlıklı bu çalışma, 06.06.2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Yüksel KAVAK (Başkan)



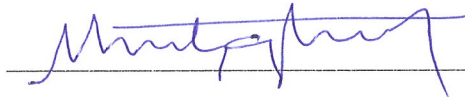
Prof. Dr. Ş. Şule ERCETİN



Prof. Dr. Songül ALTINIŞIK



Doç. Dr. Berrin BURGAZ (Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf ÇELİK

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun ...3... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

06.06.2013

Seda ATEŞ

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini, okullarda sessiz kalınan konuları, sessizleşme nedenlerini ve sessizleşmenin çalışan ve kurum açısından algılanan sonuçlarını, farklı çalışma koşullarında çalışan işgörenler açısından ortaya çıkarmak ve bunlar arasında bir karşılaştırma yapmak amaçlanmıştır.

Örgütsel sessizlik çok yönlü bir konu olduğu için, farklı örgüt yapılarında ve farklı çalışma koşullarına sahip örgütlerde araştırılması gereken çok farklı boyutları bulunmaktadır. Ülkemizde resmi okulları ile özel okullarda çalışan öğretmenlerin çalışma koşulları, iş garantileri, sahip oldukları haklar gibi konulardaki farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda sessiz kalınan konular, sessizleşmenin nedenleri ve sessizleşmenin sonuçları incelenmesi gereken konulardır. Araştırmanın, eğitim yönetimi alanına ve örgütsel sessizlik alanında çalışma yapan araştırmacılara, farklı işyeri olanaklarının ya da çalışma güvencesinin sessizliğı ne boyutlarda etkileyebileceğı ile ilgili bulgular kazandırarak katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan bilgiler ile alanyazın çalışmalarına, araştırmanın problemi, alt problemi ve önemine yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Üçüncü bölümde araştırma bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırma sonuçları ve önerileri yer almaktadır.

Bu araştırmanın yürütülmesinde, bilgi ve deneyimlerini, zamanını, sabrını ve tüm imkânlarını bana destek olmak için kullanan çok değerli danışmanım Doç. Dr. Berrin BURGAZ'a teşekkürü bir borç biliyorum.

Ayrıca yüksek lisans eğitimim ve araştırmam boyunca beni destekleyen ve yüreklendiren anneme, babama, kardeşime ve eşime bana verdikleri güç ve sevgi için sonsuz teşekkür ediyorum.

ÖZET

ATEŞ, Seda. *Resmi ve Özel İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri (Kırıkkale İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.

Bu araştırma, resmi ve özel ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerine göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini, okullarda sessiz kalınan konuları, sessizleşme nedenlerini ve sessizleşmenin çalışan ve kurum açısından algılanan sonuçlarını farklı çalışma koşullarında çalışan işgörenler açısından ortaya çıkarmayı ve bunlar arasında bir karşılaştırma yapmayı amaçlamaktadır. Ayrıca sessiz kalınan konuların, sessizleşme nedenlerinin ve sessizleşmenin çalışan ve kurum açısından algılanan sonuçlarının farklılaşma düzeyleri cinsiyet, görev süresi ve okulun statüsü (resmi ya da özel) değişkenlerine göre incelenmiştir. Araştırma ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışma, Kırıkkale ilinde resmi okullarda ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerle yürütülmüştür. Kırıkkale İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan kayıtlara göre, 115 ilköğretim okulundaki 1887 öğretmen, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Resmi ilköğretim okullarında ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin bulunması için betimsel istatistik yöntemleri kullanılmıştır. Görev süresini boş bırakan iki kişiye ait veri silinmiş, araştırma 408 kişiye ait veri üzerinden yürütülmüştür. Araştırmaya ilişkin veriler, Ayşehan Çakıcı tarafından geliştirilen anket formundaki, çalışanların hangi konularda sessiz kaldıklarını belirlemeye çalışan soruda 25, neden sessiz kalındığına ilişkin soruda 31 ve sessizliğin algılanan sonuçlarına ilişkin soruda ise 28 önerme ile elde edilmiştir. Veriler, non-parametrik bir istatistik olan tek örneklem için kay-kare testi (chi-square) yapılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar şunlardır:

- Resmi ilköğretim okullarında çalışan kadın ve erkek öğretmenler genel olarak eğitim-öğretim durumları veya okul ile ilgili konu, sorun ve endişelerini okul yöneticileriyle rahatlıkla konuşabileceklerini hissetmektedirler. Öğretmenlerin görev süreleri arttıkça, genel olarak iş veya iş yerleriyle ilgili konu, sorun ve endişeleri hakkında yöneticileriyle daha rahat konuşabileceklerini hissettikleri

görülmektedir. Fakat, yöneticileriyle iş veya iş yerleriyle ilgili, endişeli oldukları bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kaldıklarını belirten kadın öğretmenlerin oranı, erkek öğretmenlerden daha yüksektir. Başka bir deyişle, kadınlar erkeklerden daha çok sessiz kalmışlardır. Buna ek olarak, öğretmenlerin ilk yıllarında daha çok sessiz kaldıkları ve meslek hayatlarında deneyim kazandıkça bu sessizliğin azalma eğilimi gösterdiği söylenebilir.

- Özel ilköğretim okullarında çalışan erkek öğretmenler, genel olarak eğitim-öğretim durumları veya okul ile ilgili konu, sorun ve endişelerini okul yöneticileriyle rahatlıkla konuşabilme konusunda, kadın öğretmenlerden daha rahat hissetmektedirler.
- Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler, özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlere göre genel olarak eğitim-öğretim durumları veya okul ile ilgili konu, sorun ve endişelerini okul yöneticileriyle daha rahat konuşabileceklerini hissetmektedirler. Özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlere göre daha çok sessiz kaldıkları bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler

Örgütsel sessizlik, resmi ilköğretim okulu, özel ilköğretim okulu

ABSTRACT

ATEŞ, Seda. *Opinions of the Teachers at the Public and Private Primary Schools on Organization Silence (Evidence from the Province of Kırkkale)*, M.A. Thesis, Ankara, 2013.

The purpose of this study is to find out the organizational silence level of the teachers, the issues, on which are kept silent, the reasons for silence, the perceived results of becoming silent by employees and the organization on the part of personnel employed under different working conditions according to the opinions of the teachers at public and private primary schools on organizational silence, and to make a comparison between these. In addition, the levels of difference of the issues, on which are kept silent, the reasons for silence, the perceived results of becoming silent by employees and the organization have been studied based on the variables including gender, term of office and status of the school (public or private). The study has been carried out using relational screening model.

This study has been carried out with the teachers working at the public schools and private schools in the province of Kırkkale. According to the records received from Kırkkale Provincial Directorate of National Education, the population of the research includes 1887 teachers working at 115 primary schools. Descriptive statistical methods were used to find out the organizational silence levels of the teachers working at the public primary schools and private primary schools. The data for two people who left their positions were deleted, and the research was conducted on the basis of data related to 408 people. The data related to the study have been obtained with 25 suggestions in the question that tries to determine about which issues the employees keep silent; 31 suggestions in the question about why they keep silent, and 28 suggestions in the question related to the perceived results of the silence in survey form. The data have been analyzed by conducting chi-square test for the one sample as a non-parametric statistic.

The followings are the results achieved in the research:

- In general, the female and male teachers working at the public primary schools usually feel that they can conveniently talk with the school managers about the

educational conditions, or the issues, problems and their concerns related to the school. It is seen that as the office term of the teachers increases, they feel that they can conveniently talk with the school managers generally about their job or workplace, or the issues, problems and their concerns related to the school. However, the ratio of the female teachers who publiced that they cannot explicitly talk about any issues or problems where they have concerns about their jobs or workplaces with their managers, and therefore, they keep silent, are higher than the ratio of the male teachers. In other words, the females kept more silent than the males did. In addition, it can be said that the teachers keep silent much more in their first years of duty, and such silence tends to be decreased, as they gain more experience in their professional life.

- The male teachers working at the private primary schools feel more comfortable than the female teachers do in conveniently talking with their school managers generally about the educational conditions, or the issues, problems and their concerns related to the school.
- The teachers working at the public primary schools usually feel that they can conveniently talk with the school managers about the educational conditions, or the issues, problems and their concerns related to the school, compared to the teachers working at private schools. It has been found that the teachers working at the private primary schools kept silent more compared to the teachers working at public primary schools.

Key Words

Organizational silence, public primary school, private primary school

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	i
BİLDİRİM.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii

BÖLÜM 1

GİRİŞ	1
1.1.Örgütsel Sessizliğin Tanımı	1
1.2. Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları	4
1.2.1. İşgörenlerin Sessiz Kalma Nedenleri	4
1.2.2. İşgörenlerin Sessiz Kalma Biçimleri	7
1.2.3. İşgörenlerin Sessiz Kaldıkları Konular	8
1.2.4. Örgütsel Sessizliğin Algılanan Sonuçları	8
1.3. Örgütsel Sessizliğin Teorik Temelleri.....	10
1.4. Problem Durumu	16
1.5. Problem Cümlesi	17
1.6. Alt Problemler	18
1.7. Araştırmanın Önemi	19
1.8. Araştırmanın Sayılıtları	19
1.9. Araştırmanın Sınırlılıkları	20

1.10. Tanımlar	20
----------------------	----

BÖLÜM 2

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli	21
2.2. Evren Örnekleme	21
2.3. Veri Toplama Aracı	22
2.4. Verilerin Çözümlemesi	23

BÖLÜM 3

BULGULAR VE YORUM

3.1. Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorum	24
3.1.1. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	24
3.1.2. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görev Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorum	27
3.1.3. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorum	30
3.1.4. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görev Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorum	32
3.1.5. Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenler ile Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin	

Bulgular ve Yorum	36
3. 2. Sessiz Kalınan Konulara İlişkin Bulgular ve Yorum	39
3.2.1. Etik ve Sorumluluklar	39
3.2.2. Yönetim Sorunu	42
3.2.3. Çalışanların Performansı	45
3.2.4. İyileştirme Çabaları	47
3.2.5. Çalışma Olanakları	49
3. 3. Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin Bulgular ve Yorum	51
3.3.1. Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	51
3.3.2. İşle İlgili Korkular	55
3.3.3. Deneyim Eksikliği	57
3.3.4. İzolasyon Korkusu	59
3.3.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu	61
3.4. Örgütsel Sessizliğin Çalışan ve Kurum Açısından Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bulgular ve Yorum	63
3.4.1. Performansı ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlar	63
3.4.2. İyileşmeyi ve Gelişmeyi Kısıtlayan Sonuçlar	67
3.4.3. İş Göreni Mutsuz Kılan Sonuçlar	69
BÖLÜM 4	
SONUÇ VE ÖNERİLER	
4.1. Sonuçlar	72
4.2. Öneriler	74
KAYNAKÇA	76
EKLER	81
ÖZGEÇMİŞ.....	85

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.....	22
Tablo 2. Cinsiyete Göre Resmi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilerle Konuşabilme Tercihleri.....	25
Tablo 3. Cinsiyete Göre Resmi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sessiz Kalma Deneyimleri.....	25
Tablo 4. Cinsiyete Göre Resmi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sessiz Kalmayı Tercih Etme Sıklıkları.....	26
Tablo 5. Görev Süresine Göre Resmi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilerle Konuşabilme Tercihleri.....	28
Tablo 6. Görev Süresine Göre Resmi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sessiz Kalma Deneyimleri.....	29
Tablo 7. Görev Süresine Göre Resmi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sessiz Kalmayı Tercih Etme Sıklıkları.....	30
Tablo 8. Cinsiyete Göre Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilerle Konuşabilme Tercihleri.....	31
Tablo 9. Cinsiyete Göre Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sessiz Kalma Deneyimleri.....	32
Tablo 10. Cinsiyete Göre Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sessiz Kalmayı Tercih Etme Sıklıkları.....	32
Tablo 11. Görev Süresine Göre Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilerle Konuşabilme Tercihleri.....	33
Tablo 12. Görev Süresine Göre Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sessiz Kalma Deneyimleri.....	34
Tablo 13. Görev Süresine Göre Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sessiz Kalmayı Tercih Etme Sıklıkları.....	35
Tablo 14. Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Yöneticilerle Konuşabilme Tercihleri.....	36
Tablo 15. Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Sessiz Kalma Deneyimleri.....	37

Tablo 16. Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Sessiz Kalmayı Tercih Etme Sıklıkları...	38
Tablo 17. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sessiz Kaldıkları Etik ve Sorumluluklar ile ilgili Konuların Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	40
Tablo 18. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sessiz Kaldıkları Etik ve Sorumluluklar ile ilgili Konuların Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	41
Tablo 19. Etik ve Sorumluluklar ile ilgili Konuların Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	42
Tablo 20. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kaldıkları Yönetim Sorunu ile ilgili Konuların Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	43
Tablo 21. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sessiz Kaldıkları Yönetim Sorunu ile ilgili Konuların Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	44
Tablo 22. Yönetim Sorunu ile ilgili Konuların Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	45
Tablo 23. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sessiz Kaldıkları Çalışanların Performansı ile ilgili Konuların Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	46
Tablo 24. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sessiz Kaldıkları Çalışanların Performansı ile ilgili Konuların Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	46
Tablo 25. Çalışanların Performansı ile ilgili Konuların Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	47

Tablo 26. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sessiz Kaldıkları İyileştirme Çabaları ile ilgili Konuların Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	48
Tablo 27. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sessiz Kaldıkları İyileştirme Çabaları ile ilgili Konuların Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	48
Tablo 28. İyileştirme Çabaları ile ilgili Konuların Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	49
Tablo 29. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sessiz Kaldıkları Çalışma Olanakları ile ilgili Konuların Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	50
Tablo 30. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sessiz Kaldıkları Çalışma Olanakları ile ilgili Konuların Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	50
Tablo 31. Çalışma Olanakları ile ilgili Konuların Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	51
Tablo 32. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yönetmel ve Örgütsel Nedenlerle Sessiz Kalmalarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	52
Tablo 33. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yönetmel ve Örgütsel Nedenlerle Sessiz Kalmalarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	53
Tablo 34. Yönetmel ve Örgütsel Nedenlerle Sessiz Kalmalarının Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	54

Tablo 35. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İşle İlgili Korkular Yüzünden Sessiz Kalmalarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	55
Tablo 36. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İşle İlgili Korkular Yüzünden Sessiz Kalmalarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	56
Tablo 37. İşle İlgili Korkular Yüzünden Sessiz Kalmalarının Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	57
Tablo 38. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Deneyim Eksikliği Yüzünden Sessiz Kalmalarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	57
Tablo 39. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Deneyim Eksikliği Yüzünden Sessiz Kalmalarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	58
Tablo 40. Deneyim Eksikliği Yüzünden Sessiz Kalmalarının Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	59
Tablo 41. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İzolasyon Korkusu Yüzünden Sessiz Kalmalarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	59
Tablo 42. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İzolasyon Korkusu Yüzünden Sessiz Kalmalarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	60
Tablo 43. İzolasyon Korkusu Yüzünden Sessiz Kalmalarının Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	61

Tablo 44. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İlişkileri Zedeleme Korkusu Yüzünden Sessiz Kalmalarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	61
Tablo 45. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İlişkileri Zedeleme Korkusu Yüzünden Sessiz Kalmalarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	62
Tablo 46. İlişkileri Zedeleme Korkusu Yüzünden Sessiz Kalmalarının Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	62
Tablo 47. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğinin Performansı ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	64
Tablo 48. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğinin Performansı ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	64
Tablo 49. Örgütsel Sessizliğin Performansı ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlarının Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	66
Tablo 50. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğinin İyileşmeyi ve Gelişmeyi Kısıtlayan Sonuçlarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	67
Tablo 51. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğinin İyileşmeyi ve Gelişmeyi Kısıtlayan Sonuçlarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	68
Tablo 52. Örgütsel Sessizliğin İyileşmeyi ve Gelişmeyi Kısıtlayan Sonuçlarının Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları.....	69

Tablo 53. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğinin İş Göreni Mutsuz Kılan Sonuçlarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin

Kay-kare Testi Sonuçları..... 69

Tablo 54. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğinin İş Göreni Mutsuz Kılan Sonuçlarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin

Kay-kare Testi Sonuçları..... 70

Tablo 55. Örgütsel Sessizliğin İş Göreni Mutsuz Kılan Sonuçlarının Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları..... 70

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Sessiz Kalma Tercihinin Bir Modeli.....	5
Şekil 2. Olumsuz bir Etiketin veya İmajın Algılanan Sonuçları.....	10
Şekil 3. Sessizlik Sarmalı.....	12
Şekil 4. Yatay Sessizlik Sarmalı.....	13

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bir örgütün başarılı olmasında, işgörenlerin önemli bir kaynak olduğu yönetim okulları ve örgüt yöneticileri tarafından üzerinde durulan bir konudur. İşgörenlerin, işlerinden duydukları memnuniyet de başarılarının artmasında önemli bir etkidir. Bu memnuniyetin göstergesi, yöneticiler tarafından örgüt ortamında yer almayan şikayet, öneri ve beklentilerin sunulmaması olarak algılansa da, bu sessizlik işlerin her zaman yolunda gittiği anlamına gelmemektedir. Perlow ve Stephanie (2003) sessizliğin alçakgönüllülük, diğerlerine karşı saygı, tedbirlik, terbiyeli olma gibi birçok erdemle ilişkilendirilmesi nedeniyle sessizliğin altın değerinde olup olmadığını sorarlar (Liu vd., 2009). Bizim kültürümüzde de sessizlik değerli görülen bir davranış olmasına rağmen, işgören ve örgüt açısından durum ele alındığında sessiz kalmanın sonuçları olumsuz olabilmektedir. Yapılan araştırmalarda işgörenlerin kendilerine güvenmelerine rağmen örgütteki potansiyel sorunlar veya konular hakkındaki bilgi ve görüşlerini bilinçli olarak esirgedikleri, konuşmayı riskli olarak gördükleri ve bu durumun oldukça yaygın olduğu ortaya çıkmıştır (Pinder ve Harlos, 2003; Milliken vd., 2003; Premeaux ve Bedeian, 2003).

İşgörenler çeşitli sebeplerden dolayı bir parçası oldukları örgütle ilgili düşüncelerini, konular hakkındaki fikir ve önerilerini kendilerine saklamakta; bunları yöneticileri ya da diğer işgörenlerle paylaşmamaktadırlar. Bu durum genellikle yöneticiler tarafından örgütte varolan bir uyum, başka bir deyişle “olumlu bir örgüt iklimi” olarak algılansa da sahnedeki oyunun perde arkası hiç de görüldüğü gibi değildir. Zamanla ortaya çıkan sorunların kaynağı ve örgütün gelişmesinin önündeki engeller bu sessizlik perdesinin arkasında gizlidir.

1.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TANIMI

Örgütsel sessizlik, örgütün yüzleştiği önemli sorunlara karşılık bir şey yapmama ya da söylememe şeklinde toplu seviyede bir olguya gönderme yapmaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006). Alanyazında örgütsel sessizliğe ilk kez sosyal bilimci Albert Hirschman tarafından 1970 yılında değinilmiştir. Bu dönemde Albert Hirschman konuya bireysel düzeyde yaklaşmış ve ilk zamanlar sessizlik işgörenin memnun olmadığı durumlara

karşı gösterdiği edilgen bir tavır, kabullenme ya da bağlılık göstergesi olarak ele alınmıştır (Aktaran: Slade, 2008, s. 11). Bu yüzden konuya “işgören sessizliği” olarak değinilmiştir.

Daha sonra, işgören sessizliğinin çok farklı tanımları yapılmıştır. Morrison ve Milliken (2000, s.706) sessizliği bütünsel bir şekilde ele almış, bu sebeple “örgütsel sessizlik” kavramını kullanarak bu alanda önemli kavramsal çalışmalardan birini yapmışlardır. Onlara göre örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütle ilgili ve örgüte faydalı olabilecek bilgi ve fikirlerini kasıtlı olarak esirgemeleri ya da açığa vurmamaları durumudur. Yani örgütsel sessizlik örgüte karşı olumsuz, kasıtlı ve bilinçli bir eylemdir. Morrison ve Milliken (2000), örgütlerde sistematik olarak gelişen sessizlik sürecini ve bu sürecin sürekliliğini ve güçlenmesini sağlayan örgütsel koşulları açıklamaktadır. Araştırmacılar, örgütsel sessizliği, kolektif bir olgu olarak ele alıp incelemişler ve örgütsel sessizliği, “iş görenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” şeklinde tanımlamışlardır. Ayrıca, iş görenlerin sessiz kalma nedenlerini kolektif bir tepki olarak ortaya koymuşlardır.

Örgütte sessizliği ortaya çıkaran ve koruyan güçler gözden kaçırılmaktadır. Herkes gerçeği konuşmanın riskli olduğunu anlamaktadır, fakat bu gerçeğin kendisi “tartışılmaz”dır ve çok az kişi değişim için ne yapılacağını bilir. Sessizliği yaratan gizli güçler örgüt için birçok sorun yaratabilir ve bu sorunların sonuçları çok kolay anlaşılabilir (Morrison ve Milliken, 2000, s.721). Bu noktada sessizliğin örgütlerde ortaya çıkmasında ve korunmasında yöneticilere çok büyük sorumluluk düştüğü söylenebilir.

Bir başka tanımda ise; iş görenlerin kendi örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkında bu durumu değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilere sözlü ya da yazılı ifadeden kaçınma olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001, s. 348). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi Pinder ve Harlos sessizliği örgütsel olduğu kadar bireysel bir olgu olarak da ele almışlardır. Bu sebeple örgütsel sessizlik yerine işgören sessizliği kavramını kullanmışlardır. Pinder ve Harlos (2001), örgütsel sessizliği, algılanan adaletsizliğe yanıt olarak işgörenlerin açıkça konuşup konuşmama kararları şeklinde ele almışlardır. İş gören sessizliği kavramını geliştirmişler ve iş gören sessizliğini oluşturan ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model

önermişlerdir. Araştırmacılar, iş gören sessizliğini “değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi” olarak tanımlamaktadırlar.

Pinder ve Harlos’a göre, sessizlik hem olumlu hem olumsuz sonuçlar doğurabilecek ikili bir işleve sahiptir. Onlara göre işgören sessizliği, (1) hem bir onaylama, hem de muhalefet göstergesi, (2) hem derin düşünmenin , hem de düşünce yokluğunun işareti, (3) hem işgörenleri bir araya getirici, hem de birbirinden uzaklaştırıcı bir güç, (4) hem ilişkileri düzelten, hem ilişkilere zarar veren bir eylem, (5) hem bilgi veren, hem de bilgiyi saklayan bir girişim olabilir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 335)

Daha sonraki araştırmalarda, örgütsel sessizlik ve işgören sessizliği kavramları birbirinin yerine kullanılmaya başlanmıştır. Örgütsel sessizlik ya da işgören sessizliği ile ilgili tüm tanımlamaların ortak noktası sessizliğin bilinçli ve kasıtlı bir eylem olması ve örgüte ya da işe karşı geliştirilmiş olmasıdır.

Bir başka deyişle, görünüşte işgörenler sessizlikleriyle her yapıları onaylamaktadırlar, ilişkilerde bir sorun yoktur. Örgütte sonsuz bir uyum sözkonusudur, çünkü ortaya konmayan sorunların yarattığı sessizlik görünürde “sorun yok” mesajını vermektedir. İşgörenler iyi ilişkilere sahiptir ve biraradadır. Fakat sessizlik perdesi aralandığında, karşı düşünceleri ya da farklı fikirleri olan derin düşüncelere sahip aslında birbirinden ayrı, bilgisini saklayan bir muhalefet ortaya çıkabilir.

En çok konuşması, sessiz kalmaması gereken kesim üniversitelerdir inancıyla iş gören sessizliği ile ilgili bir üniversitede araştırma yapan Çakıcı (2008)’nin amacı, sessiz kalınan konuları, sessiz kalma nedenlerini ve sessizleşmenin kuruma yansımalarına ilişkin bir saptama yapmaktır. Araştırma sonuçlarına göre üniversite personelinin % 70’i sessiz kalmayı tercih ederken, %30’u açıkça konuşmayı tercih etmektedir. Sessiz kalınan konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, kurumu iyileştirme konuları ve çalışma olanakları şeklinde belirlenmiştir.

1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ALT BOYUTLARI

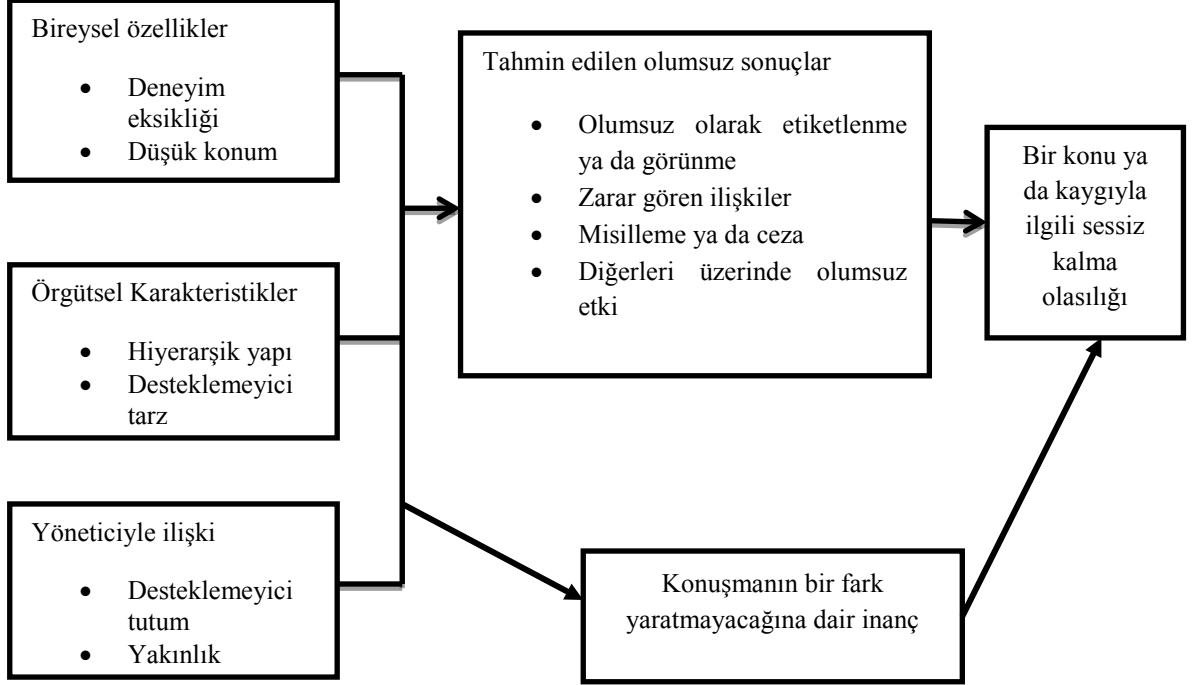
Sessizliğin yapısı, boyutları, sonuçları ve nedenleri henüz derinlemesine incelenmemiştir ve bu konuda araştırma yapılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003, s.1411; Detert ve Edmondson 2005, s.1; Dyne, Ang ve Botero, 2003; Vakola ve Bouradas, 2005, s.441). Örgütsel sessizliği daha iyi anlayabilmek için bu durumu oluşturan farklı boyutları incelemek gerekir. Örgütsel sessizliği çokboyutlu bir olgu olarak ele aldığımızda, işgörenlerin sessiz kalma nedenleri, sessiz kalma biçimleri, sessiz kaldıkları konular ile sessizliğin algılanan sonuçları irdelenmesi gereken alt boyutlardır.

1.2.1. İşgörenlerin Sessiz Kalma Nedenleri

İşgörenlerin sessiz kalmalarının altında yatan nedenler oldukça fazladır. Ayrıca bir işgören sadece tek bir sebepten ötürü değil, birden fazla nedenle örgüt içinde suskun kalmayı tercih ediyor olabilir. Milliken ve diğerleri (2003, s. 1462) yaptıkları çalışmada, sessizliğin nedenlerini, korkular ve inançlar ile diğer etmenler şeklinde ikiye ayırarak incelemişlerdir. Korkular ve inançlar kısmında, işgörenin olumsuz olarak görülme ya da etiketlenme, ilişkileri zedeleme, misilleme ya da ceza korkuları ile faydasının olmayacağını düşünmeleri ve diğerleri üzerinde olumsuz etkiye sahip olma kaygıları vardır. Diğer etmenler kısmında ise, bireysel özellikler, örgütsel özellikler ve amir ile zayıf ilişkiler yer almaktadır.

Şekil-1’de işgörenlerin, sessiz kalmayı neden tercih edebilecekleri gösterilmeye çalışılmıştır. Sessiz kalma nedenleri sadece bireysel, örgütsel ya da yönetici kaynaklı olabileceği gibi, aynı anda farklı kaynaklardan gelen birden fazla sebepten ötürü de kişi sessiz kalmayı tercih edebilir. Bu nedenler, bireyin zihninde tahmin edilen olumsuz sonuçları yaratır. Yani , kişi örgütle ilgili konuştuğu zaman sanki bu olumsuz sonuçları yaşayacakmış gibi düşünür, ya da konuşsa dahi bunun bir fark yaratmayacağına inanır. Başka bir deyişle, öğrenilmiş çaresizliği yaşar. Sonuç olarak, bu çok boyutlu, karmaşık olan zihinsel ve psikolojik sürecin ardından, işgörenin örgütle ilgili herhangi bir konu ya da kaygıyla ilgili sessiz kalma olasılığı ortaya çıkar.

Şekil 1. Sessiz Kalma Tercihinin Bir Modeli



(Milliken ve diğerleri, 2003, s. 1467)

Morrison ve Milliken (2000, s. 708)'e göre örgütsel sessizlik kaynağını (1) müdürlerin olumsuz dönüt korkusu ve (2) müdürler tarafından dayandırılan bir takım örtülü inançlara borçlu olan bir sonuçtur. Yani örgütsel sessizlik örgütte varolan birtakım tutum, davranış ve inançların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir örgüt için yöneticinin ne kadar önemli olduğu düşünülürse, örgüt içinde oluşan sessizlik durumunun oluşmasında da yönetici tutum, davranış ve inançlarının da o derece etkili olabileceği öne sürülebilir.

Riskli bir durumda sessiz kalmanın bir nedeni, bireyin ortada bir sorun olduğunun farkına varamaması olabilir (Klein ve diğerleri, 2005; Sneddon ve diğerleri, 2006). İşgören, olan bitenin farkında olmayıp, örgütün işleyişiyle değil de sadece işiyle ilgileniyorsa doğal olarak duruma karşı sessiz kalmış olacaktır. Ayrıca, işgörenler özellikle yöneticilerine karşı, örgütle ilgili kaygılarını ya da fikirlerini iletme konusunda kendilerini rahat hissetmeyebilirler (Edmondson, 1999; Premeaux ve Bedeian, 2003).

Bu durumun başlıca iki nedeni, konuşmanın sonucunda yüksek bedeller ödeneceği ve çabaların boşuna olduğu algısıdır (Milliken ve diğerleri, 2003). Konuşmanın, belki örgüt yararına olsa bile kişisel çıkarları olumsuz etkileyebileceği düşüncesi ya da bir değişim yaratmayacağı fikri işgöreni sessiz kalmaya iten sebepler arasındadır. Lider davranışını da içeren sosyal bağlam (Edmondson, 2003; Detert ve Edmondson, 2007) da kişinin kaygılarını söyleyip söylemeyeceğine ve nasıl söyleyeceğine karar vermesinde önemli bir rol oynar. Kişi, sessiz kalıp kalmamaya ya da nasıl bir şekilde konuşması gerektiğine, yöneticinin ve diğer işgörenlerin tutumlarını da kapsayan örgüt sosyolojisini düşünerek karar verecektir.

Huang ve diğerleri (2005) 24 ülkede 421 çok uluslu şirketin örgütsel birimlerinden alınan bilgileri kullanarak, güç mesafesinin az olduğu ülkelerde hem resmileştirilmiş çalışan katılımının hem de katılımcı iklimin işgörenleri fikirlerini dile getirmeye cesaretlendirdiğini bulmuşlardır. Güç mesafesinin çok olduğu ülkelerde ise, ancak algılanan güçlü bir katılımcı iklim olduğunda resmileştirilmiş çalışan katılımı çalışanın söz hakkı ile bağlantılıdır. Bu yüzden, güç mesafesinin az olduğu ülkelerle karşılaştırıldığında, güç mesafesinin çok olduğu ülkelerde örgütsel sessizliği etkili bir şekilde azaltmak için çeşitli söz mekanizmalarından en uygun olanının bulunması gerekmektedir.

Ülkemizde, sessizliğin konuşmaktan daha iyi olduğu anlayışının var olduğu kaçınılmazı imkansız bir gerçektir. Çocukluktan yetişkinliğe kadar, sessiz kalmanın saygıdan ileri geldiği, büyüklerimizin sözlerine karşılık vermememiz gerektiği gibi doğrularla yetiştiriliriz. Sonuç olarak, iş hayatına atıldıktan sonra başka korkuların da işin içine girmesiyle (işten çıkarılma, dışlanma, felaket tellalı gibi görünme...vb.) sessiz kalmaya devam ederiz. Farklı düşüncelerin, yeniliklerin kaynağı olan en çok konuşması, sessiz kalmaması gereken üniversitelerde dahi örgütsel sessizlik hakimdir. Çakıcı (2007, s.124) adının belirtilmediği bir üniversitede örgütsel sessizlikle ilgili yaptığı çalışmada, işgörenlerin sessiz kalmalarında “yönetimsel ve örgütsel nedenlerin” çok önemli bir role sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenler, yönetimsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, deneyimsizlik, dışlanma korkusu ve ilişkilere zarar verme gibi kaygılarla ilgili ilgilidir.

1.2.2. İşgörenlerin Sessiz Kalma Biçimleri

İşgörenlerin neden sessiz kaldıkları kadar sessiz kalma biçimleri de örgütsel sessizliği daha iyi anlamak için üzerinde durulması gereken bir konudur. İşgören kendisinin, yöneticisinin ve de çalışma arkadaşlarının inanç, tutum ve davranışları doğrultusunda sessiz kalıp kalmama kararını verir. Aynı şekilde sessiz kalmanın altında yatan nedenler farklı olabileceği için sessizliğin türü de farklı olabilir. İşgörenin kendisinin, yöneticisinin ya da çalışma arkadaşlarının inanç, tutum ve davranışları bu durumu da etkilemektedir.

Geri çekilmeye dayalı (acquiescent) sessizlik, işgörenin boyun eğme ve geri çekilme nedeniyle örgütle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerini açığa vurmamasıdır. Başka bir deyişle, varolan yaygın görüşü olduğu gibi edilgen bir şekilde kabullenmesidir. Bu işgörenler kendilerini var olan durumdan soyutlamakta ve bu nedenle durumu değiştirmek için fikirlerini ortaya koymak, konuşmak ya da bu yönde çaba göstermekten kaçınmaktadırlar (Dyne ve diğerleri, 2003, s. 1366).

Kendini korumaya dayalı (defensive) sessizlik, işgörenin bilgi ve fikirlerini paylaşması durumunda olumsuz bir sonuçla karşılaşacağından korkması, bu nedenle bilgi ve fikirlerini açıklamaktan kaçınmasını ifade eder. Schlenker ve Weigold (1989)'a göre, kendini korumaya dayalı (defensive) sessizlik, kişinin kendisini dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı korumak için kasıtlı ve inisiyatifli ele alan bir davranıştır (Aktaran: Dyne ve diğerleri, 2003, s. 1367). İşgörenlerin bu suskunluğunun kaynağı korkudur. Aslında var olan durumu iyileştirebilmek için farklı stratejilerin olduğunu bilirler; fakat olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarına inandıkları için fikirlerini beyan etmek yerine suskun kalmayı tercih ederler.

İlişki odaklı sessizlik bir işgörenin diğer işgörenler ya da yöneticiler ile iyi ilişkilerini zedelememek, başka bir işgörene zarar vermemek, diğerleri tarafından sorun çıkaran biri olarak algılanmaktan kaçınmak veya çatışmadan kaçınmak amacıyla sessiz kalmasını anlatan bir kavramdır. "Örgüt ya da iş grubu yararına sessiz kalma (prosocial silence)" ilişki odaklı sessizliği açıklamada alt boyut olarak ele alınabilir. Bu sessizlik davranışını örgütsel sessizlik alanyazınına Van Dyne ve diğerleri (2003, s. 1368) kazandırmışlardır.

Bireyin kendine güven duyması, kararlarını, davranışlarını ve düşüncelerini etkileyen önemli bir değişkendir. Kendine güveni yüksek olan bireyler düşüncelerini daha rahat ifade ederken, güveni düşük olan bireyler daha çok kendilerini koruma eğiliminde oldukları için fikirlerini ortaya koymaktan kaçınırlar. Kendine güveni düşük olan işgörenler, örgütsel meselelerle ilgili daha çok sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1557).

1.2.3. İşgörenlerin Sessiz Kaldıkları Konular

İşgörenler rahat bir şekilde üstleri ile konuşamadıkları konularda sessiz kalmayı tercih ederler. Milliken ve diğerleri (2003, s.1460) yaptıkları çalışmada işgörenlerin sessiz kaldıkları konuları, meslektaşının ya da amirinin yeteneği ya da başarısı ile ilgili kaygılar, örgütsel süreçler ya da başarı ile ilgili sorunlar ve/veya gelişim için öneri, maaş ya da maaş eşitliği ile ilgili kaygılar, şirket politikaları ya da kararları ile ilgili uyuşmazlık, kişisel kariyer konuları ya da kaygıları, etik ya da adaletsizlik konuları, taciz ya da kötü muamele, işarkadaşı ile çatışma ve diğer konular olarak belirtmişlerdir.

Çakıcı (2008, s.122) işgörenlerin sessiz kaldıkları konuları etik ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları başlıkları altında toplayarak daha ayrıntılı bir şekilde ele almıştır.

1.2.4. Örgütsel Sessizliğin Algılanan Sonuçları

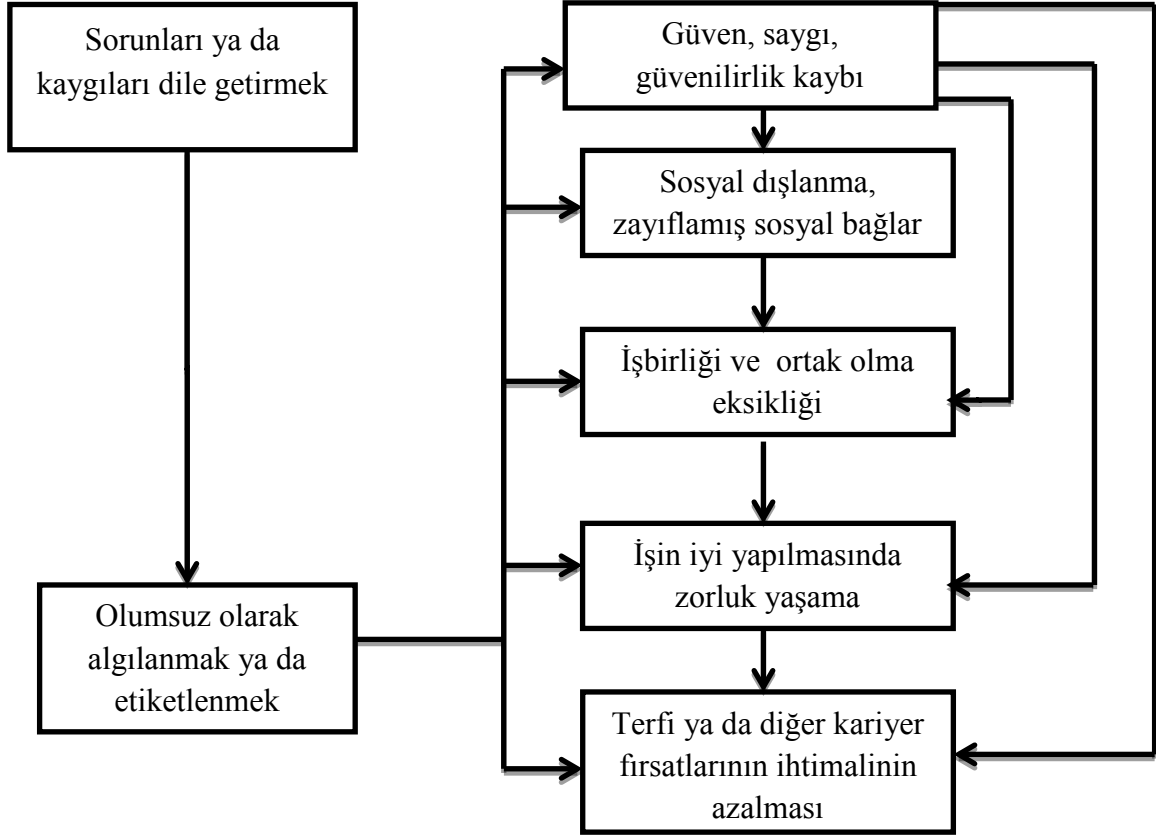
Bilgi paylaşımına, konuşmaya, dönüt sağlamaya olan isteksizlik, çalışanların güvenini, moralini ve motivasyonunu olumsuz şekilde etkileyecek güce sahiptir. Ayrıca, Beer ve Eisenstad (2000)'a göre, bilgi ve fikirlerin alıkonması örgütsel karar vermeyi, hataların düzeltilmesini ve gelişim ve yenileşme süreçlerini zayıflatır (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 443). Örgütsel sessizliğin hem örgüt hem de işgören açısından olumsuz sonuçları vardır. Sessizliğin örgütsel sonuçları; olumsuz geribildirimden kaçınılması, işgörenlerin fikir ve düşüncelerinin değerlendirilememesi, sorunların sanki yokmuş gibi gösterilmesi, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu gibi davranışlar sağlıklı karar almayı, ilerleme/gelişmeyi ve performans artışını engelleyebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s.720; Premeaux,

2001, s.1). Sessizliğin iş görenler üzerindeki olumsuz sonuçları ise bireyin işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak çalışanlara ızdırap verebilmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Detert ve Edmondson 2005, s. 5; Milliken ve Morrison 2003, s. 22).

Çakıcı (2008, s. 129) örgütsel sessizliğin algılanan sonuçlarını, performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar, iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar, ve işgöreni mutsuz kılan sonuçlar şeklinde gruplandırarak alt önermelerle incelemiştir. Milliken ve diğerleri, (2003, s. 1467) örgütsel sessizliğin tahmin edilen olumsuz sonuçlarını; olumsuz olarak etiketlenme ya da görünme , zarar gören ilişkiler, misilleme ya da ceza, diğerleri üzerinde olumsuz etki yaratma olarak ileri sürmüşlerdir. Ayrıca konuşmanın bir fark yaratmayacağına dair inanç da sessizliğin tahmin edilen sonuçları arasındadır.

Şekil-2’de görüldüğü gibi işgören, sorunları ya da kaygıları dile getirdiğinde, olumsuz olarak algılanma ya da o şekilde etiketlenme korkusu yaşar. Bu durumun sonucunda ise, kişisel, sosyal, işe ve kariyerine dair birçok sorunla karşılaşacağını düşünür. Farklı sonuçların farklı problemlere kaynak olacağını düşünen birey, domino taşlarına benzeyen bu kaos ortamında sonuç olarak sorunlar ve kaygılar karşısında sessiz kalmayı tercih edebilir.

Şekil 2. Olumsuz bir Etiket'in veya İmajın Algılanan Sonuçları



(Milliken ve diğerleri, 2003, s. 1471)

1.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TEORİK TEMELLERİ

Çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olan örgütsel sessizlik konusunu daha iyi anlamak, açık bir şekilde incelemek için çeşitli teorilerden faydalanmak mümkündür. Öncelikle alanyazında bilinen ortak temele göre, örgütsel sessizliği Vroom'un beklenti kuramına dayanarak açıklayabiliriz.

Vroom tarafından ortaya konan beklenti kuramını oluşturan üç temel öge beklenti (expectancy), valans (valance) ve araçsallık (instrumentality) kavramlarıdır (Eerde ve Thierry, 1996, s.576). Beklenti, bireyin ortaya koyacağı davranışın, onu istediği sonuca ulaştırıp ulaştırmayacağına ilişkin inancıdır. Bu olası sonuçlar bireyi, davranışı ortaya

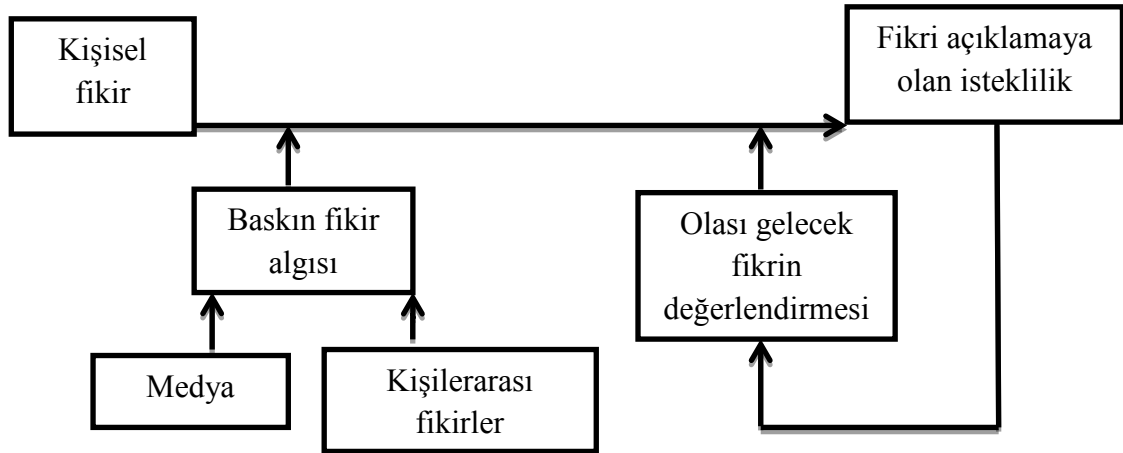
koymadan önce etkilemektedir. Sessizlik konusuyla ilişkilendirdiğimizde ise, bireyin konuşmadan önce istediği sonuca ulaşip ulaşamayacağına olan inancı beklentisini oluşturmaktadır. İsteddiği sonuca ulaşamayacağını düşünen yani beklentisi olmayan bireyin sessiz kalmayı tercih etmesi çok olasıdır. Valans, bireyin harcayacağı belli bir çaba sonucunda elde edeceği ödüle verdiği değeri, istekliliğini ifade eder. Vroom (1964) bu kavramı *sonuçlara yönelik tüm olası duygusal yönelimler* olarak ifade etmiştir (Eerde ve Thierry, 1996, s.576). İşgörenin sessiz kalması durumunda, bireyin valansının düşük olduğu, konuşması sonucunda elde edeceği ödüle isteksiz olduğu düşünülebilir. Araçsallık, Vroom (1964) tarafından sonuç-sonuç ilişkisi olarak ifade edilmiş; hem bir sonuç ile başka bir sonuç arasındaki bağ, hem de bir sonuç elde etme olasılığı olarak yorumlanmıştır (Eerde ve Thierry, 1996, s.576). İşgören konuşmasının ya da sessiz kalmasının sonuçlarını öngörmekte ve buna göre davranmaktadır. Sonuçlara dair kişisel algılarını, bu sonuçlara verdiği önemi ve bu davranışın onu sonuca götürme olasılığını değerlendirerek konuşmaya da sessiz kalmaya karar verir.

Ajzen'in planlı davranış teorisi de alanyazında bilindiği üzere örgütsel sessizlik konusuna açıklık kazandırmaktadır. Planlı davranış teorisine göre, algılanan davranışsal kontrol davranışsal niyetle birlikte davranışın sonucunu tahmin etmede doğrudan kullanılabilir (Ajzen, 1991, s. 184). Eğer kişi davranışının onu istediği sonuçlara götüreceğini düşünüyorsa, yani bu davranışı yapmayı hedeflediyse ve bunu yapacağına olan inancı yüksekse, büyük bir ihtimalle bunu yapmayı başaracaktır. Örneğin, kayak öğrenmeyi hedefleyen iki kişiyi ele alalım. Her ikisinin de niyetleri güçlü olsa ve kayak öğrenmeye çalışsalar; bunu başarabileceğini düşünen kişinin, yeteneğinden şüphe eden kişiye göre başarılı olma olasılığı daha yüksektir. Bu algılanan davranışsal kontrolün düzeyi ile ilgilidir. Tabii bu durumu etkileyen farklı etmenler de olabilir (Ajzen, 1991, s. 184). Aynı şekilde, işgören de örgüt için de konuşmanın onu istediği sonuçlara götüreceği inancına sahipse, bu davranışı önemli olarak görür ve inancı yükselir. Açıkça konuşarak fikirlerini söyler. Aksi bir durumda ise, konuşmanın istenmeyen sonuçlara götüreceğini düşünen birey sessiz kalmayı seçebilir. Bu seçim, kaos etkisi yaratarak örgüt içinde sessizliğin giderek artmasına sebep olabilir.

Noelle-Neumann (1974) sessizlik sarmalı teorisini biçimlendirdiğinde, gerçekte bireyin düşüncesini açıklamaya olan istekliliğinin toplumun düşüncesini nasıl algıladığının işlevi olduğuna ihtimal vermiştir (Scheufele and Moy, 2000). Sessizlik sarmalı teorisi,

insanların baskın fikirleri belirlemek için çevreyi gözlemlediklerini, ve azınlığın fikrinden ziyade çoğunluğun fikrini ifade ettiklerini belirtir (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1394). Başka bir deyişle, insanlar etraflarındaki insanların çoğu neyi benimsiyorsa onu açığa vururlar. Örgüt açısından düşünüldüğünde ise, işgörenin öncelikle çevresinde bulunan diğer işgörenlerin neyi benimsediğini gözlemleyip, buna göre çoğunluğun fikrini ifade ettiğini söyleyebiliriz. Bu durumun altında yatan farklı sebepler olabilir. Noelle-Neumann'ın sessizlik sarmalı, dışlanma tehdidi ve dışlanma korkusuna bir karşılık olarak insanların fikirleri hakkında açık ve dürüst olmalarını engelleyen yatay baskıları vurgular (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1394). Yani, insanlar içinde buldukları örgütten izole edilme korkusunu yaşadıkları için düşüncelerini açıkça söylemek, dürüst olmak yerine uyum sağlamayı tercih ederek çoğunluğa katılırlar. Bu durum bir nevi insanların sürü psikolojisine dayalı davranışlarıyla da ilişkilendirilebilir.

Şekil 3. Sessizlik Sarmalı (Noelle-Neumann'a dayanarak, 1974, 1985, 1991)



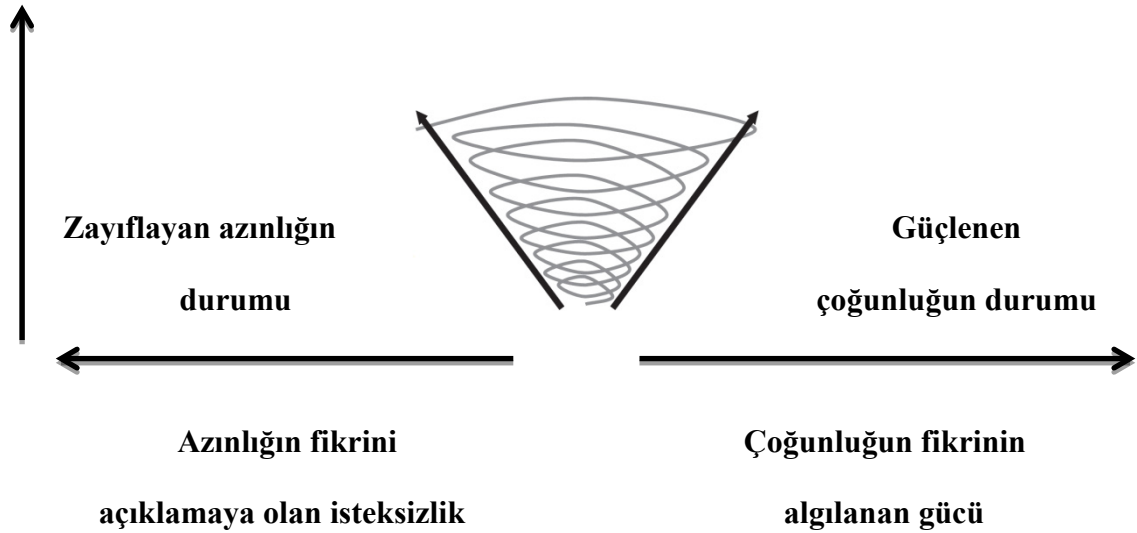
(Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1396)

Şekil-3, Noelle-Neumann'ın sessizlik sarmalı teorisinin temel kavramlarını ve aralarındaki ilişkileri göstermektedir. Bireylerin kişisel fikirlerini açıklamaya olan isteklilikleri, sadece kendi düşüncelerinden değil, baskın olan “fikir iklimi” olarak

algıladıkları dış çevreden (baskın fikir algısı ve gelecek olası fikir) de etkilenmektedir. Gonzenbach ve diğerlerine göre (1999) insanlar baskın olan fikre sahip olduklarında, bu konumu güçlendirerek fikirlerini açıkça söylerken, azınlığın fikrine sahip olduklarını algılayanlar konularını zayıflatarak daha sessiz olacaklardır (akt: Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1394). Başka bir deyişle, baskın olarak algılanan fikir giderek güçlenecek ve daha baskın bir hale gelecek; azınlığın fikri olarak algılanan ise giderek azalacak belki de sönecektir diyebiliriz.

Şekil-4'te gösterildiği gibi, sessizlik sarmalı kendi kendini pekiştiren dinamik bir süreçtir. Bireyler kendi görüşlerinin baskın ya da yükselişte olduğunu algıladıklarında, fikirlerini ve tutumlarını toplumda açıklama eğilimindedirler. Aksine, fikirlerinin azınlıkta ya da düşüşte olduğunu hissettiklerinde ise tedbirli davranırlar ve susarlar (Scheufele and Moy, 2000, s. 10).

Şekil 4. Yatay Sessizlik Sarmalı



(Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1397)

Kişilerin sessiz kalma ya da konuşma kararlarını, fayda-maliyet analizine dayandırarak da açıklayabiliriz. Yani, kişiler konuşmadan önce, söyleyeceklerinin sonunda elde

edecekleri faydalar ile olası bedeller arasında bir fayda-maliyet analizi yaparlar ve konuşmaya ya da sessiz kalmaya karar verirler. Bu yüzden, işgörenlerin fikirlerini açıklamaları için söyleyeceklerinin çok fazlaya mal olmayacağına inanmaları gerekmektedir. Doğrudan uğranılan kayıp kişinin zihnindeki zaman ve enerjidir. Dolaylı maliyetlere örnek olarak da, azalabilecek toplum itibarı, karşı görüşe sahip kişilerin misilleme yapma olasılığı, artan karşıt fikirli ilişkilerin yaratacağı risk ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında kişinin psikolojisinin zarar görmesi verilebilir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1540). Yükseltim kaybı ve işini kaybetme de ödenen bedeller arasındadır (Çakıcı, 2007, s.152). Örneğin, özel ilköğretim okulunda çalışan bir öğretmen işini kaybetme korkusu yaşadığı için fayda-maliyet analizi yaparak sessiz kalmayı seçebilir. Resmi ilköğretim okulunda çalışan bir öğretmen ise bu korkuyu yaşamadığı için konuşmayı tercih edebilir. Ama tabii ki, diğer bedeller de düşünüldüğünde öğretmen konuşmamayı da seçebilir.

Kendini uyarlama teorisi, işgörenlerin neden sessiz kaldıklarını açıklamada yardımcı olduğu için örgütsel sessizlik konusuna da ışık tutmaktadır. Kendini uyarlama teorisine göre, bireyler bağlamsal ipuçlarına duyarlılıklarına ve davranışlarını durumun gerektirdiklerine uyarlamadaki yeteneklerine göre farklılık gösterirler. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, bağlamsal ipuçlarına duyarlı ve kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını, kasıtlı olarak değiştirebilen kişilerdir. Aksine, kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendi içsel tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargıları yansıtma eğilimindedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1541). Yani birey, durum neyi gerektiriyorsa ona göre davranışlarını ayarlar, ortama uyum sağlamış olur. Bu durum kişinin kendini uyarlama düzeyine göre farklılık gösterecektir. Sonuç olarak, kendini uyarlama düzeyi birey ile, neye kendini uyarlayacağı ise içinde bulunduğu toplumla ilgili bir durumdur. Genelde bizim toplumumuzda susmak değer gördüğü için, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler amirleri tarafından sevilen, kendini uyarlama düzeyi düşük olan kişiler ise örgüt içinde sivrilen kişiler olarak görülmektedir.

Kendini uyarlama, insanların kişilerarası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözlemlenme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Greenberg ve Baron, 2003, s.90). Kişi, kendisini ve çevresini gözlemleyerek davranışlarını istenen yönde ayarlar. Fikirleri açıkça söylemenin takdir gördüğü bir

örgütte, kendini uyarılma düzeyi yüksek olan bir işgören açıkça konuşmayı tercih ederken, kendini uyarılma düzeyi düşük olan birey susmayı seçebilir. Tabii ki, tam tersi bir durumun olma ihtimali de kaçınılmazdır.

İşgörenlerin sessiz kalmalarını açıklayan başka bir yaklaşım da MUM etkisidir. MUM, “Mum about Undesirable Messages” ifadesinin kısaltılmış şeklidir. Yani, istenmeyen iletilerle ilgili suskunluk, konuşmama anlamına gelmektedir. MUM etkisi, belli bir kesim için zararlı olduğu varsayılan bilgiyi aktarmadaki isteksizlik olarak tanımlanmıştır (Rosen ve Tesser, 1970, s.260). Ast-üst arasındaki hiyerarşik ilişkilerin de Mum etkisini yoğunlaştırdığı ortaya çıkmaktadır (Milliken ve diğerleri, 2003, s. 1455). Athanassiades (1973) ve Fisher (1979)’a göre de, insanların olumsuz haber vermeyi sevmemelerine ek olarak, işgörenler de olumsuz dönüt ve bilgi verme konusunda sıkça rahatsızlık duymaktadırlar (akt. Milliken ve diğerleri, 2003, s. 1467).

Seligman (1975) tarafından alanyazına kazandırılan, “Öğrenilmiş Çaresizlik” (Learned Helplessness) teorisine göre, bir hayvan ya da birey, kendi davranışlarından bağımsız olarak bir sonuç ile karşılaşılırsa, sonucun kendi hareketlerinden bağımsız olduğunu öğrenir (Seligman, 1975, s.46). 1960’lı yılların sonlarına doğru köpeklerle yapılan bir deneyde, köpeklere elektrik şoku uygulanırken, denek bir grup köpeğe şoktan kaçabilme imkânı verilmiş, diğer köpek grubu ise tüm çabalarına rağmen şoka maruz bırakılmıştır. Bu deneyler sonucunda şoktan kurtulmayı kaçma davranışı ile kontrol edilen köpek grubu, klasik şartlanma ile şoktan kaçmayı öğrenmiştir. Ancak şoktan kaçmasına izin verilmeyen köpek grubu, deneyin birkaç denemesinden sonra kendilerine uygulanan şoktan kaçma girişimlerini sona erdirerek şoku pasif olarak kabul eder hale gelmiştir. Böylece, şoku kontrol etme şansı tanınmayan köpek grubu, kendilerinin gösterdiği davranışların sonucu etkilemeyeceğini öğrenmiştir (Seligman, 1975, s. 23-24). Köpeklerle yapılan deneylerde olduğu gibi işgörenler de kendilerinin gösterdiği davranışların sonucu etkilemeyeceğini öğrendiklerinde, konuşmak yerine susmayı tercih edebilirler. Aynı şekilde, örgüt içinde de konuşma girişimi engellenen ya da önemsenmeyen bireyin davranışında bir süre sonra sönme meydana gelebilir. Birey, durumu pasif olarak kabul ederek suskunluğu tercih edebilir.

1.4. PROBLEM DURUMU

Örgütlerde sessizlik yaygın bir durum olmasına rağmen, bu konuda da bir sessizlik hakimdir. Örgütlerde sessizlik durumunun yapısı, bileşenleri, etkileri konusunda yapılan araştırmalar son yıllarda ortaya çıkmıştır ve sayıları oldukça azdır. Konu ile ilgili Türkçe kaynak oldukça sınırlıdır. Ülkemizde son zamanlarda örgütsel sessizliğin örgüt için ne kadar önemli ve araştırılması gereken bir konu olduğu anlaşılmaya başlanmış ve konuyu araştıran tez çalışmaları ortaya çıkmıştır. Yeni yönetim paradigmaları göz önüne alındığında örgütteki işgörenlerin sessizlikleri, yöneticilerin bu durumun farkında olmamaları ya da içten içe memnuniyet duymaları ortaya paradoksal bir tablo çıkarmaktadır.

İş görenler bazen konuşmayı, bazen de sessizliği seçerler. İşgörenlerin nasıl ve niçin konuşmak yerine sessiz kalmaya karar verdikleri ve konuşmaktan kaçındıkları konuların türlerini ortaya çıkarmak gereklidir (Milliken ve diğerleri, 2003, s. 1454). Bir yandan gelişme ve yenilik gereği, öte yandan sessizleşmek paradoksunu çözümlenebilmek için konunun nedenleri ve sonuçlarıyla ele alınıp incelenmesi gerekmektedir. Türkiye örgütlerinde var olan sessizlik sorunu üzerinde yeterince durulmadığı, araştırmacıların ve uygulamacıların sessizlik konusunda sessiz kaldıkları söylenilebilir (Çakıcı, 2008, s. 132). Bu konuda kültürümüzün de etkisi olduğu düşünülebilir. Konuşmaktan çok sessiz kalmanın onaylandığı, eleştirinin pek de kabul görmediği bir toplumda, hem maddi hem manevi kaygılara sahip işgörenlerin varolanın dışına çıkmaya fikren bile olsa girişimde bulunmaları beklenilemez. Fakat ileri görüşlü, örgütün geleceğini düşünen yöneticilere bu konuda önemli roller düşmektedir.

Eğitim örgütlerinde de örgütsel sessizliğin var olduğu ortaya konmuş bir durumdur. Yapılan araştırmalarda, üniversitelerde dahi örgütsel sessizliğin olduğu belirtilmiştir. Öğretim kademeleri ilerledikçe, araştırmaların, özgür düşüncenin varlığının artması gerektikçe ortaya ters orantıyla ilerleyen bir tablo çıkmıştır. İşsizlik oranlarının gittikçe yükseldiği düşünülürse, işgörenlerin işlerini kaybetme korkusuyla “gülen yüzlü bir maske” takarak işlerini yapmaya devam ettikleri düşünülebilir. Fakat ileriki dönemlerde bu pembe tablonun rengi değişecektir. İş görenlerin örgüt içindeki belirli konu ve sorunları bilmelerine rağmen, yöneticilerine karşı sessiz kalmayı tercih etmeleri bir

paradokstur, ve bu durum sessizlik konusunu araştırmaya değer kılmaktadır. (Çakıcı, 2008, s.119).

Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, işlerini kaybetme korkuları, özel ilköğretim okullarındaalışan öğretmenlerden çok daha azdır. Çünkü kadrolu çalışmaktadırlar ve yüz kıztartıcı bir suç işlemedikçe işleri neredeyse garanti altındadır. Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler için ise durum bu kadar i açıcı değildir. Genelde her yılın sonunda sözleşmelerinin yenilenip yenilenmeyeceği ile ilgili korkuları vardır. Bu sebeple resmi ilköğretim okulunda çalışan bir öğretmen ile özel ilköğretim okulunda çalışan bir öğretmenin, sessiz kalmaları arasında farklılıklar olacağı gibi bu örgütlerin de örgütsel sessizlik düzeylerinin farklı olabileceği ileri sürülebilir. Ayrıca sessiz kalınan konular, sessiz kalma nedenleri, sessiz kalma biçimleri ve sessizliğin sonuçları da farklılıklar gösterebilir. Bu çalışmada, belirtilen konular hem örgütlerin kendi bünyelerinde hem de resmi ilköğretim okulları ile özel ilköğretim okulları karşılaştırılarak incelenecektir.

1.5. PROBLEM CÜMLESİ

Araştırma, resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre sessiz kalınan konuları, sessizleşme nedenlerini ve sessizleşmenin çalışan ve kurum açısından algılanan sonuçlarını farklı çalışma koşullarında çalışan işgörenler açısından ortaya çıkarmayı ve bunlar arasında bir karşılaştırma yapmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle araştırmanın problem cümlesi şöyle düzenlenmiştir:

“Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre; öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri, sessiz kaldıkları konular, sessizleşme nedenleri ve sessizleşmenin algılanan sonuçları nelerdir?”

1.6. ALT PROBLEMLER

1. Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre;

- a) örgütsel sessizlik düzeyleri,
- b) sessiz kaldıkları konular,
- c) sessizleşme nedenleri,
- d) sessizleşmenin sonuçları (doğurguları) nelerdir?

2. Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin *örgütsel sessizlik düzeyleri*;

- a) cinsiyete
- b) görev süresine
- c) okul türüne (resmi ya da özel) göre farklılaşmakta mıdır?

3. Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin *sessiz kaldıkları konulara* ilişkin görüşleri;

- a) cinsiyete
- b) görev süresine
- c) okul türüne (resmi ya da özel) göre farklılaşmakta mıdır?

4. Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin *sessizleşme nedenlerine* ilişkin görüşleri;

- a) cinsiyete
- b) görev süresine
- c) okul türüne (resmi ya da özel) göre farklılaşmakta mıdır?

5. Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin *sessizleşmenin sonuçlarına* ilişkin görüşleri;

- a) cinsiyete
- b) görev süresine
- c) okul türüne (resmi ya da özel) göre farklılaşmakta mıdır?

1.7. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İş görenlerin örgüt içindeki belirli konu ve sorunları bildikleri halde üstleriyle gerçeği konuşmamları çelişki yaratan bir durumdur. Örgütün gelişmesinin önünde bir engel olan ve ileride örgüt için daha büyük sorunlar ortaya çıkarabilen sessizlik konusunun örgüt için bu derece önemli olması konuyu araştırmaya değer kılmaktadır. Sessizlik örgütlerde yaygın görülmesine rağmen, doğası ve ana bileşenlerine ilişkin çok az ampirik kanıt vardır (Vakola ve Dimitris, 2005, s. 441).

Sessizlik konusuna çok az ilgi gösterilmesinin nedenleri arasında; pek çok görüşün sessizliği, konuşmanın yokluğu olarak görmesi ve konuşmamayı analiz etmenin açık davranışlardan daha zor olması, gösterilmektedir (Dyne ve diğerleri, 2003, s. 1378). Örgütsel sessizliğin incelenip yorumlanması, örgütte var olan konuşmanın anlaşılıp yorumlanmasına kıyasla daha zordur. Son yıllarda araştırılan örgütsel sessizlik konusu, yönetim alanında hakettiği yeri henüz yeterince bulamamıştır. “Journal of Management Studies” adlı derginin bir sayısı, bu özel konuya ayrılmıştır. Çalışmaların kaynağını, bireylerin örgütlerde, ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçtikleri ile ne zaman ve neden seslerini çıkartmayı tercih ettikleri oluşturmaktadır.

Örgütsel sessizlik çok yönlü bir konu olduğu için, farklı örgüt yapılarında ve farklı çalışma koşullarına sahip örgütlerde araştırılması gereken çok farklı boyutları bulunmaktadır. Ülkemizde resmi ilköğretim okulları ile özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin çalışma koşulları, iş garantileri, sahip oldukları haklar gibi konulardaki farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda sessiz kalınan konular, sessizleşmenin nedenleri ve sessizleşmenin sonuçları incelenmesi gereken konulardır. Böylece alanyazına farklı işyeri olanaklarının ya da çalışma güvencesinin sessizliği ne boyutlarda etkileyebileceği ile ilgili bulgular kazandırılabilir.

1.8. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI

“Örgütsel Sessizlik” anketine katılımcıların verdikleri cevaplar onların gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

1. 9. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma;

- 2011–2012 öğretim yılında Kırıkkale ilindeki resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden elde edilen görüşlerle sınırlıdır.
- Alan yazınla ve elde edilen ampirik bulgularla sınırlıdır.

1.10. TANIMLAR

Örgüt: Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat (Güncel Türkçe Sözlük, TDK).

Sessizlik: Sessiz olma durumu, ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut olma. (TDK, 2005).

Örgütsel Sessizlik: İşgörenlerin örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini ve endişelerini esirgeme durumudur (Morrison & Milliken, 2000).

İzolasyon Korkusu: Kişiler fikirlerinin azınlık içerisinde yer aldığını, çoğunluğun fikirleriyle örtüşmediğini hissettiğinde reddedilme korkusu yaşar ve daha tedbirli davranma yolunu seçer. Bu seçim onu çoğu zaman sessizlik davranışına yöneltir. İzolasyon korkusu bu süreçte yaşanan reddedilme ve yalnız kalma korkusudur (Scheufele ve May, 1999).

MUM Etkisi: Belli bir kesim için zararlı olduğu varsayılan bilgiyi aktarmadaki isteksizlik olarak tanımlanmıştır (Rosen ve Tesser, 1970).

BÖLÜM II

YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler, cinsiyet, görev süresi ve okulun statüsü (resmi ya da özel) değişkenlerine göre incelenmiştir.

2.2. EVREN ÖRNEKLEM

Bu çalışma, Kırıkkale ilinde resmi ilköğretim okullarında ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle yürütülmüştür. Kırıkkale İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan kayıtlara göre, 115 ilköğretim okulundaki 1887 öğretmen, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Araştırma örnekleme ise %95'lik güven seviyesinde ($\alpha = 0,05$), $\pm 0,05$ örnekleme hatasıyla, Cochran formülü ile hesaplanmıştır. Bu değerlerde alınabilecek en büyük örneklem sayısı 291 olarak bulunmuştur (Balcı, 2005, s.95). Her okuldan kaç öğretmenle çalışılacağı, okullarda bulunan öğretmen sayısı esas alınarak belirlenmiştir. Çalışmanın örnekleme oranlı küme örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu şekilde örneklem, okulların içerdiği birim sayısının oranlı bir şekilde dağıtılması ile oluşturulmuştur. Buna göre resmi ilköğretim okullarından 251, özel ilköğretim okullarından 13 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Özel ilköğretim okullarındaki öğretmen sayısının az olması sebebiyle sayı 162'ye yükseltilmiştir.

Öğretmenlerin demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya resmi ilköğretim okullarından 246 ve özel ilköğretim okullarından 162 olmak üzere, 231'i kadın, 177'si erkek toplam 408 öğretmenin katıldığı görülmektedir. Resmi ilköğretim okulu öğretmenleri örneklemin %60.3'ünü, özel ilköğretim okulu öğretmenleri ise %39.7'sini oluşturmaktadır. Kadınların oranı %56.6, erkeklerin oranı ise %43.4'tür. Görev sürelerine bakıldığında, "1-5 yıl" arasında olanlar %13.2'sini, "6-10 yıl" arasındakiler %19.4'ünü, "11-15 yıl" arasındakiler %24.3'ünü ve

“16 yıl ve üstü” görev süresine sahip olan öğretmenler %43.1 ile en yüksek dilimi oluşturmaktadırlar.

Tablo 1. Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	Cinsiyet		Toplam	Görev Süresi				Okul Türü	
	Kadın	Erkek		1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üstü	Resmi	Özel
f	231	177	408	54	79	99	176	246	162
%	56.6	43.4	100.0	13.2	19.4	24.3	43.1	60.3	39.7

2.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Çalışmada Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Anketi” kullanılmıştır. Bu anket alanyazına dayalı olarak geliştirilmiştir. Anket, esas itibariyle çalışanların hangi konularda neden sessiz kaldıklarını ve sessizliğin algılanan sonuçlarını belirlemeye dönük sorulardan oluşmaktadır. Anketin geliştirilme sürecinde içerik geçerliliğini sağlamak amacıyla yönetim ve örgüt alanından on iki akademisyen görev yapmıştır. Akademisyenlerin öneri ve eleştirileri doğrultusunda anket soruları şekillenmiştir. Şekillenen anket, 2007 yılı Ocak ayında araştırmanın yapılmasının planlandığı üniversitede 10 akademik ve 10 idari personel üzerinde ön teste tabi tutulmuştur. Ön test sonunda ankete son hali verilmiştir.

Çalışanların hangi konularda sessiz kaldıklarını belirlemeye çalışan soruda 25, neden sessiz kalındığına ilişkin soruda 31 ve sessizliğin algılanan sonuçlarına ilişkin soruda ise 28 önerme bulunmaktadır. Bu soruların yanıt seçenekleri, beş kategoriye ayrılmıştır. Sessiz kalınan konularda sıklık kategorileri olarak “hiçbir zaman sessiz kalmam”, “çok nadir sessiz kalırım”, “bazen sessiz kalırım”, “genellikle sessiz kalırım” ve “her zaman sessiz kalırım” şeklindedir. Sessizliğin nedenlerine ilişkin sorunun etkililik kategorileri; “hiçbir etkisi yoktur”, “etkisiz” “ne etkili ne de etkisiz”, “etkili” ve “çok etkili” biçimindedir. Sessizliğin algılanan sonuçlarına ilişkin kategoriler ise “kesinlikle

katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” biçiminde belirlenmiştir.

2.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Çalışmada;

Resmi ilköğretim okullarında ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin bulunması için betimsel istatistik yöntemleri kullanılmıştır. Görev süresini boş bırakan iki kişiye ait veri silinmiş, araştırma 408 kişiye ait veri üzerinden yürütülmüştür.

Veriler, non-parametrik bir istatistik olan tek örneklem için kay-kare testi (chi-square) yapılarak analiz edilmiştir. Kay-kare testi bir kategorik değişkenin düzeylerine giren bireylerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test eden bir uyum iyiliği testidir. Test, değişkenin her bir kategorisinde gözlenen sayıların, kategoriler için beklenen sayılardan farklılığının anlamlılığını inceler. Kay-kare testinin kullanılabilmesi için beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının toplam kategori sayısının %20'sini aşmaması ve tüm kategorilerde beklenen frekans değerinin 1'in altında olmaması gerekir. Bu koşulun sağlanmaması durumlarda mantıklı ise kategorileri birleştirme yoluna gidilebilir (Büyüköztürk, 2007).

Bu araştırma kapsamında kay-kare testi ilk olarak anketin orijinalinde var olan 5'li kategoriler kullanılarak yapılmış ancak bazı kay-kare testi sonuçlarında, beklenen kategori değeri beşten küçük olan kategori sayısının toplam kategori sayısının %20'sini aştığı görülmüştür. Bu varsayımın sağlanmadığı görülünce kategori birleştirme yoluna gidilmiştir. Bunun için SPSS 15.0 bilgisayar programında yeniden kodlama yapılarak: Sessiz Kalınan Konular anketinde “her zaman” kategorisi “genellikle” kategorisine aktarılmış; “hiçbir zaman” kategorisi “çok nadir” kategorisine aktarılmıştır. Sessiz Kalma Nedenleri anketinde “çok etkili” kategorisi “etkili” kategorisine, “hiçbir etkisi yoktur” kategorisi “etkisiz” kategorisine; Sessiz Kalmanın Olası Sonuçları anketinde “kesinlikle katılıyorum” kategorisi “katılıyorum” kategorisine “kesinlikle katılmıyorum” kategorisi “katılmıyorum” kategorisine aktarılmıştır. Tüm anket maddelerine ilişkin kay-kare testi, oluşturulan bu üçlü kategorilere göre yapılmıştır.

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUM

Verilerin çözümlenmesinden sonra elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve bulgulara dayalı olarak yorumlanması bu bölümde sunulmuştur.

3.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

3.1.1. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Cinsiyete göre, resmi ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin okul yöneticileriyle konuşma tercihleri Tablo 2’de verilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyine ilişkin “Genel olarak iş veya iş yerinizle ilgili konu, sorun ve endişeleriniz hakkında yöneticilerinizle rahatlıkla konuşabileceğinizi hissediyor musunuz?” sorusuna ait görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur [$\chi^2(3) = 4.74, p > 0.05$]. Buna göre, öğretmenlerin yöneticilerle konuşabilme tercihlerinin cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediği söylenebilir.

Tablo 2 incelendiğinde, her iki cinsiyete ait sonuçların birbirine yakın olduğu ve paralellik gösterdiği yüzdeler oranların birbirine olan yakınlığı ile görülmektedir. “Genellikle evet” diyen kadın öğretmenlerin oranı %48.1, erkek öğretmenlerin %61.3’tür. Toplamda %54.1 olan bu oran göstermektedir ki, her iki cinsiyetteki öğretmenler genel olarak eğitim-öğretim durumları veya okul ile ilgili konu, sorun ve endişelerini okul yöneticileriyle rahatlıkla konuşabileceklerini hissetmektedirler. Öte yandan, rahatlıkla konuşamayacaklarını hisseden öğretmenlerin oranı sadece %10.2’dir. “Sadece belli kişilerle” rahatlıkla konuşabileceklerini gösteren oran %24.4 iken, “sadece belli konularda” konuşabileceklerini %11.4’lük bir dilim temsil etmektedir. Bu durum, öğretmenlerin konuşacakları konudan daha çok konuşabilecekleri kişinin sessiz kalıp kalmama tercihlerini daha çok etkilediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 2. Cinsiyete Göre Resmi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilerle Konuşabilme Tercihleri

		Genellikle Evet	Genellikle Hayır	Sadece Belli Kişilerle	Sadece Belli Konularda	Toplam
Kadın	N	65	15	36	19	135
	%	48.1	11.1	26.7	14.1	100
Erkek	N	68	10	24	9	111
	%	61.3	9	21.6	8.1	100
Toplam	N	133	25	60	28	246
	%	54.1	10.2	24.4	11.4	100

($X^2=4.74$ sd=3 p=0.192)

Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, daha önce sessiz kalıp kalmadıklarına ilişkin görüşlerinin, cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği ya da cinsiyetleriyle ilişkili olup olmadığına ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. “Yöneticinizle iş veya iş yerinizle ilgili, endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kaldığınız oldu mu?” sorusuna ait görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2(1) = 21.28, p < 0.05$]. Başka bir deyişle, öğretmenlerin cinsiyetleri ile yöneticileriyle açıkça konuşamayıp sessiz kalma deneyimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. Cinsiyete Göre Resmi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sessiz Kalma Deneyimleri

		Evet	Hayır	Toplam
Kadın	N	92	43	135
	%	68.1	31.9	100
Erkek	N	43	68	111
	%	38.7	61.3	100
Toplam	N	135	111	246
	%	54.9	45.1	100

($X^2=21.28$ sd=1 p=0.00)

Tablo 3 incelendiğinde, “sessiz kaldıklarına” evet diyen kadınların oranı %68.1 iken, bu oranın erkeklerde %38.7’ye düştüğü; ancak, hayır diyen yani sessiz kalmadıklarını belirten kadınların oranı %31.9 iken, erkeklerde bu oranın %61.3’e ulaştığı görülmektedir. Buna göre, yöneticileriyle iş veya iş yerleriyle ilgili, endişeli oldukları bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kaldıklarını belirten kadın öğretmenlerin oranı, erkek öğretmenlerden daha yüksektir. Başka bir deyişle, kadınlar erkeklerden daha çok sessiz kalmışlardır. Bu durum, ülkemizde okul yöneticilerinin genellikle erkek olmasından ve erkek öğretmenlerin kendi hemcinsleriyle daha kolay iletişim kurabilmesinden kaynaklanıyor olabilir.

Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin sessiz kalmayı hangi sıklıkta tercih ettiklerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği ya da cinsiyetleriyle ilişkili olup olmadığına ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 4’te verilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyine ilişkin “Yöneticinizle endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kalmayı tercih etmeyi genel olarak ne sıklıkla yaşadınız?” sorusuna ait görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2(4) = 12.09, p < 0.05$]. Buna göre, farklı cinsiyete sahip öğretmenlerin sessiz kalmayı tercih etme sıklıklarında gözlenen bu farkın anlamlı olduğu söylenebilir. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin cinsiyetleri ile sessiz kalma sıklıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4. Cinsiyete Göre Resmi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sessiz Kalmayı Tercih Etme Sıklıkları

		Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Genellikle	Her zaman	Toplam
Kadın	N	15	33	65	20	2	135
	%	11.1	24.4	48.1	14.8	1.5	100
Erkek	N	23	37	31	19	1	111
	%	20.7	33.3	27.9	17.1	0.9	100
Toplam	N	38	70	96	39	3	246
	%	15.4	28.5	39.0	15.9	1.2	100

($X^2=12.09$ sd=4 p=0.017)

Tablo 4 incelendiğinde, kadın öğretmenlerin en çok %48.1 oranı ile “bazen” sessiz kaldıkları görülürken, erkek öğretmenlerde en yüksek orana sahip olan sıklık % 33.3 ile “çok nadir” olarak görülmektedir. Buna göre, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha sık sessiz kaldığı, erkek öğretmenlerin ise sessiz kalmayı daha az tercih ettikleri söylenebilir. Başka bir deyişle, kadınlar erkeklerden daha sık sessiz kalmayı seçiyorlardır. Bu durum da, ülkemizde okul yöneticilerin genellikle erkek olmasından ve kadın öğretmenlerin karşı cinsle sınırlı iletişim kurabilmesinden kaynaklanıyor olabilir.

3.1.2. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görev Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerle konuşabilme tercihlerinin, görev sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği ya da görev süreleriyle ilişkili olup olmadığına dair kay-kare testi sonuçları Tablo 5’te verilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyine ilişkin “Genel olarak iş veya iş yerinizle ilgili konu, sorun ve endişeleriniz hakkında yöneticilerinizle rahatlıkla konuşabileceğinizi hissediyor musunuz?” sorusuna ait görüşlerinin görev süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2(9) = 30.07, p < 0.05$]. Başka bir deyişle, öğretmenlerin görev süreleri ile yöneticilerle konuşabilme tercihleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Tablo 5 incelendiğinde, “genellikle evet” diyen öğretmenlerden görev süresi “1-5 yıl” olanların oranı %40.6, “6-10 yıl” olanların oranı %41.5, “11-15 yıl” olanların oranı %53.7 ve “16 yıl ve üstü” olanların oranı %66 şeklinde görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin görev süreleri arttıkça, genel olarak iş veya iş yerleriyle ilgili konu, sorun ve endişeleri hakkında yöneticileriyle daha rahat konuşabileceklerini hissettikleri görülmektedir. Görev süreleri “6-10 yıl” arasında olan öğretmenlerin ise, %22.6 en yüksek oran ile yöneticileriyle genellikle rahat konuşamadıkları göze çarpmaktadır. “Sadece belli kişilerle” rahat konuşabildikleri görünen “1-5 yıl” arası görev süresine sahip öğretmenler de %37.5 ile bu grupta en yüksek orana sahiptirler. Bu durum, göreve yeni başlayan genç öğretmenlerin mesleki bazı kaygılarından kaynaklanabilmektedir.

Özellikle, mesleğinin ilk yılını “aday öğretmen” olarak geçirmek ve okul yöneticisi tarafından asaletinin tasdik olmasının zorunluluğu öğretmenleri sessiz kalmaya ya da sadece güvenebilecekleri belli kişilerle konuşmaya iten bir güç olabilir. Yine, “sadece belli konularda” rahat konuşabildikleri görünen “1-5 yıl” arası görev süresine sahip öğretmenler %21.9 ile en yüksek payı oluşturmaktadırlar. Bu oran da, sessizliğe iten güçleri destekler niteliktedir.

Tablo 5. Görev Süresine Göre Resmi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilerle Konuşabilme Tercihleri

		Genellikle Evet	Genellikle Hayır	Sadece Belli Kişilerle	Sadece Belli Konularda	Toplam
1-5 yıl	N	13	0	12	7	32
	%	40.6	0	37.5	21.9	100
6-10 yıl	N	22	12	16	3	53
	%	41.5	22.6	30.2	5.7	100
11-15 yıl	N	36	6	19	6	67
	%	53.7	9	28.4	9	100
16 yıl ve üstü	N	62	7	13	12	94
	%	66	7.4	13.8	12.8	100
Toplam	N	133	25	60	28	246
	%	54.1	10.2	24.4	11.4	100

($X^2=30.07$ sd=9 p=0.000)

Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, daha önce sessiz kalıp kalmadıklarına ilişkin görüşlerinin görev süresine göre farklılık gösterip göstermediği ya da görev süreleriyle ilişkili olup olmadığına ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyine ilişkin “Yöneticinizle iş veya iş yerinizle ilgili, endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kaldığınız oldu mu?” sorusuna ait görüşlerin görev süresine göre anlamlı farklılık

gösterdiği bulunmuştur [$X^2(3) = 15.99, p < 0.05$]. Buna göre, öğretmenlerin sessiz kalma tercihlerinin görev sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği söylenebilir.

Tablo 6. Görev Süresine Göre Resmi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sessiz Kalma Deneyimleri

		Evet	Hayır	Toplam
1-5 yıl	N	22	10	32
	%	68.8	31.3	100
6-10 yıl	N	31	22	53
	%	58.5	41.5	100
11-15 yıl	N	45	22	67
	%	67.2	32.8	100
16 yıl ve üstü	N	37	57	94
	%	39.4	60.6	100
Toplam	N	135	111	246
	%	54.9	45.1	100

($X^2=15.99$ sd=3 p=0.001)

Tablo 6 incelendiğinde, “1-5 yıl” arası görev süresine sahip öğretmenlerin %68.8 oranı ile en çok sessiz kaldıkları görülürken, “16 yıl ve üstü” görev süresine sahip öğretmenlerin %39.4 oranı ile en az sessiz kalan grup oldukları görülmektedir. Bu veriler doğrultusunda, öğretmenlerin ilk yıllarında daha çok sessiz kaldıkları ve meslek hayatlarında deneyim kazandıkça bu sessizliğin azalma eğilimi gösterdiği söylenebilir. Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin sessiz kalmayı hangi sıklıkta tercih ettiklerinin görev sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği ya da görev süreleriyle ilişkili olup olmadığına ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyine ilişkin “Yöneticinizle endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kalmayı tercih etmeyi genel olarak ne sıklıkla yaşadınız?” sorusuna ait görüşlerin görev süresine göre anlamlı farklılık

göstermediği bulunmuştur [$\chi^2(12) = 13.12, p > 0.05$]. Buna göre, farklı görev süresine sahip öğretmenlerin sessiz kalmayı tercih etme sıklıklarında gözlenen bu farkın anlamlı olmadığı söylenebilir. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin görev süreleri ile sessiz kalma sıklıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 7. Görev Süresine Göre Resmi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sessiz Kalmayı Tercih Etme Sıklıkları

		Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Genellikle	Her zaman	Toplam
1-5 yıl	N	2	8	13	9	0	32
	%	6.3	25	40.6	28.1	0	100
6-10 yıl	N	7	11	26	8	1	53
	%	13.2	20.8	49.1	15.1	1.9	100
11-15 yıl	N	10	19	25	12	1	67
	%	14.9	28.4	37.3	17.9	1.5	100
16 yıl ve üstü	N	19	32	32	10	1	94
	%	20.2	34	34	10.6	1.1	100
Toplam	N	38	70	96	39	3	246
	%	15.4	28.5	39	15.9	1.2	100

($\chi^2=13.12$ sd=12 p=0.36)

3.1.3. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Cinsiyete göre, özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin okul yöneticileriyle konuşma tercihleri Tablo 8’de verilmiştir. Özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik düzeyine ilişkin “Genel olarak iş veya iş yerinizle ilgili konu, sorun ve endişeleriniz hakkında yöneticilerinizle rahatlıkla konuşabileceğinizi hissediyor musunuz?” sorusuna ait görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği

bulunmuştur [$X^2(3) = 9.89, p < 0.05$]. Buna göre, öğretmenlerin yöneticilerle konuşabilme tercihlerinin cinsiyete göre anlamlı bir fark gösterdiği söylenebilir.

Tablo 8. Cinsiyete Göre Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilerle Konuşabilme Tercihleri

		Genellikle Evet	Genellikle Hayır	Sadece Belli Kişilerle	Sadece Belli Konularda	Toplam
Kadın	N	29	6	42	19	96
	%	30.2	6.3	43.8	19.8	100
Erkek	N	33	5	14	14	66
	%	50	7.6	21.2	21.2	100
Toplam	N	62	11	56	33	162
	%	38.3	6.8	34.6	20.4	100

($X^2=9.89$ sd=3 p=0.020)

Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, daha önce sessiz kalıp kalmadıklarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği ya da cinsiyetleriyle ilişkili olup olmadığına ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir. Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyine ilişkin “Yöneticinizle iş veya iş yerinizle ilgili, endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kaldığınız oldu mu?” sorusuna ait görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur [$X^2(1) = 1.763, p > 0.05$]. Başka bir deyişle, öğretmenlerin cinsiyetleri ile yöneticileriyle açıkça konuşamayıp sessiz kalma deneyimleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin sessiz kalmayı hangi sıklıkta tercih ettiklerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği ya da cinsiyetleriyle ilişkili olup olmadığına ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 10’da verilmiştir. Özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyine ilişkin “Yöneticinizle endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kalmayı tercih etmeyi genel olarak ne sıklıkla yaşadınız?” sorusuna ait görüşlerin

cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur [$X^2(4) = 5.309, p > 0.05$]. Buna göre, öğretmenlerin cinsiyetleri ile sessiz kalma sıklıkları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

Tablo 9. Cinsiyete Göre Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sessiz Kalma Deneyimleri

		Evet	Hayır	Toplam
Kadın	N	77	19	96
	%	80.2	19.8	100
Erkek	N	47	19	66
	%	71.2	28.8	100
Toplam	N	124	38	162
	%	76.5	23.5	100

($X^2=1.763$ sd=1 p=0.128)

Tablo 10. Cinsiyete Göre Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sessiz Kalmayı Tercih Etme Sıklıkları

		Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Genellikle	Her zaman	Toplam
Kadın	N	7	18	49	19	3	96
	%	7.3	18.8	51	19.8	3.1	100
Erkek	N	6	19	22	17	2	66
	%	9.1	28.8	33.3	25.8	3	100
Toplam	N	13	37	71	36	5	162
	%	8	22.8	43.8	22.2	3.1	100

($X^2=5.309$ sd=4 p=0.257)

3. 1. 4. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görev Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Özel İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerle konuşabilme tercihlerinin, görev sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği ya da görev süreleriyle ilişkili olup olmadığına dair kay-kare testi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir. Özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyine ilişkin “Genel olarak iş veya iş yerinizle ilgili konu, sorun ve endişeleriniz hakkında yöneticilerinizle rahatlıkla konuşabileceğinizi hissediyor musunuz?” sorusuna ait görüşlerinin görev süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2(9) = 34.572, p < 0.05$]. Başka bir deyişle, öğretmenlerin görev süreleri ile yöneticilerle konuşabilme tercihleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 11. Görev Süresine Göre Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilerle Konuşabilme Tercihleri

		Genellikle Evet	Genellikle Hayır	Sadece Belli Kişilerle	Sadece Belli Konularda	Toplam
1-5 yıl	N	13	3	0	6	22
	%	59.1	13.6	0	27.3	100
6-10 yıl	N	5	0	15	6	26
	%	19.2	0	57.7	23.1	100
11-15 yıl	N	16	5	11	0	32
	%	50	15.6	34.4	0	100
16 yıl ve üstü	N	28	3	30	21	82
	%	34.1	3.7	36.6	25.6	100
Toplam	N	62	11	56	33	162
	%	38.3	6.8	34.6	20.4	100

($X^2=34.572$ sd=9 p=0.000)

Tablo 11 incelendiğinde, görev süresi 1-5 yıl arası olan öğretmenlerin, %59.1 oranı ile genellikle en rahat konuşabilen grup olduğu görülürken, 11-15 yıl arası görev süresine sahip öğretmenlerin % 15.6 oranı ile genellikle rahat konuşamayan bir grup oldukları görülmektedir. Sadece belli kişilerle rahat konuşabildiklerini belirten öğretmenlerden en yüksek payı, % 57.7 ile 6-10 yıl arası görev süresine sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, daha önce sessiz kalıp kalmadıklarına ilişkin görüşlerinin görev süresine göre farklılık gösterip göstermediği ya da görev süreleriyle ilişkili olup olmadığına ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir. Özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyine ilişkin “Yöneticinizle iş veya iş yerinizle ilgili, endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kaldığınız oldu mu?” sorusuna ait görüşlerin görev süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2(3) = 22.550$, $p < 0.05$]. Buna göre, öğretmenlerin sessiz kalma tercihlerinin görev sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği söylenebilir.

Tablo 12. Görev Süresine Göre Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sessiz Kalma Deneyimleri

		Evet	Hayır	Toplam
1-5 yıl	N	13	9	22
	%	59.1	40.9	100
6-10 yıl	N	13	13	26
	%	50	50	100
11-15 yıl	N	24	8	32
	%	75	25	100
16 yıl ve üstü	N	74	8	82
	%	90.2	9.8	100
Toplam	N	124	38	162
	%	76.5	23.5	100

($X^2=22.550$ sd=3 p=0.000)

Tablo 12 incelendiğinde, en çok sessiz kalma deneyimsine sahip öğretmenleri % 90.2 oranı ile 16 yıl ve üstü görev süresi olan öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir. Sessiz kalma deneyimsi en az olan grup ise, % 50 oran ile 6-10 yıl arası görev süresi olan öğretmenlerdir.

Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin sessiz kalmayı hangi sıklıkta tercih ettiklerinin görev sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği ya da görev süreleriyle ilişkili olup olmadığına ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 13'te verilmiştir. Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyine ilişkin “Yöneticinizle endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kalmayı tercih etmeyi genel olarak ne sıklıkla yaşadınız?” sorusuna ait görüşlerin görev süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2(12) = 46.342, p < 0.05$].

Buna göre, farklı görev süresine sahip öğretmenlerin sessiz kalmayı tercih etme sıklıklarında gözlenen bu farkın anlamlı olduğu söylenebilir. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin görev süreleri ile sessiz kalma sıklıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 13. Görev Süresine Göre Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sessiz Kalmayı Tercih Etme Sıklıkları

		Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Genellikle	Her zaman	Toplam
1-5 yıl	N	5	7	5	5	0	22
	%	22.7	31.8	22.7	22.7	0	100
6-10 yıl	N	5	8	7	6	0	26
	%	19.2	30.8	26.9	23.1	0	100
11-15 yıl	N	0	8	16	3	5	32
	%	0	25	50	9.4	15.6	100
16 yıl ve üstü	N	3	14	43	22	0	82
	%	3.7	17.1	52.4	26.8	0	100
Toplam	N	13	37	71	36	5	162
	%	8	22.8	43.8	22.2	3.1	100

($X^2=46.342$ sd=12 p=0.000)

Tablo 13 incelendiğinde, “hiçbir zaman” sessiz kalmayan öğretmenlerden görev süresi 1-5 yıl arası olan grup % 22.7 ile en yüksek orana sahip iken, “genellikle” sessiz kalan öğretmenlerden görev süresi 15 yıl ve üzeri olan grup % 26.8 ile en yüksek orana sahiptir. Buna göre, mesleğinin ilk yıllarında olan öğretmenlerin deneyimsiz yıllanmış olan öğretmenlere göre daha az sessiz kaldıkları söylenebilir.

3.1.5. Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenler ile Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorum

Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler ile resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okul yöneticileriyle konuşma tercihlerinin, okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği ya da okul türüyle ilişkili olup olmadığına ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 14’te verilmiştir. Öğretmenlerin “Genel olarak iş veya iş yerinizle ilgili konu, sorun ve endişeleriniz hakkında yöneticilerinizle rahatlıkla konuşabileceğinizi hissediyor musunuz?” sorusuna ait görüşlerinin resmi ya da özel ilköğretim okulunda çalışmalarına göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2(3) = 15.193, p < 0.05$]. Buna göre, farklı okul türünde çalışan öğretmenlerin yöneticilerle konuşabilme tercihlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 14. Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Yöneticilerle Konuşabilme Tercihleri

		Genellikle Evet	Genellikle Hayır	Sadece Belli Kişilerle	Sadece Belli Konularda	Toplam
Resmi İlköğretim Okulu	N	133	25	60	28	246
	%	54.1	10.2	24.4	11.4	100
Özel İlköğretim Okulu	N	62	11	56	33	162
	%	38.3	6.8	34.6	20.4	100
Toplam	N	195	36	116	61	408
	%	47.8	8.8	28.4	15	100

($X^2(3) = 15.193, p < 0.05$)

Tablo 14'e bakıldığında, yöneticilerle genellikle rahat bir şekilde konuşabildiklerini belirten % 54.1 ile resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin oranı, % 38.1 ile özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin oranından daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin özel ilköğretim okulu öğretmenlerinden daha az sessiz kaldıkları söylenebilir.

Özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenler ile resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin daha önce sessiz kalıp kalmadıklarına ilişkin görüşlerinin, okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği ya da okul türüyle ilişkili olup olmadığına ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 15'te verilmiştir. Öğretmenlerin "Yöneticinizle iş veya iş yerinizle ilgili, endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kaldığınız oldu mu?" sorusuna ait görüşlerinin resmi ya da özel ilköğretim okulunda çalışmalarına göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2(1) = 19.776, p < 0.05$]. Başka bir deyişle, öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile yöneticileriyle açıkça konuşamayıp sessiz kalma deneyimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 15. Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Sessiz Kalma Deneyimleri

		Evet	Hayır	Toplam
Resmi İlköğretim Okulu	N	135	111	246
	%	54.9	45.1	100
Özel İlköğretim Okulu	N	124	38	162
	%	76.5	23.5	100
Toplam	N	259	149	408
	%	63.5	36.5	100

($X^2=19.776$ sd=1 p=0.000)

Tablo 15 incelendiğinde, resmi ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin sessiz kalma deneyimlerinin %54.9, özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin ise %76.5

olduğu görülmektedir. Buna göre, % 21.6'lık bir farkla özel ilköğretim okulu öğretmenleri, resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinden daha fazla sessiz kalmışlardır.

Öğretmenlerin, okul yöneticileriyle endişeli oldukları bir konu veya sorun hakkında açıkça konuşamayıp sessiz kalmayı tercih etmeyi genel olarak ne sıklıkla yaşadıklarına ilişkin görüşlerinin, okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği ya da okul türüyle ilişkili olup olmadığına ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 16'da verilmiştir. Öğretmenlerin “Yöneticinizle endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kalmayı tercih etmeyi genel olarak ne sıklıkla yaşadınız?” sorusuna ait görüşlerinin resmi ilköğretim okulundaya da özel ilköğretim okulunda çalışmalarına göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur [$X^2(4) = 9.921, p < 0.05$]. Buna göre, farklı okul türünde çalışan öğretmenlerin, sessiz kalmayı tercih etmeyi genel olarak ne sıklıkla yaşadıklarına ilişkin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, okul türü ile sessiz kalmayı tercih etmeyi genel olarak ne sıklıkla yaşadıklarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 16. Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Sessiz Kalmayı Tercih Etme Sıklıkları

		Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Genellikle	Herzaman	Toplam
Resmi İlköğretim Okulu	N	38	70	96	39	3	246
	%	15.4	28.5	39	15.9	1.2	100
Özel İlköğretim Okulu	N	13	37	71	36	5	162
	%	8	22.8	43.8	22.2	3.1	100
Toplam	N	51	107	167	75	8	408
	%	12.5	26.2	40.9	18.4	2	100

($X^2=9.921$ sd=4 p=0.042)

Tablo 16 incelendiğinde, “hiçbir zaman” sessiz kalmayanların oranı resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerde %15.4 iken, bu oranın özel ilköğretim okullarında %8'e düştüğü; “herzaman” sessiz kalanların oranının resmi ilköğretim okullarında

sadece %1.2 iken, özel ilköğretim okullarında %3.1'e ulaştığı görülmektedir. “Çok nadir” sessiz kalanların oranının resmi ilköğretim okullarında %28.5 iken, özel ilköğretim okullarında %22.8 olduğu görülmektedir. “Bazen” sessiz kalmayı tercih edenlerin oranı resmi ilköğretim okullarında %39 iken, özel ilköğretim okullarında bu oran %43.8'dir. “Genellikle” sessiz kalmayı tercih edenlerin oranı resmi ilköğretim okullarında %15.9 iken, özel ilköğretim okullarında %22.2'dir. Buna göre, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler daha az sessiz kalmayı tercih ederken, özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler çoğu zaman sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Ayrıca, her iki okul türünde çalışan öğretmenlerin en çok %40.9 oranı ile “bazen” sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir.

3. 2. SESSİZ KALINAN KONULARA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Resmi ilköğretim okullarında ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sessiz kaldıkları konuların, cinsiyete, görev süresine ve okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği bu bölümde incelenmiştir. Sessiz kalınan konuların alt boyutlarını etik ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları oluşturmaktadır.

3. 2. 1. Etik ve Sorumluluklar

Etik ve sorumluluklar ile ilgili konuları, etik konular (görevi kötüye kullanma, işe gelmeme, yalan, hırsızlık, dürüst olmayan davranışlar gibi) (K7), taciz olayları (K3), kişisel çıkarların kurum çıkarlarının önünde yer alması (K11), işleri aksatan kişisel çekişmeler ve çatışmalar (K12), kötü muamele (küfür, hakaret, suçlama, şiddet, aşırı iş yüklemesi, bilinçli zarar verme, yıldırma gibi) (K13), çevreye karşı sorumluluklar (çevre, topluma ve öğrencilere karşı yanlış uygulamalar) (K20), işten kaytarmalar ve tembellikler (K21) ile işyerindeki israf ve kayıplar (K22) oluşturmaktadır.

Tablo 17'de resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sessiz kaldıkları etik ve sorumluluklar ile ilgili konuların cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları verilmiştir. Etik ve sorumluluklar ile ilgili hangi konularda sessiz kalındığının cinsiyete ve görev süresine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği ele alındığında, her iki değişkene göre anlamlı farklılığa sadece etik

konularda (görevi kötüye kullanma, işe gelmeme, yalan, hırsızlık, dürüst olmayan davranışlar gibi) rastlanmıştır.

Etik konularda “genellikle” sessiz kalan kadın öğretmenlerin oranı %21.5 ile erkek öğretmenlerin % 10.8 oranından daha yüksektir. Buna göre, etik konularda resmi ilköğretim okullarında görev yapan kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlerden daha sessiz kaldığı söylenebilir.

Tablo 17. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sessiz Kaldıkları Etik ve Sorumluluklar ile ilgili Konuların Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	p	X^2	sd	p
K3	3.68	2	0.159	17.521	2	0.008
K7	7.164	2	0.028	20.958	2	0.002
K11	0.504	2	0.777	3.897	2	0.591
K12	0.458	2	0.795	14.737	2	0.022
K13	3.110	2	0.211	20.394	2	0.002
K20	5.327	2	0.070	5.336	2	0.502
K21	0.684	2	0.710	14.498	2	0.025
K22	2.581	2	0.275	25.509	2	0.000

Taciz olayları, kötü muamele (küfür, hakaret, suçlama, şiddet, aşırı iş yüklemesi, bilinçli zarar verme, yıldırma gibi), işten kaytarmalar ve tembellikler ile işyerlerindeki israf ve kayıplar konularında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık görülmezken, görev süresine göre farklılıklar ortaya çıkmıştır. Görev süresi 6-10 yıl ile 11-15 yıl arası olan öğretmenlerin, bu konularda daha çok sessiz kaldıkları bulunmuştur.

Buna göre, etik ve sorumluluklar ile ilgili konularda sessiz kalınmasında cinsiyetin anlamlı bir değişken olmadığı; fakat görev süresine göre farklılıklar görüldüğü için, görev süresinin anlamlı bir değişken olduğu söylenebilir.

Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sessiz kaldıkları etik ve sorumluluklar ile ilgili konuların cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare

testi sonuçları Tablo 18’de verilmiştir. Tablo 18’e göre, etik ve sorumluluklar ile ilgili hangi konularda sessiz kalındığının cinsiyete ve görev süresine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği ele alındığında, özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin, işyerindeki israf ve kayıplar konusuna ait görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. İşyerindeki israf ve kayıplar konusunda, “genellikle” sessiz kalan kadın öğretmenlerin oranı % 35.4, erkek öğretmenlerin oranı % 19.7; “çok nadir” sessiz kalan erkek öğretmenlerin oranı % 60.6, kadın öğretmenlerin oranı % 37.5’tir. Buna göre, işyerindeki israf ve kayıplar konusunda özel ilköğretim okulundaki kadın öğretmenlerin erkeklerden daha sessiz kaldığı söylenebilir.

Tablo 18. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sessiz Kaldıkları Etik ve Sorumluluklar ile ilgili Konuların Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	<i>p</i>	X^2	sd	<i>p</i>
K3	2.891	2	0.236	21.820	6	0.001
K7	2.521	2	0.284	17.958	6	0.006
K11	1.229	2	0.541	26.121	6	0.000
K12	0.085	2	0.958	14.244	6	0.027
K13	4.797	2	0.091	27.945	6	0.000
K20	2.421	2	0.298	18.161	6	0.006
K21	4.460	2	0.108	37.026	6	0.000
K22	8.669	2	0.013	15.779	6	0.015

Taciz olayları, etik konular (görevi kötüye kullanma, işe gelmeme, yalan, hırsızlık, dürüst olmayan davranışlar gibi), kişisel çıkarların kurum çıkarlarının önünde yer alması, işleri aksatan kişisel çekişmeler ve çatışmalar, kötü muamele (küfür, hakaret, suçlama, şiddet, aşırı iş yükleme, bilinçli zarar verme,yıldırma gibi), çevreye karşı sorumluluklar (çevre, topluma ve öğrencilere karşı yanlış uygulamalar), işten kaytarmalar ve tembellikler ile işyerindeki israf ve kayıplar konularına ait görüşleri görev süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bu konularda, görev süresi 1-5 yıl ile 6-10 yıl arası olan öğretmenlerin daha az sessiz kaldıkları bulunmuştur.

Resmi ilköğretim okullarında ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sessiz kaldıkları etik ve sorumluluklar ile ilgili konuların okul türü değişkenine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 19’da verilmiştir. Tablo 19’a göre, kişisel çıkarların kurum çıkarlarının önünde yer alması, işleri aksatan kişisel çekişmeler ve çatışmalar ile kötü muamele (küfür, hakaret, suçlama, şiddet, aşırı iş yükleme, bilinçli zarar verme,yıldırma gibi) konularında gözlenen farkların anlamlı olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle, öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile bu konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, kişisel çıkarların kurum çıkarlarının önünde yer alması ve işleri aksatan kişisel çekişmeler ve çatışmalar konularında resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerden daha az sessiz kaldıkları bulunmuştur. Ayrıca, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kötü muamele (küfür, hakaret, suçlama, şiddet, aşırı iş yükleme, bilinçli zarar verme,yıldırma gibi) konusunda özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerden daha az sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 19. Etik ve Sorumluluklar ile ilgili Konuların Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Okul Türü		
	X^2	sd	<i>p</i>
K3	0.046	2	0.977
K7	4.547	2	0.103
K11	6.108	2	0.047
K12	6.065	2	0.048
K13	9.322	2	0.009
K20	4.345	2	0.114
K21	0.446	2	0.800
K22	5.940	2	0.051

3. 2. 2. Yönetim Sorunu

Yönetim sorunu ile ilgili konuları, hemfikir olunmayan işyeri politikaları veya kararları (K9), yöneticilerin yetersizliği (bilgi, beceri ve yetenek) (K14), adil olmayan

uygulamalar (ayrımcılık, kayırmacılık, haksızlıklar vb) (K16), amaca hizmet etmeyen kurallar (K17), yöneticilerin düşük performans göstermesi (K18) ile yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları (K23) oluşturmaktadır.

Tablo 20’de, resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sessiz kaldıkları yönetim sorunu ile ilgili konuların cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları verilmiştir. Yönetim sorunu ile ilgili hangi konularda sessiz kalındığının cinsiyete ve görev süresine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği ele alındığında, yönetim sorunu ile ilgili konularda, cinsiyete göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Görev süresine göre bakıldığında ise sadece, yöneticilerin yetersizliği (bilgi, beceri ve yetenek) ile amaca hizmet etmeyen kurallar konularında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Amaca hizmet etmeyen kurallar konusunda en az sessiz kalan grup 1-5 yıl arası görev süresi olan öğretmenler iken, yöneticilerin yetersizliği (bilgi, beceri ve yetenek) konusunda en az sessiz kalan grup 16 yıl ve üstü görev süresi olan öğretmenler olarak bulunmuştur.

Tablo 20. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sessiz Kaldıkları Yönetim Sorunu ile ilgili Konuların Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	p	X^2	sd	p
K9	2.671	2	0.263	12.272	2	0.056
K14	0.763	2	0.683	19.429	2	0.003
K16	0.996	2	0.608	6.170	2	0.404
K17	1.951	2	0.377	26.011	2	0.000
K18	1.622	2	0.444	11.242	2	0.081
K23	2.479	2	0.289	10.095	2	0.121

Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sessiz kaldıkları yönetim sorunu ile ilgili konuların cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sessiz Kaldıkları Yönetim Sorunu ile ilgili Konuların Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	<i>p</i>	X^2	sd	<i>p</i>
K9	6.824	2	0.033	20.626	6	0.002
K14	6.450	2	0.040	18.072	6	0.006
K16	2.899	2	0.235	43.742	6	0.000
K17	9.332	2	0.009	30.806	6	0.000
K18	3.271	2	0.195	19.926	6	0.003
K23	10.104	2	0.006	38.047	6	0.000

Tablo 21'deki veriler doğrultusunda, yönetim sorunu ile ilgili hangi konularda sessiz kalındığının cinsiyete ve görev süresine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği ele alındığında, hemfikir olunmayan işyeri politikaları veya kararları, yöneticilerin yetersizliği (bilgi, beceri ve yetenek), amaca hizmet etmeyen kurallar ve yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları konularında cinsiyete göre anlamlı farklılıklar görülmektedir. Görev süresine göre, hemfikir olunmayan işyeri politikaları veya kararları, yöneticilerin yetersizliği (bilgi, beceri ve yetenek), adil olmayan uygulamalar (ayrımcılık, kayırmacılık, haksızlıklar vb), amaca hizmet etmeyen kurallar, yöneticilerin düşük performans göstermesi, yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları konularında anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Resmi ilköğretim okullarında ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sessiz kaldıkları yönetim sorunu ile ilgili konuların okul türü değişkenine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22. Yönetim Sorunu ile ilgili Konuların Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Okul Türü		
	X^2	sd	<i>p</i>
K9	4.279	2	0.118
K14	14.105	2	0.001
K16	0.738	2	0.691
K17	7.127	2	0.028
K18	1.736	2	0.420
K23	6.589	2	0.037

Tablo 22 incelendiğinde, yöneticilerin yetersizliği (bilgi, beceri ve yetenek), amaca hizmet etmeyen kurallar ile yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları konularında gözlenen farkların anlamlı olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile bu konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerden yönetim sorunu ile ilgili konularda daha sık sessiz kaldığı söylenebilir.

3. 2. 3. Çalışanların Performansı

Çalışanların performansı ile ilgili konuları, meslektaşların yetersizliği (bilgi, beceri ve yetenek) (K1), diğer mesai arkadaşlarının yetersizliği (K6), meslektaşların düşük performansı (K8) ile kişisel kariyer konuları ve sorunları (K10) oluşturmaktadır.

Tablo 23'te, resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sessiz kaldıkları çalışanların performansı ile ilgili konuların cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları verilmiştir. Cinsiyete göre bakıldığında, meslektaşların yetersizliği (bilgi, beceri ve yetenek), diğer mesai arkadaşlarının yetersizliği ile meslektaşların düşük performansı konularında cinsiyete göre anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Fakat, kişisel kariyer konuları ve sorunlarına ait görüşlerde cinsiyete göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Görev süresine göre bakıldığında ise, herhangi bir anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir.

Tablo 23. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sessiz Kaldıkları Çalışanların Performansı ile ilgili Konuların Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	<i>p</i>	X^2	sd	<i>p</i>
K1	14.974	2	0.001	4.713	2	0.581
K6	16.381	2	0.000	12.112	2	0.060
K8	22.114	2	0.000	12.575	2	0.050
K10	1.151	2	0.562	10.155	2	0.118

Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sessiz kaldıkları çalışanların performansı ile ilgili konuların cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sessiz Kaldıkları Çalışanların Performansı ile ilgili Konuların Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	<i>p</i>	X^2	sd	<i>p</i>
K1	1.252	2	0.535	37.094	6	0.000
K6	2.332	2	0.312	30.180	6	0.000
K8	3.899	2	0.142	4.906	6	0.556
K10	0.456	2	0.796	15.244	6	0.018

Tablo 24 incelendiğinde, çalışanların performansı ile ilgili konularda, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Fakat görev süresine göre, meslektaşların yetersizliği (bilgi, beceri ve yetenek), diğer mesai arkadaşlarının yetersizliği, kişisel kariyer konuları ve sorunları ile ilgili konularda anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Resmi ilköğretim okullarında ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sessiz kaldıkları çalışanların performansı ile ilgili konuların okul türü değişkenine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25. Çalışanların Performansı ile ilgili Konuların Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Okul Türü		
	χ^2	sd	<i>p</i>
K1	3.376	2	0.185
K6	8.357	2	0.015
K8	11.459	2	0.003
K10	10.357	2	0.006

Tablo 25’e göre, diğer mesai arkadaşlarının yetersizliği, meslektaşların düşük performansı ile kişisel kariyer konuları ve sorunları konularında gözlenen farkların anlamlı olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile bu konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.

3. 2. 4. İyileştirme Çabaları

İyileştirme çabaları ile ilgili konuları, işyerindeki işleyiş ve süreçlerdeki aksama ve hatalar (K2), çalışılan birimi/bölümü iyileştirmeye dönük öneriler (K4), çalışılan birimin/bölümün performans düşüklüğü (K5) ile iş ile ilgili iyileştirmeye dönük öneriler (K15) oluşturmaktadır.

Resmi İlköğretim Okullarında görev yapan öğretmenlerin sessiz kaldıkları iyileştirme çabaları ile ilgili konuların cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 26’da verilmiştir. Tablo 26 incelendiğinde, iyileştirme çabaları ile ilgili konularda, hem cinsiyete hem de görev süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 26. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sessiz Kaldıkları İyileştirme Çabaları ile ilgili Konuların Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	<i>p</i>	X^2	sd	<i>p</i>
K2	5.663	2	0.059	8.758	2	0.188
K4	4.009	2	0.135	7.344	2	0.290
K5	2.094	2	0.351	11.795	2	0.067
K15	3.359	2	0.187	10.787	2	0.095

Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sessiz kaldıkları iyileştirme çabaları ile ilgili konuların cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sessiz Kaldıkları İyileştirme Çabaları ile ilgili Konuların Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	<i>p</i>	X^2	sd	<i>p</i>
K2	0.909	2	0.635	39.483	6	0.000
K4	4.163	2	0.125	25.864	6	0.000
K5	6.403	2	0.041	17.094	6	0.009
K15	8.452	2	0.015	35.962	6	0.000

Tablo 27’e göre, çalıştığımız birim/bölümün performans düşüklüğü, işinizle ilgili iyileştirmeye dönük öneriler görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. İşyerindeki işleyiş ve süreçlerdeki aksama ve hatalar, çalıştığımız birimi/bölümü iyileştirmeye dönük öneriler, çalıştığımız birim/bölümün performans düşüklüğü, işinizle ilgili iyileştirmeye dönük öneriler ait görüşleri görev süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Resmi ilköğretim okullarında ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sessiz kaldıkları iyileştirme çabaları ile ilgili konuların okul türü değişkenine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir. Tablo 28’e göre, çalışılan birimi/bölümü iyileştirmeye dönük öneriler ile çalışılan birimin/bölümün performans düşüklüğü konularında gözlenen farkların anlamlı olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle, öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile bu konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Tablo 28. İyileştirme Çabaları ile ilgili Konuların Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Okul Türü		
	X^2	sd	<i>p</i>
K2	5.123	2	0.077
K4	6.940	2	0.031
K5	9.564	2	0.008
K15	0.010	2	0.995

3. 2. 5. Çalışma Olanakları

Çalışma olanakları ile ilgili konuları, alt ve üst yapı sorunları (K24), araç-gereç ve donanım yetersizliği (K25) ile kişisel gelişim önündeki engeller (K19) oluşturmaktadır. Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sessiz kaldıkları çalışma olanakları ile ilgili konuların cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 29’da verilmiştir. Çalışma olanakları ile ilgili konularda, hem cinsiyete hem de görev süresine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 29. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sessiz Kaldıkları Çalışma Olanakları ile ilgili Konuların Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	p	X^2	sd	p
K19	0.029	2	0.986	7.106	2	0.311
K24	0.818	2	0.664	8.576	2	0.199
K25	0.534	2	0.766	9.064	2	0.170

Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sessiz kaldıkları çalışma olanakları ile ilgili konuların cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 30’da verilmiştir. Tablo 30 incelendiğinde, özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin, çalışma olanakları ile ilgili konularda sessiz kalmaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği; görev süresine göre ise anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmektedir.

Tablo 30. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sessiz Kaldıkları Çalışma Olanakları ile ilgili Konuların Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	p	X^2	sd	p
K19	5.034	2	0.081	48.081	6	0.000
K24	5.230	2	0.073	20.860	6	0.002
K25	3.355	2	0.187	14.607	6	0.024

Resmi ilköğretim okullarında ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sessiz kaldıkları çalışma olanakları ile ilgili konuların okul türü değişkenine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 31’de verilmiştir. Tablo 31’e göre, alt ve üst yapı sorunları konusunda gözlenen farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle, öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile bu konuya ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 31. Çalışma Olanakları ile ilgili Konuların Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Okul Türü		
	X^2	sd	<i>p</i>
K19	3.146	2	0.207
K24	13.605	2	0.001
K25	5.454	2	0.065

3. 3. SESSİZ KALMA NEDENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Resmi ilköğretim okullarında ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sessiz kalma nedenlerinin, cinsiyete, görev süresine ve okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği bu bölümde incelenmiştir. Sessiz kalma nedenlerinin alt boyutlarını, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, deneyim eksikliği, dışlanma korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu oluşturmaktadır.

3. 3. 1. Yönetsel ve Örgütsel Nedenler

Yönetsel ve örgütsel nedenleri, açıkça konuşmanın faydasız olduğu inancı (N4), hiyerarşik yapının (emir-komuta zinciri) katılığı (N9), yöneticilerin açıkça konuşmayı destekleyici olmamaları (N10), yöneticilerin kulak vermeyeceği düşüncesi (N14), yöneticilerin "en iyiyi ben bilirim" tavrı (N15), yöneticilere güvensizlik (N19), işyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen kültürün varlığı (N20), ilişkilerin mesafeli olması (N21), yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi (N22), işin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğu kanısı (N24), açıkça konuşan kişilerin haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalarak emsal teşkil etmeleri (N25), yöneticilerin verdikleri sözleri tutmadıkları inancı (N26), açıkça konuşulabilecek formel bir mekanizmanın olmaması (N30) ile yöneticinin her şeyi bilmesi gerektiği inancı (N31) oluşturmaktadır.

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yönetsel ve örgütsel nedenlerle sessiz kalmalarının, cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 32'de verilmiştir. Açıkça konuşmanın faydasız olduğu inancı ile yöneticilerin kulak vermeyeceği düşüncesi cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. Görev süresine göre anlamlı farklılık görülen nedenler ise, hiyerarşik

(emir-komuta zinciri) yapının katılığı), yöneticilerin açıkça konuşmayı destekleyici olmamaları, yöneticilerin kulak vermeyeceği düşüncesi, yöneticilerin "en iyiyi ben bilirim" tavrı, yöneticilere güvensizlik, işyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen kültürün varlığı, ilişkilerin mesafeli olması, yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi, işin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğu kanısı, yöneticilerin verdikleri sözleri tutmadıkları inancı ile açıkça konuşulabilecek formel bir mekanizmanın olmamasıdır.

Tablo 32. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yönetmel ve Örgütsel Nedenlerle Sessiz Kalmalarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	p	X^2	sd	p
N4	12.502	2	0.002	6.309	6	0.389
N9	0.718	2	0.698	33.260	6	0.000
N10	5.339	2	0.069	13.456	6	0.036
N14	13.639	2	0.001	32.305	6	0.000
N15	4.233	2	0.120	18.090	6	0.006
N19	3.568	2	0.168	20.246	6	0.003
N20	2.683	2	0.261	12.902	6	0.045
N21	1.949	2	0.377	13.271	6	0.039
N22	4.437	2	0.109	16.559	6	0.011
N24	2.832	2	0.243	16.849	6	0.010
N25	0.482	2	0.786	10.566	6	0.103
N26	2.342	2	0.310	17.071	6	0.009
N30	4.568	2	0.102	17.960	6	0.006
N31	2.699	2	0.259	6.557	6	0.364

Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yönetmel ve örgütsel nedenlerle sessiz kalmalarının, cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 33'te verilmiştir.

Tablo 33. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yönetimsel ve Örgütsel Nedenlerle Sessiz Kalmalarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	<i>p</i>	X^2	sd	<i>p</i>
N4	8.216	2	0.016	61.253	6	0.000
N9	3.625	2	0.163	18.778	6	0.005
N10	0.648	2	0.723	35.619	6	0.000
N14	1.006	2	0.605	46.366	6	0.000
N15	0.315	2	0.854	37.274	6	0.000
N19	0.844	2	0.656	60.009	6	0.000
N20	1.010	2	0.604	35.555	6	0.000
N21	3.658	2	0.161	31.668	6	0.000
N22	3.440	2	0.179	25.014	6	0.000
N24	5.185	2	0.075	26.052	6	0.000
N25	5.318	2	0.070	50.605	6	0.000
N26	7.889	2	0.019	39.766	6	0.000
N30	0.980	2	0.613	18.567	6	0.005
N31	3.568	2	0.168	20.211	6	0.003

Tablo 33'e göre, yöneticilerin kulak vermeyeceği düşüncesi ile yöneticilerin verdikleri sözleri tutmadıkları inancı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. açıkça konuşmanın faydasız olduğu inancı, hiyerarşik (emir-komuta zinciri) yapının katılığı, yöneticilerin açıkça konuşmayı destekleyici olmamaları, yöneticilerin kulak vermeyeceği düşüncesi, yöneticilere güvensizlik, yöneticilerin "en iyiyi ben bilirim" tavrı, yöneticilerin verdikleri sözleri tutmadıkları inancı, açıkça konuşan kişilerin haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalarak emsal teşkil etmeleri, açıkça konuşulabilecek formel bir mekanizmanın olmaması, yöneticinin her şeyi bilmesi gerektiği inancı, yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi, işyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen kültürün varlığı, işin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğu kanısı, ilişkilerin mesafeli olması ile ilgili nedenlerde görev süresine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Resmi ilköğretim okullarında ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetsel ve örgütsel nedenlerle sessiz kalmalarının okul türü değişkenine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 34’te verilmiştir.

Tablo 34. Yönetsel ve Örgütsel Nedenlerle Sessiz Kalmalarının Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Okul Türü		
	X^2	sd	<i>p</i>
N4	5.344	2	0.069
N9	14.372	2	0.001
N10	7.365	2	0.025
N14	31.976	2	0.000
N15	30.597	2	0.000
N19	0.673	2	0.714
N20	10.317	2	0.006
N21	16.160	2	0.000
N22	11.334	2	0.003
N24	18.282	2	0.000
N25	25.883	2	0.000
N26	14.812	2	0.001
N30	4.877	2	0.087
N31	19.245	2	0.000

Tablo 34’e göre, hiyerarşik yapının (emir-komuta zinciri) katılığı, yöneticilerin açıkça konuşmayı destekleyici olmamaları, yöneticilerin kulak vermeyeceği düşüncesi, yöneticilerin "en iyiyi ben bilirim" tavrı, işyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen kültürün varlığı, ilişkilerin mesafeli olması, yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi, işin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğu kanısı, açıkça konuşan kişilerin haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalarak emsal teşkil etmeleri, yöneticilerin verdikleri sözleri tutmadıkları inancı ile yöneticinin her şeyi bilmesi gerektiği inancı konularında gözlenen farkların anlamlı olduğu

bulunmuştur. Başka bir deyişle, öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile bu konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.

3. 3. 2. İşle İlgili Korkular

İşle ilgili korkuları, işini kaybetme korkusu (N5), görev yerinin veya pozisyonunun değiştirilmesi korkusu (N6), sorun bildirenlere iyi davranılmadığı kanısı (N7), terfi edememe korkusu (N16), yönetici ve meslektaşların misillemeye bulunacakları korkusu (N27) ile iş yükünün artacağı düşüncesi (N28) oluşturmaktadır.

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, işle ilgili korkular yüzünden sessiz kalmalarının, cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 35’te verilmiştir.

Tablo 35. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İşle İlgili Korkular Yüzünden Sessiz Kalmalarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	<i>p</i>	X^2	sd	<i>p</i>
N5	3.940	2	0.139	16.265	6	0.012
N6	3.793	2	0.150	23.821	6	0.001
N7	2.697	2	0.260	18.757	6	0.005
N16	2.402	2	0.301	5.556	6	0.475
N27	2.726	2	0.256	8.894	6	0.180
N28	13.403	2	0.001	4.466	6	0.614

Tablo 35’e göre, iş yükünün artacağı düşüncesi, cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterirken; işini kaybetme korkusu, görev yerinin veya pozisyonunun değiştirilmesi korkusu ile sorun bildirenlere iyi davranılmadığı kanısı görev süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, işle ilgili korkular yüzünden sessiz kalmalarının, cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi

sonuçları Tablo 36’da verilmiştir. Tablo 36’ya göre özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin, sessizleşme nedenlerinde işle ilgili korkularla ilgili, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Görev süresine göre bakıldığında ise, öğretmenlerin işlerini kaybetme korkuları, görev yerlerinin veya pozisyonlarının değiştirilmesi korkusu, sorun bildirenlere iyi davranılmadığı kanısı, terfi edememe korkusu, yönetici ve meslektaşların misillemede bulunacakları korkusu ile iş yükünün artacağı düşüncesi anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Tablo 36. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İşle İlgili Korkular Yüzünden Sessiz Kalmalarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	p	X^2	sd	p
N5	0.075	2	0.963	50.559	6	0.000
N6	0.669	2	0.716	42.156	6	0.000
N7	0.246	2	0.884	24.617	6	0.000
N16	4.905	2	0.086	22.070	6	0.001
N27	1.308	2	0.520	42.881	6	0.000
N28	3.362	2	0.186	30.398	6	0.000

Resmi ilköğretim okullarında ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin işle ilgili korkular yüzünden sessiz kalmalarının okul türü değişkenine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37’ye göre, işini kaybetme korkusu, görev yerinin veya pozisyonunun değiştirilmesi korkusu, sorun bildirenlere iyi davranılmadığı kanısı, terfi edememe korkusu ile iş yükünün artacağı düşüncesi konularında gözlenen farkların anlamlı olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle, öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile bu konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Tablo 37. İşle İlgili Korkular Yüzünden Sessiz Kalmalarının Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Okul Türü		
	X^2	sd	p
N5	49.117	2	0.000
N6	17.940	2	0.000
N7	19.965	2	0.000
N16	33.226	2	0.000
N27	5.749	2	0.056
N28	12.530	2	0.002

3. 3. 3. Deneyim Eksikliği

Deneyim eksikliği ile ilgili nedenleri, açıkça konuşma konusunda deneyim eksikliği (N8), işyeri ve iş ile ilgili konu ve sorunların kendileri değil yönetimi ilgilendirdiği düşüncesi (N17), bilgisizliğin ve deneyimsizliğin anlaşılacağı endişesi (N29) ile alt pozisyonda olma (mevki eksikliği) (N18) durumu oluşturmaktadır.

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, deneyim eksikliği yüzünden sessiz kalmalarının, cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 38’de verilmiştir. Tablo 38’e göre, açıkça konuşma konusunda deneyim eksikliği görev süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 38. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Deneyim Eksikliği Yüzünden Sessiz Kalmalarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	p	X^2	sd	p
N8	3.862	2	0.145	29.208	6	0.000
N17	0.004	2	0.998	5.029	6	0.540
N18	3.391	2	0.183	11.800	6	0.067
N29	5.764	2	0.056	0.715	6	0.994

Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, deneyim eksikliği yüzünden sessiz kalmalarının, cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Deneyim Eksikliği Yüzünden Sessiz Kalmalarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	p	X^2	sd	p
N8	2.893	2	0.235	33.589	6	0.000
N17	0.467	2	0.792	19.653	6	0.003
N18	0.981	2	0.612	35.142	6	0.000
N29	0.632	2	0.729	17.093	6	0.009

Tablo 39 incelendiğinde, özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin, sessizleşmelerine deneyim eksikliği ile ilgili konuların neden olmasında, cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Görev süresine göre ise, açıkça konuşma konusunda deneyim eksikliği, işyeri ve iş ile ilgili konu ve sorunların kendilerini değil yönetimi ilgilendirdiği düşüncesi, bilgisizliğin ve deneyimsizliğin anlaşılacağı endişesi ile alt pozisyonda olma (mevki eksikliği) nedenlerinde anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Resmi ilköğretim okullarında ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin deneyim eksikliği yüzünden sessiz kalmalarının okul türü değişkenine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 40’ta verilmiştir.

Tablo 40’a göre, işyeri ve iş ile ilgili konu ve sorunların kendileri değil yönetimi ilgilendirdiği düşüncesi, bilgisizliğin ve deneyimsizliğin anlaşılacağı endişesi ile alt pozisyonda olma (mevki eksikliği) konularında gözlenen farkların anlamlı olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle, öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile bu konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Tablo 40. Deneyim Eksikliği Yüzünden Sessiz Kalmalarının Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Okul Türü		
	X^2	sd	<i>p</i>
N8	4.270	2	0.118
N17	7.672	2	0.022
N18	19.853	2	0.000
N29	11.662	2	0.003

3. 3. 4. İzolasyon Korkusu

İzolasyon korkusu ile ilgili nedenleri, sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilme korkusu (N1), güven ve saygı kaybına uğrama korkusu (N3), yöneticilerin negatif geri bildirim olumsuz tepki vermesi (N2) ile ortalığı karıştıran, arabozucu birisi olarak değerlendirilme korkusu (N12) oluşturmaktadır.

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, dışlanma korkusu yüzünden sessiz kalmalarının, cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İzolasyon Korkusu Yüzünden Sessiz Kalmalarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	<i>p</i>	X^2	sd	<i>p</i>
N1	0.268	2	0.875	6.328	6	0.387
N2	15.256	2	0.000	15.693	6	0.015
N3	2.102	2	0.350	10.356	6	0.110
N12	6.278	2	0.043	6.672	6	0.352

Tablo 41’e göre, yöneticilerin negatif geri bildirim olumsuz tepki vermesi, cinsiyete ve görev süresine göre; ortalığı karıştıran, arabozucu birisi olarak değerlendirilme korkusu ise cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, dışlanma korkusu yüzünden sessiz kalmalarının, cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 42’de verilmiştir. Tablo 42’ye göre, özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin, sessizleşmelerine dışlanma korkusu ile ilgili konuların neden olmasında, cinsiyete göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Görev süresine göre ise, sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilme korkusu, güven ve saygı kaybına uğrama korkusu ile ortalığı karıştıran, arabozucu birisi olarak değerlendirilme korkusu konularında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Tablo 42. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İzolasyon Korkusu Yüzünden Sessiz Kalmalarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	p	X^2	sd	p
N1	0.632	2	0.729	38.046	6	0.000
N2	1.108	2	0.575	12.391	6	0.054
N3	5.253	2	0.072	38.662	6	0.000
N12	1.903	2	0.386	52.726	6	0.000

Resmi ilköğretim okullarında ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin dışlanma korkusu yüzünden sessiz kalmalarının okul türü değişkenine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 43’te verilmiştir.

Tablo 43’e göre sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilme korkusu konusunda gözlenen farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle, öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile bu konuya ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 43. İzolasyon Korkusu Yüzünden Sessiz Kalmalarının Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Okul Türü		
	X^2	sd	p
N1	6.547	2	0.038
N2	0.481	2	0.786
N3	5.638	2	0.060
N12	0.491	2	0.782

3. 3. 5. İlişkileri Zedeleme Korkusu

İlişkileri zedeleme korkusunu, ilişkilere zarar verme korkusu (N23), destek kaybına uğrama korkusu (N13) ile yöneticilerin hoşuna gitmeyeceği düşüncesi (N11) oluşturmaktadır.

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, ilişkileri zedeleme korkusu yüzünden sessiz kalmalarının, cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 44'te verilmiştir. Tablo 44'e göre yöneticilerin hoşuna gitmeyeceği düşüncesi, görev süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 44. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İlişkileri Zedeleme Korkusu Yüzünden Sessiz Kalmalarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	p	X^2	sd	p
N11	1.680	2	0.432	15.626	6	0.016
N13	4.457	2	0.108	12.137	6	0.059
N23	0.533	2	0.766	7.644 s	6	0.265

Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, ilişkileri zedeleme korkusu yüzünden sessiz kalmalarının, cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 45'te verilmiştir. Tablo 45'e göre özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin, sessizleşmelerine ilişkileri zedeleme korkusu ile ilgili konuların

neden olmasında, cinsiyete göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Görev süresine göre ise, ilişkilere zarar verme korkusu, destek kaybına uğrama korkusu ile yöneticilerin hoşuna gitmeyeceği düşüncesi konularında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Tablo 45. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İlişkileri Zedeleme Korkusu Yüzünden Sessiz Kalmalarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	p	X^2	sd	p
N11	2.271	2	0.321	38.077	6	0.000
N13	0.018	2	0.991	58.692	6	0.000
N23	0.898	2	0.638	35.260	6	0.000

Resmi ilköğretim okullarında ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ilişkileri zedeleme korkusu yüzünden sessiz kalmalarının okul türü değişkenine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 46’da verilmiştir. Tablo 46’ya göre ilişkilere zarar verme korkusu, destek kaybına uğrama korkusu ile yöneticilerin hoşuna gitmeyeceği konularında gözlenen farkların anlamlı olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle, öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile bu konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Tablo 46. İlişkileri Zedeleme Korkusu Yüzünden Sessiz Kalmalarının Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Okul Türü		
	X^2	sd	p
N11	27.265	2	0.000
N13	7.286	2	0.026
N23	32.237	2	0.026

3.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÇALIŞAN VE KURUM AÇISINDAN ALGILANAN SONUÇLARINA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Resmi ilköğretim okullarında ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin çalışan ve kurum açısından algılanan sonuçlarının, cinsiyete, görev süresine ve okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği bu bölümde incelenmiştir. Sessizliğin çalışan ve kurum açısından algılanan sonuçlarının alt boyutlarını, performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar, iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar, ve iş göreni mutsuz kılan sonuçlar oluşturmaktadır.

3.4.1. Performansı ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlar

Performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçları, sorun çözme konusunda pratik çözümlerin üretilmemesi (S14), iş görenlerin yöneticilerine olan saygılarını kaybetmeleri (S15), iş görenlerin sadece verilen işleri yapan, kuruma katkı sağlamayan bireyler haline dönüşmesi (S16), duyarsızlığın ve umarsızlığın kabul gören bir davranış haline gelmesi (S17), iş görenlerin bölümü/kurumu sahiplenme/benimseme duygusunun azalması (S18), kurumda fikirsel yoksulluğun ve farklılık yoksunluğunun yaşanması (S19), iş görenin işi konusunda kendini geliştirme çabası göstermemesi (S20), kurumda statükonun korunmuş olması (S21), iş görenin işe ve işyerine karşı motivasyonunu yitirmesi (S22), olumsuzlukların görmezlikten gelinmesi (S23), kurumda "hiçbir şeye karışma, işini yap" anlayışının yerleşmesi (S24), sorunların zamanında çözülemeyip büyümesi (S25), iş süreçleri ve faaliyetlerinin etkinleştirilmesi ve iyileştirilmesine kayıtsız kalınması (S26), işyerinde açık iletişimi ve yapıcı diyalogları engellemesi (S27), bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasının söz konusu olmaması (S28) ile çok yönlü perspektif ve seçeneklerden mahrum kalınması (S29) oluşturmaktadır.

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlarının cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 47'de verilmiştir. Tablo 47'ye göre, sorun çözme konusunda pratik çözümler üretilmemesi, iş görenlerin yöneticilerine karşı saygılarını kaybetmeleri ile çok yönlü perspektif ve seçeneklerden mahrum kalınması görev süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Duyarsızlığın ve umarsızlığın kabul gören bir davranış haline gelmesi ile iş görenlerin bölümü/kurumu sahiplenme/benimseme duygusu azalması, sorunların zamanında çözülemeyip

büyümesi, işyerinde açık iletişimi ve yapıcı diyalogları engellemesi, bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasının söz konusu olmaması ile çok yönlü perspektif ve seçeneklerden mahrum kalınması sonuçları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 47. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğinin Performansı ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	p	X^2	sd	p
S14	1.589	2	0.452	19.045	6	0.004
S15	0.961	2	0.618	17.870	6	0.007
S16	4.249	2	0.119	10.447	6	0.107
S17	7.202	2	0.027	9.921	6	0.128
S18	10.672	2	0.005	10.064	6	0.122
S19	5.800	2	0.055	6.250	6	0.396
S20	4.187	2	0.123	8.150	6	0.227
S21	3.494	2	0.174	7.983	6	0.239
S22	2.314	2	0.314	10.803	6	0.095
S23	0.199	2	0.905	5.488	6	0.483
S24	1.702	2	0.427	4.498	6	0.610
S25	7.872	2	0.020	10.761	6	0.096
S26	3.940	2	0.139	7.050	6	0.316
S27	8.075	2	0.018	10.827	6	0.094
S28	9.758	2	0.008	10.399	6	0.109
S29	10.474	2	0.005	17.007	6	0.009

Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlarının cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 48’de verilmiştir. Tablo 48’e göre, özel ilköğretim okullarındaki örgütsel sessizliğin çalışan ve kurum açısından algılanan sonuçlarından performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlarda, cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmazken, tüm sonuçlarda görev süresine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Tablo 48. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğinin Performansı ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	p	X^2	sd	p
S14	1.500	2	0.472	43.011	6	0.000
S15	0.459	2	0.795	21.671	6	0.000
S16	2.327	2	0.312	53.770	6	0.000
S17	2.210	2	0.331	23.887	6	0.001
S18	1.589	2	0.452	60.147	6	0.000
S19	2.047	2	0.359	25.605	6	0.000
S20	2.755	2	0.252	52.974	6	0.000
S21	1.435	2	0.488	16.854	6	0.010
S22	1.416	2	0.493	24.276	6	0.000
S23	1.076	2	0.584	48.127	6	0.000
S24	0.648	2	0.723	26.632	6	0.000
S25	3.152	2	0.207	26.281	6	0.000
S26	1.447	2	0.485	15.316	6	0.018
S27	0.071	2	0.965	20.215	6	0.003
S28	1.554	2	0.460	26.907	6	0.000
S29	2.102	2	0.350	15.867	6	0.014

Resmi ilköğretim okullarında ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlarının okul türü değişkenine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 49’da verilmiştir.

Tablo 49. Örgütsel Sessizliğin Performansı ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlarının Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Okul Türü		
	X^2	sd	<i>p</i>
S14	31.619	2	0.000
S15	18.307	2	0.000
S16	21.749	2	0.000
S17	10.999	2	0.004
S18	0.588	2	0.745
S19	6.273	2	0.035
S20	15.270	2	0.000
S21	5.285	2	0.071
S22	16.744	2	0.000
S23	2.928	2	0.231
S24	16.851	2	0.000
S25	14.412	2	0.001
S26	13.933	2	0.001
S27	11.570	2	0.003
S28	15.589	2	0.000
S29	17.287	2	0.000

Tablo 49'a göre, sorun çözme konusunda pratik çözümlerin üretilememesi, iş görenlerin yöneticilerine olan saygılarını kaybetmeleri, iş görenlerin sadece verilen işleri yapan, kuruma katkı sağlamayan bireyler haline dönüşmesi, duyarsızlığın ve umarsızlığın kabul gören bir davranış haline gelmesi, kurumda fikirsel yoksulluğun ve farklılık yoksunluğunun yaşanması, iş görenin işi konusunda kendini geliştirme çabası göstermemesi, iş görenin işe ve işyerine karşı motivasyonunu yitirmesi, kurumda "hiçbir şeye karışma, işini yap" anlayışının yerleşmesi, sorunların zamanında çözülemeyip büyümesi, iş süreçleri ve faaliyetlerinin etkinleştirilmesi ve iyileştirilmesine kayıtsız kalınması, işyerinde açık iletişimi ve yapıcı diyalogları engellemesi, bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasının söz konusu olmaması ile çok yönlü perspektif ve seçeneklerden mahrum kalınması konularında gözlenen farkların anlamlı olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle, öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile bu konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.

3.4.2. İyileşmeyi ve Gelişmeyi Kısıtlayan Sonuçlar

İyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçları, yöneticiler karar verirken bazı önemli bilgi ve verilerden mahrum kalır (S1), kurum olarak, eldeki kaynaklarla daha etkin ve verimli sonuçlara ulaşılmasını engeller (S3), kurumda istenen değişimlerin hızı yavaşlar (S4), kurumun iyileşme ve gelişme hızı yavaşlar (S6), kurumda hatalar/aksamalar/sorunlar hasır altı edilir (S8), hatalardan ders çıkarma yoluyla örgütsel öğrenme gerçekleşemez (S10), ilgili fikir ve görüşler sadece kapalı kapılar arkasında kalır, ilgiliye aktarılamaz (S12) oluşturmaktadır.

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlarının cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 50’de verilmiştir. Tablo 50’ye göre yöneticiler karar verirken bazı önemli bilgi ve verilerden mahrum kalır, kurum olarak, eldeki kaynaklarla daha etkin ve verimli sonuçlara ulaşılmasını engeller, kurumda istenen değişimlerin hızı yavaşlar, kurumun iyileşme ve gelişme hızı yavaşlar görev süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Kurumda istenen değişimlerin hızı yavaşlar, kurumun iyileşme ve gelişme hızı yavaşlar ait görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 50. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğinin İyileşmeyi ve Gelişmeyi Kısıtlayan Sonuçlarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	p	X^2	sd	p
S1	4.932	2	0.085	19.428	6	0.003
S3	1.333	2	0.514	33.382	6	0.000
S4	7.546	2	0.023	14.236	6	0.027
S6	14.449	2	0.001	22.014	6	0.001
S8	4.324	2	0.115	7.762	6	0.256
S10	2.188	2	0.335	35.045	6	0.000
S12	2.676	2	0.262	9.756	6	0.135

Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlarının cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 51’de verilmiştir.

Tablo 51. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğinin İyileşmeyi ve Gelişmeyi Kısıtlayan Sonuçlarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	p	X^2	sd	p
S1	6.196	2	0.045	20.836	6	0.002
S3	2.990	2	0.224	25.199	6	0.000
S4	1.913	2	0.167	19.335	6	0.000
S6	0.100	2	0.951	16.993	6	0.009
S8	3.595	2	0.166	19.202	6	0.004
S10	0.736	2	0.692	27.266	6	0.000
S12	0.098	2	0.952	24.178	6	0.000

Tablo 51’e göre, özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin, yöneticiler karar verirken bazı önemli bilgi ve verilerden mahrum kalır maddesine ait görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. Görev süresine göre ise, tüm sonuçlarda anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Resmi ilköğretim okullarında ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlarının okul türü değişkenine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 52’de verilmiştir.

Tablo 52’ye göre, yöneticiler karar verirken bazı önemli bilgi ve verilerden mahrum kalır, kurum olarak, eldeki kaynaklarla daha etkin ve verimli sonuçlara ulaşılmasını engeller, kurumda istenen değişimlerin hızı yavaşlar, kurumun iyileşme ve gelişme hızı yavaşlar ile ilgili fikir ve görüşler sadece kapalı kapılar arkasında kalır, ilgiliye aktarılamaz konularında gözlenen farkların anlamlı olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle, öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile bu konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Tablo 52. Örgütsel Sessizliğin İyileşmeyi ve Gelişmeyi Kısıtlayan Sonuçlarının Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Okul Türü		
	X^2	sd	p
S1	7.472	2	0.024
S3	30.066	2	0.000
S4	30.889	2	0.000
S6	40.407	2	0.000
S8	3.842	2	0.146
S10	5.127	2	0.077
S12	28.194	2	0.000

3. 4. 3. İş Göreni Mutsuz Kılan Sonuçlar

İş göreni mutsuz kılan sonuçları, iş gören işyerini değiştirmeyi düşünür (S5), iş gören birimini/bölümünü değiştirmeyi düşünür (S7), iş görenler yöneticilerine güvenlerini kaybederler (S9), iş gören strese girer (S11), iş gören konuşamadığı için ızdırıp duyar, acizlik duygusu yaşar (S13) oluşturmaktadır.

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin iş göreni mutsuz kılan sonuçlarının cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 53'te verilmiştir. Tablo 53'e göre, iş gören strese girer, görev süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 53. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğinin İş Göreni Mutsuz Kılan Sonuçlarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	p	X^2	sd	p
S5	3.503	2	0.174	5.546	6	0.476
S7	5.657	2	0.059	11.907	6	0.064
S9	2.999	2	0.223	7.346	6	0.290
S11	3.484	2	0.175	18.045	6	0.006
S13	0.534	2	0.765	8.789	6	0.186

Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin iş göreni mutsuz kılan sonuçlarının cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 54’te verilmiştir. Tablo 54’e göre, özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin çalışan ve kurum açısından algılanan sonuçlarında, işgöreni mutsuz kılan sonuçlarda, cinsiyete göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Görev süresine göre ise, tüm sonuçlarda anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Tablo 54. Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğinin İş Göreni Mutsuz Kılan Sonuçlarının Cinsiyet ve Görev Süresi Değişkenlerine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Cinsiyet			Görev süresi		
	X^2	sd	p	X^2	sd	p
S5	0.383	2	0.826	41.501	6	0.000
S7	1.175	2	0.556	43.126	6	0.000
S9	1.741	2	0.419	45.948	6	0.000
S11	0.136	2	0.934	37.220	6	0.000
S13	1.229	2	0.541	31.040	6	0.000

Resmi ilköğretim okullarında ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin iş göreni mutsuz kılan sonuçlarının okul türü değişkenine ilişkin kay-kare testi sonuçları Tablo 55’te verilmiştir.

Tablo 55. Örgütsel Sessizliğin İş Göreni Mutsuz Kılan Sonuçlarının Okul Türü Değişkenine İlişkin Kay-kare Testi Sonuçları

Madde	Okul Türü		
	X^2	sd	p
S5	11.451	2	0.003
S7	11.154	2	0.004
S9	9.436	2	0.009
S11	4.924	2	0.085
S13	2.578	2	0.276

Tablo 55'e göre, iş gören işyerini değiştirmeyi düşünür, iş gören birimini/bölümünü değiştirmeyi düşünür ile iş görenler yöneticilerine güvenlerini kaybederler konularında gözlenen farkların anlamlı olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle, öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile bu konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.

BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

4. 1. SONUÇLAR

Önceki bölümde verilen bulgu ve yorumlardan sonra aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Resmi ilköğretim okullarında çalışan kadın ve erkek öğretmenler genel olarak eğitim-öğretim durumları veya okul ile ilgili konu, sorun ve endişelerini okul yöneticileriyle rahatlıkla konuşabileceklerini hissetmektedirler. Öğretmenlerin görev süreleri arttıkça, genel olarak iş veya iş yerleriyle ilgili konu, sorun ve endişeleri hakkında yöneticileriyle daha rahat konuşabileceklerini hissettikleri görülmektedir. Fakat, yöneticileriyle iş veya iş yerleriyle ilgili, endişeli oldukları bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kaldıklarını belirten kadın öğretmenlerin oranı, erkek öğretmenlerden daha yüksektir. Başka bir deyişle, kadınlar erkeklerden daha çok sessiz kalmışlardır. Buna ek olarak, öğretmenlerin ilk yıllarında daha çok sessiz kaldıkları ve meslek hayatlarında deneyim kazandıkça bu sessizliğin azalma eğilimi gösterdiği söylenebilir. Mesleğinin ilk yılını “aday öğretmen” olarak geçirmek ve okul yöneticisi tarafından asaletinin tasdik olmasının zorunluluğu öğretmenleri sessiz kalmaya ya da sadece güvenilebilecekleri belli kişilerle konuşmaya iten bir güç olabilir. Buna ek olarak, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin örgüt içinde sosyalleşmeleri zaman gerektiriyor olabilir. Ayrıca, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha sık sessiz kaldığı, erkek öğretmenlerin ise sessiz kalmayı daha az tercih ettikleri söylenebilir. Başka bir deyişle, kadınlar erkeklerden daha sık sessiz kalmayı seçiyorlardır. Öğretmenlerin görev süreleri, sessiz kalma sıklıklarını etkilememektedir.
- Özel ilköğretim okullarında çalışan erkek öğretmenler, genel olarak eğitim-öğretim durumları veya okul ile ilgili konu, sorun ve endişelerini okul yöneticileriyle rahatlıkla konuşabilme konusunda, kadın öğretmenlerden daha rahat hissetmektedirler. Ayrıca, görev süresi 1-5 yıl arasında olan öğretmenler

yöneticilerle daha rahat konuşabilmektedirler. Kadın ve erkek öğretmenlerin, yöneticileriyle iş veya iş yerleriyle ilgili, endişeli oldukları bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kalma oranları yüksektir, fakat cinsiyete göre bir farklılık görülmemektedir. Görev süresi arttıkça ise sessiz kalma oranı artmaktadır. Buna göre, en çok sessiz kalmış öğretmenler, görev süresi en fazla olanlardır denebilir. Kadın ve erkek öğretmenlerin, sessiz kalma sıklıkları cinsiyete göre bir farklılık göstermemekte; her iki grup da genellikle bazen sessiz kalmayı tercih etmektedir. Fakat, mesleki deneyim arttıkça sessiz kalma sıklığı da artmaktadır.

- Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler, özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlere göre genel olarak eğitim-öğretim durumları veya okul ile ilgili konu, sorun ve endişelerini okul yöneticileriyle daha rahat konuşabileceklerini hissetmektedirler. Özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlere göre daha çok sessiz kaldıkları bulunmuştur. Sessiz kalmayı tercih etme sıklıklarına göre, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler daha az sessiz kalmayı tercih ederken, özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler çoğu zaman sessiz kalmayı tercih etmektedirler.
- Genel olarak, resmi ilköğretim okullarında ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin sessiz kaldıkları konular, cinsiyete ve görev süresine göre çok belirgin farklılıklar göstermemektedir. Okul türüne göre bakıldığında ise, sadece kötü muamele (küfür, hakaret, suçlama, şiddet, aşırı iş yüklemesi, bilinçli zarar verme, yıldırma gibi) konusunda belirgin bir farklılık vardır. Bu konuda, genellikle sessiz kalan özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin oranı resmi ilköğretim okulları öğretmenlerinden daha yüksek, çok nadir sessiz kalanları ise daha düşüktür.
- Sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilme korkusu, ilişkilerin mesafeli olması, görev yerinin veya pozisyonunun değiştirilmesi korkusu, sorun bildirenlere iyi davranılmadığı kanısı, güven ve saygı kaybına uğrama korkusu, yöneticilerin hoşuna gitmeyeceği düşüncesi, destek kaybına uğrama korkusu, iş yükünün artacağı düşüncesi ve işini kaybetme korkusu, sessiz kalma nedeni olarak özel ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin sessiz kalmasında daha çok

etkili iken, resmi ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin sessiz kalmasında daha az etkilidir. Bu durumun, özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin işten çıkarılma kaygısını, resmi okullardaki öğretmenlerden daha fazla yaşamalarından kaynaklandığı ileri sürülebilir.

- Okullarda oluşan ya da oluşacak sessizliğin sonucunda ortaya çıkabilecek, iş görenin işi konusunda kendini geliştirme çabası göstermemesi, iş görenin işe ve işyerine karşı motivasyonunu yitirmesi, kurumda "hiçbir şeye karışma, işini yap" anlayışının yerleşmesi, sorunların zamanında çözülemeyip büyümesi, iş süreçleri ve faaliyetlerinin etkinleştirilmesi ve iyileştirilmesine kayıtsız kalınması, işyerinde açık iletişimi ve yapıcı diyalogları engellemesi, bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasının söz konusu olmaması, kurum olarak, eldeki kaynaklarla daha etkin ve verimli sonuçlara ulaşılmasını engellemesi, iş görenlerin yöneticilerine güvenlerini kaybetmesi, kurumda istenen değişimlerin hızının yavaşlaması sonuçlarına katılım özel ilköğretim okullarında resmi ilköğretim okullarına göre daha yüksektir.

4. 2. ÖNERİLER

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak şu önerilerde bulunulabilir:

- Özellikle resmi okullarda çalışan kadın öğretmenlerin, genel olarak eğitim-öğretim durumları veya okul ile ilgili konu, sorun ve endişelerini okul yöneticileriyle rahatlıkla konuşabilecekleri bir örgüt iklimi sağlanabilir. Ayrıca, kadın öğretmenler fikirlerini paylaşmaya, şikayetlerini dile getirmeye özendirilerek; örnek oluşturan fikirlerin paylaşımı ödüllendirilebilir.
- Resmi okullarda, öğretmenliğe yeni başlayan ve mesleğinin ilk yıllarında olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin azaltılması için, okul müdürleri ve müdür yardımcıları fikirlerin paylaşımını özendirici bir örgüt iklimi oluşturabilirler.
- Özel okullarda çalışan öğretmenlerden, görev süresi fazla olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini azaltmak için fikir ve deneyim paylaşımını özendirici ortamlar oluşturulabilir. Böylece, öğretmenler sessiz kalmak yerine konuşmayı tercih edebilirler.

- Özel okullarda çalışan öğretmenlerin işlerini kaybetme, işten çıkarılma kaygıları azaltılarak örgütsel sessizlik düzeyleri de azaltılabilir. Böylece, daha katılımcı bir örgüt iklimi oluşturulabilir.
- Araştırma konusunun devamı niteliğinde olabilecek, örgütsel sessizlik ile ilgili olarak örgütte en çok sessiz kalınan konular, sessizliğe en çok sebep olan nedenler ve sessizliğin en çok karşılaşılabilen sonuçları araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 50: 179-211.
- Athanassiades, J. C. (1973). The Distortion of Upward Communication in Hierarchical Organizations'. *Academy of Management Journal*, 16, 207–26.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Beer, M. & Eisenstat, R. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, Vol. 41, pp. 29-40.
- Binikos, E. (2008). Sounds Of Silence: Organisational Trust And Decisions To Blow The Whistle. *Empirical Research*, 34(3), 48-59.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1393-1417.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Algılanan Sonuçlar Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), 117-134.
- Detert, J.R. & Edmondson, A.C. (2005). No Exit, No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations, *Academy of Management Proceedings*, 1-6.

- Detert JR. & Edmondson AC. (2007). Why Employees are Afraid to Speak up. *Harvard Business Review*, 85(5), 23–25.
- Dyne, Linn Van, Soon Ang & Isabel C. B. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal Of Management Studies* 40 (6), 1359-1392.
- Edmondson, AC. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, AC. (2003). Speaking up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419–1452.
- Eerde, W. V. & Thierry. H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586.
- Fisher, C. D. (1979). Transmission of Positive and Negative Feedback to Subordinates: A Laboratory Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 64, 533–40.
- Fletcher, D. & Watson, T. (2007). Voice, Silence and the Business of Construction: Loud and Quiet Voices in the Construction of Personal, Organizational and Social Realities. *Organization Articles*, 14(2), 155-174.
- Gonzenbach, W. J., King, C. & Jablonski, P. (1999). Homosexuals and the Military: An Analysis of the Spiral of Silence. *The Howard Journal of Communications*, 10, 281– 296.
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *HSR: Health Services Research*, 41:4, Part 11, 1539-1554.

- Huang, X., Evert Van de Vliert & Gerben Van der Vegt. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1:3, 459–482.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Trevin, L. K. & Edmondson, A.C. (2009). Silenced By Fear: The Nature, Sources, And Consequences Of Fear At Work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163–193.
- Klein G., Pliskie R., Crandall B. & Woods D. (2005) Problem detection. *Cognition Technology and Work* 7, 14–28.
- Milliken, Frances J., Elizabeth W. Morrison & Patricia, E. Hewlin. (2003). An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why. *Journal Of Management Studies* 40(6), 1453-1476.
- Milliken, Frances J. & Morrison, E. F. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies* 40 (6), 1563-1568.
- Morrison, E. F. & Frances, J. M. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. Academy Of Management. *The Academy Of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Lewis, A., Troy E. H. & Anne B. (2011). Career Stages In Wildland Firefighting: Implications For Voice In Risky Situations. *International Journal of Wildland Fire* 20, 115–124.
- Liu, D., J. Wu & J. Ma, (2009). Organizational Silence; A Survey On Employees Working In A Telecommunication Company. IEEE Xplore. ieeexplore.ieee.org.
- Perlow, L. & Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company?. *Harvard Business Review*, May, 3-4.

- Pinder, Craig C. & Harlos Karen P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice. *Research In Personnel And Human Resources Management*, 2001(20), 348.
- Premeaux, Sonya F. & 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.
- Rosen, S. & Tesser, A. (1970). On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect. *Sociometry*, 33, 253–63.
- Scheufele, D. A. & Moy, P. (2000). Twenty-five Years of the Spiral of Silence: a Conceptual Review and Empirical Outlook. *International Journal of Public Opinion Research*, 12, 3–28.
- Schlenker, B. R. and Weigold, M. F. (1989). ‘Self-identification and accountability’. In Giacalone, R. A. and Rosenfeld, P. (Eds), *Impression Management in the Organization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 21–43.
- Seligman, M.E.P. (1975). *Helplessness: On Depression, Development and Death*. San Francisco: W.H. Freeman and Company.
- Slade, M. Ross. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*. A Dissertation Submitted to The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.
- Sneddon A., Mearns K. & Flin R. (2006) Situation Awareness and Safety in Offshore Drills Crews. *Cognition Technology and Work* 8(4), 255–267.
- Türk Dil Kurumu (1974). Büyük Sözlük, Eğitim Terimleri Sözlüğü. <http://tdkterim.gov.tr> (03/05/2012, tarihinde erişildi.)

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük. Ankara.

<http://www.tdk.gov.tr> (03/05/2012, tarihinde erişildi.)

Willman, P., Bryson, A. & Gomez, R. (2006). The Sound Of Silence: Which Employers

Choose No Employee Voice And Why? *Socio-Economic Review*, 4, 283–299.

Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents And Consequences Of Organizational

Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27 (5), 441- 458.

Zembylas, M. & Michaelides, P. (2004). The Sound of Silence in Pedagogy.

Educational Theory, 54(2), 193-210.

EK 1

ANKET FORMU

Örgütsel Sessizlik Anketi

Sayın Öğretmen,

Elinizdeki anketin amacı, çalışanların iş veya işyerleriyle ilgili konu, sorun ve endişelerini yöneticileri ile açıkça konuşmayıp sessiz kalmaya karar vermelerini etkileyen nedenleri, nasıl sessiz kaldığı, hangi konularda sessiz kaldığı ve kimlere karşı sessiz kaldığı gibi konuları belirlemektir. Bu çalışmada, sadece, çalışanların sessiz kalma deneyimleri ve bu konudaki fikirleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Elde edilen veriler gizli tutulacak olup; bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Bu nedenle, sessizleşme konusunda yaşadığınız deneyimleri belirtmede, kendinizi rahat ve özgür hissediniz.

İşbirliğiniz ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Seda Ateş

Hacettepe Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

EYTPE Bilim Dalı

- 1- Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
- 2- Yaşınız:
- 3- Görev süreniz () 1–5 yıl () 6–10 yıl () 11–15 yıl () 16 yıl ve üstü
- 4- Görev yaptığınız okul: () Resmi okul () Özel okul
- 5- Genel olarak iş veya işyerinizle ilgili konu, sorun ve endişeleriniz hakkında yöneticilerinizle rahatlıkla konuşabileceğinizi hissediyor musunuz?
 () Genellikle Evet () Genellikle Hayır
 () Sadece belli kişilerle () Sadece belli konularda
- 6- Yöneticilerinizle iş veya işyerinizle ilgili, endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kaldığınız oldu mu?
 () Evet () Hayır
- 7- Yöneticilerinizle endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kalmayı tercih etmeyi genel olarak ne sıklıkla yaşadınız?
 () Hiçbir zaman () Çok nadir () Bazen () Genellikle () Her zaman

8- Aşağıda sıralanan **KONULARDA** yöneticilerinizle konuşmayı, sessiz kalmayı **NE SIKLIKTA** tercih ettiğinizi belirtiniz.

	KONULAR	SIKLIK DÜZEYİ				
		Her zaman	Genellikle	Bazen	Çok Nadir	Hiçbir zaman
1	Meslektaşlarınızın yetersizliği (bilgi, beceri ve yetenek)					
2	İşyerindeki işleyiş ve süreçlerdeki aksama ve hatalar					
3	Taciz olayları (psikolojik vb.)					
4	Çalıştığınız birimi/bölümü iyileştirmeye dönük öneriler					
5	Çalıştığınız birim/bölümün performans düşüklüğü					
6	Diğer mesai arkadaşlarınızın yetersizliği					
7	Etik konular (görevi kötüye kullanma, işe gelmeme, yalan, hırsızlık, dürüst olmayan davranışlar gibi)					
8	Meslektaşlarınızın düşük performansı					
9	Hemfikir olmadığınız işyeri politikaları veya kararları					
10	Kişisel kariyer konuları veya sorunları					
11	Kişisel çıkarların kurum çıkarlarının önünde yer alması					
12	İşleri aksatan kişisel çekişmeler ve çatışmalar					
13	Kötü muamele (küfür, hakaret, suçlama, şiddet, aşırı iş yüklemesi, bilinçli zarar verme gibi)					
14	Yöneticilerinizin yetersizliği (bilgi, beceri ve yetenek)					
15	İşinizle ilgili iyileştirmeye dönük öneriler					
16	Adil Olmayan uygulamalar (ayrımcılık, kayırmacılık, haksızlıklar vb)					
17	Amaca hizmet etmeyen kurallar					
18	Yöneticilerinizin düşük performans göstermesi					
19	Kişisel gelişimim ve öğrenme ihtiyacım (eksikliklerim)					
20	Çevreye karşı sorumluluklar (çevre kirliliği, topluma, müşterilere ve rakiplere karşı yanlış uygulamalar)					
21	İşten kaytarmalar ve tembellikler					
22	İşyerinizdeki israf ve kayıplar					
23	Yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları					
24	Altyapı ve üstyapı sorunları					
25	Araç-gereç ve donanım yetersizliği					
26	İşyerinizin kamudaki imajı					

9- Yöneticilerinizle konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih etmenize **NEDEN OLAN FAKTÖRLERİN** etki düzeyini aşağıda belirtiniz.

	NEDENLER	ETKİ DÜZEYİ				
		Çok Etkili	Etkili	Ne etkili Ne de etkisiz	Etkisiz	Hiçbir etkisi yoktur
1	Sorun yaratan/ şikayetçi biri olarak değerlendirilme korkusu					
2	Yöneticilerin negatif geri bildirimde olumsuz tepki vermesi					
3	Güven ve saygı kaybına uğrama korkusu					
4	Açıkça konuşmanın faydasız olduğu inancı					
5	İşi kaybetmek veya işten atılmak korkusu					
6	Görev yerinin veya pozisyonunun değiştirilmesi korkusu					
7	Sorun bildirenlere iyi davranılmadığı kanısı					
8	Açıkça konuşma konusunda deneyim eksikliği (İşte yeni olmak, genç olmak gibi)					
9	Hiyerarşik (emir-komuta zinciri) yapının katılığı					
10	Yöneticilerin açıkça konuşmayı destekleyici olmamaları					
11	Yöneticilerin hoşuna gitmeyeceği düşüncesi					
12	Ortalığı kanıştıran, arabozucu birisi olarak değerlendirilme korkusu					
13	Destek kaybına uğrama korkusu					
14	Yöneticilerin kulak vermeyeceği düşüncesi					
15	Yöneticilerin "en iyiyi ben bilirim" tavrı					
16	Terfi edememe korkusu					
17	İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunların tarafımı ilgilendirmede, bunun yönetimi ilgilendirdiği düşüncesi					
18	Düşük pozisyonda olma (mevki eksikliği)					
19	Yöneticilere güvensizlik					
20	İşyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen kültürün varlığı					
21	İlişkilerin mesafeli olması					
22	Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi					
23	İlişkilere zarar verme korkusu					
24	İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğu kanısı					
25	Açıkça konuşan kişilerin haksızlığa veya kötü muameleye maraz kalarak emsal teşkil etmeleri					
26	Yöneticilerin verdikleri sözleri tutmadıkları inancı					
27	Yönetici ve meslektaşların misillemede bulunacakları					
28	İş yükünün artacağı düşüncesi					
29	Bilgisizliğin ve deneyimsizliğin anlaşılacağı endişesi					
30	Açıkça konuşulabilecek formel bir mekanizmanın olmaması					
31	Yöneticinin her şeyi bilmesi gerektiği inancı					

10- İşgörenlerin, kurumla ilgili konu ve sorunları yöneticilerle açıkça konuşmayıp, sessiz kalmayı tercih etmelerinin **NE GİBİ SONUCLAR DOĞURABİLECEĞİNİ** aşağıda belirtiniz.

	SESSİZ KALMANIN OLASI SONUCLARI	KATILIM DÜZEYİ				
		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Yöneticiler karar verirken bazı önemli bilgi ve verilerden mahrum kalır.					
2	İşgören agresif davranışlar gösterir.					
3	Kurum olarak, eldeki kaynaklarla daha etkin ve verimli sonuçlara ulaşılmasını engeller.					
4	Kurumda istenen değişimlerin hızı yavaşlar.					
5	İşgören işyerini değiştirmeyi düşünür.					
6	Kurumun iyileşme ve gelişme hızı yavaşlar.					
7	İşgören birimini/bölümünü değiştirmeyi düşünür.					
8	Kurumda hatalar/aksamalar/sorunlar hasır altı edilir.					
9	İşgörenler yöneticilerine güvenlerini kaybederler.					
10	Hatalardan ders çıkarma yoluyla örgütsel öğrenme gerçekleşemez.					
11	İşgören strese girer.					
12	İlgili fikir ve görüşler sadece kapalı kapılar arkasında kalır, ilgiliye aktarılamaz					
13	İşgören konuşamadığı için ızdırap duyar, acizlik duygusu yaşar.					
14	Sorun çözme konusunda pratik çözümler üretilemez.					
15	İşgörenler yöneticilerine saygılarını kaybederler.					
16	İşgörenler sadece verilen işleri yapan, kuruma katkı sağlamayan bireyler haline dönüşür.					
17	Duyarsızlık ve umarsızlık kabul gören bir davranış haline gelir.					
18	İşgörenlerin bölümü/kurumu sahiplenme/benimseme duygusu azalır.					
19	Kurumda fikişsel yoksulluk ve farklılık yoksunluğu yaşanır.					
20	İşgören işi konusunda kendini geliştirme çabası göstermez.					
21	Kurumda statüko (mevcudun devamı) korunmuş olur.					
22	İşgören işe ve işyerine karşı motivasyonunu yitirir.					
23	Olumsuzluklar görmezlikten gelinir.					
24	Kurumda "hiçbir şeye karışma, işini yap" anlayışı yerleşir.					
25	Sorunlar zamanında çözülemez, büyür.					
26	İş süreçleri ve faaliyetlerinin etkinleştirilmesi ve iyileştirilmesine kayıtsız kalınır.					
27	İşyerinde açık iletişimi ve yapıcı diyalogları engeller.					
28	Bilgi ve deneyimlerin paylaşılması söz konusu olmaz.					
29	Çok yönlü perspektif ve seçeneklerden mahrum kalınır					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Seda ATEŞ
Doğum Yeri ve Tarihi : Tekirdağ / 15.10.1985

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Hacettepe Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği
Yüksek Lisans Öğrenimi : Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması
ve Ekonomisi Bilim Dalı

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri : - - -

İş Deneyimi

Stajlar : - - -

Projeler : - - -

Çalıştığı Kurumlar : M. E. B.

İletişim

E-Posta Adresi : sedaduru@windowslive.com

Tarih : 06.06.2013