

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL
SESSİZLİĞE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ
(ANKARA İLİ ÇANKAYA İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

**THE VIEWS OF TEACHERS WORKING IN SECONDARY
EDUCATION INSTITUTIONS ABOUT
ORGANIZATIONAL SILENCE
(ANKARA PROVINCE ÇANKAYA DISTRICT SAMPLE)**

Halim DAL

Hacettepe Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

olarak hazırlanmıştır.

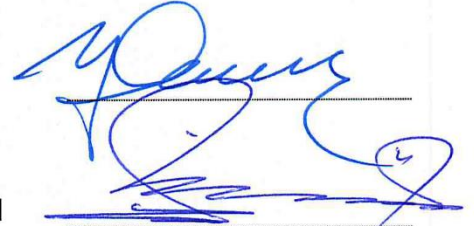
2017

KABUL ve ONAY

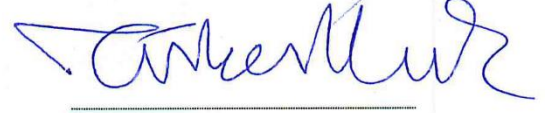
Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼'ne,

Halim DAL'ın hazırladığı "Ortaöğretim Kurumlarında Örg¼tsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Gör¼şleri (Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği)" başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Yüksel KAVAK



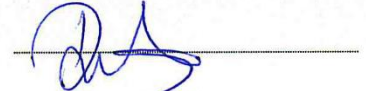
¼ye (Danışman) Prof. Dr. G¼ls¼n ATANUR BASKAN



¼ye Yrd. Doç. Dr. T¼rker KURT



¼ye Yrd. Doç. Dr. Didem KOŐAR



¼ye Yrd. Doç. Dr. Emel T¼ZEL



ONAY

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisans¼st¼ Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri ¼yeleri tarafından 10. / 05. / 2017 tarihinde uygun gör¼lm¼ř ve Enstit¼ Yönetim Kurulunca / / tarihinde kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ali Ekber ŐAHİN
Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼r¼

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Tezimin/Raporumun tamamı dünya çapında erişime açılabilir ve bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir.

(Bu seçenekle teziniz arama motorlarında indekslenebilecek, daha sonra tezinizin erişim statüsünün değiştirilmesini talep etmeniz ve kütüphane bu talebinizi yerine getirse bile, teziniz arama motorlarının önbelleklerinde kalmaya devam edebilecektir)

Tezimin/Raporumun tarihine kadar erişime açılmasını ve fotokopi alınmasını (İç Kapak, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) istemiyorum.

(Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir, kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir).

Tezimin/Raporumun tarihine kadar erişime açılmasını istemiyorum ancak kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisinin alınmasını onaylıyorum.

Serbest Seçenek/Yazarın Seçimi:

29/05/2017

Halim DAL

ETİK BEYANNAMESİ

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.



Halim DAL

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleőtirilmesinde değerli bilgi ve deneyimleriyle beni yönlendiren, bana zaman ayıran, her türlü konuda desteğini hiçbir Şekilde esirgemeyen ve yapıcı eleőtirileriyle ufkumu aan değerli hocam ve tez danıőmanım Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN'a sonsuz saygılarımla teőtakkr ederim.

Değerli vakitlerini ayırıp tez savunma sınavıma katılan ve önerileriyle tezimin olgunlaőtmasını sağlayan tez savunma jrimin değerli hocaları Prof. Dr. Yüksel KAVAK, Yrd. Doç. Dr. Türker KURT, Yrd. Doç. Dr. Didem KOŐAR ve Yrd. Doç. Dr. Emel TÜZEL'e ayrı ayrı teőtakkrlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim süresince değerli bilgilerinden faydalandığım Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda görevli tüm hocalarımla yanı sıra, bana her konuda yardımcı olan Araştırma Görevlileri Feyza GÜN, Hilal BÜYÜKGÖZE ve Tuğba TURABİK'e teőtakkr ederim.

Son olarak, yüksek lisans eğitimim süresince beni canı gönülden destekleyen, cesaretlendiren, bana karőtı daima sabırlı ve hoőtrl olan, her daim varlığını yanımda hissettiğim sevgili eőtım ve canım kızım baőtta olmak üzere tüm aileme en içten sevgilerimi ve teőtakkrlerimi sunarım.

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ (ANKARA İLİ ÇANKAYA İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Halim DAL

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan devlet liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek ve sessizlik düzeylerinin demografik değişkenler açısından (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi, eğitim durumu ve branş) farklılık gösterip göstermediğini incelemektir. Araştırma, tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Araştırmanın evrenini, 2016-2017 eğitim öğretim yılında Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan devlet liselerinde görev yapan toplam 3600 öğretmen oluşturmaktadır. Evrene ilişkin örneklem, basit seçkisiz örnekleme (simple random sampling) yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemi, 562 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilmiş, 18 madde ve 5 alt boyuttan oluşan, geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizi için SPSS 20 ve Lisrel 8.80 programlarından yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutlarında “orta” düzeyde olduğu; duygu ve yönetici alt boyutlarında ise “yüksek” düzeyde olduğu görülmüştür. Alt boyutların ortalamaları incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin en yüksek yönetici alt boyutunda ortaya çıktığı, bunu sırasıyla duygu, izolasyon, sessizliğin kaynağı ve okul ortamı alt boyutlarının izlediği tespit edilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde toplamda ve duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutlarında cinsiyet ve yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, okul ortamı alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Araştırmada, okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve yönetici alt boyutlarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, örgütsel sessizlik toplamda ve izolasyon alt

boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görölmüştür. Araştırmada, örgütsel sessizlik toplamda ve tüm alt boyutlarda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi, eğitim durumu, branş değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Anahtar sözcükler: Örgütsel sessizlik, öğretmen, lise, ortaöğretim kurumları.

Danışman: Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

THE VIEWS OF TEACHERS WORKING IN SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS ABOUT ORGANIZATIONAL SILENCE (ANKARA PROVINCE ÇANKAYA DISTRICT SAMPLE)

Halim DAL

ABSTRACT

The aim of this research is to determine the organizational silence level of teachers working at public highschoools in the district of Çankaya in Ankara province and to examine whether the level of silence differs in terms of demographic variables (gender, age, years of service, duration of service at present school, education level and professional branch variable). This research is a descriptive study in the form of survey model. The study population consists of 3600 teachers who thought in public highschoools in Çankaya district of Ankara province during 2016-2017 academic year. The sample was determined by simple random sampling method. Research sample is composed of 562 teachers. "Organizational Silence Scale" developed by Kahveci ve Demirtaş (2013) which was tested in the sense of validity and reliability and consists of 18 articles and 5 subdimensions was used as data collection tool. SPSS 20 and Lisrel 8.80 softwares were used for data analysis. A "moderate" level organizational silence is detected among teachers as a result of the research. It is seen that organizational silence level of teachers is "moderate" considering school environment, source of silence and isolation, and "high" considering emotion and administrator subdimensions. When average of subdimensions is analyzed, the highest organizational silence level is determined in administrator subdimension, and it was followed by emotion, isolation, source of silence and school environment respectively. Research showed no statistically significant difference in organizational silence level of teachers in total and emotion, source of silence, administrator, isolation subdimensions compared to gender and age variables, where a significant difference was determined in school environment. The study did not show statistically significant difference in organizational silence level of teachers in school environment, emotion, source of silence and administrator subdimensions compared to years of service variable. But, showed a significant

difference in total and isolation subdimension compared to years of service variable. Also the study determined no statistically significant difference in organizational silence level of teachers in total and in all subdimensions compared to years of service in present school, level of education and professional branch variables.

Keywords: Organizational silence, teacher, high school, secondary education institutions.

Advisor: Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN, Hacettepe University, Department of Education Sciences, Division of Educational Administration

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	ii
ETİK BEYANNAMESİ.....	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZ.....	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar DİZİNİ	xiv
ŞEKİLLER DİZİNİ	xv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xvi
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	2
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi:	4
1.3. Problem Cümlesi:	6
1.4. Alt Problemler:.....	6
1.5. Sayıtlar:	6
1.6. Sınırlılıklar:	6
1.7. Tanımlar:	7
1.8. Araştırmanın Kuramsal Temeli	8
1.8.1. Örgütsel Sessizlik.....	8
1.8.1.1. Sessizlik Kavramı.....	8
1.8.1.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı	9
1.8.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	13
1.8.2.1. Bekleyiş Teorisi.....	13
1.8.2.2. Planlı Davranış Teorisi.....	14
1.8.2.3. Fayda ve Maliyet Analizi	14
1.8.2.4. Sessizlik Sarmalı.....	15
1.8.2.5. Kendini Uyarılama Teorisi.....	16
1.8.2.6. Bilişsel Çelişki Teorisi	16
1.8.2.7. Abilene Paradoksu.....	16
1.8.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	17
1.8.3.1. Bireysel Nedenler.....	17
1.8.3.1.1. Yöneticilere Güvenilmemesi	17
1.8.3.1.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi.....	17

1.8.3.1.3. İzolasyon Korkusu	18
1.8.3.1.4. Geçmiş Tecrübeler	18
1.8.3.1.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu.....	18
1.8.3.1.6. Mobbing (Psikolojik Taciz)	19
1.8.3.2. Yönetmel Nedenler	19
1.8.3.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu	19
1.8.3.2.2. Yöneticilerin Örtük İnançları.....	20
1.8.3.3. Örgütsel Nedenler.....	21
1.8.3.3.1. Örgüt Kültürü	21
1.8.3.3.2. Örgüt İklimi	22
1.8.3.3.3. Sessizlik İklimi	22
1.8.3.3.4. Adaletsizlik Kültürü	23
1.8.3.3.5. Örgütsel Sosyallaşma	24
1.8.3.4. Kültürel ve Ulusal Nedenler	24
1.8.4. Örgütsel Sessizlik Türleri.....	26
1.8.4.1. Subkowiak'a Göre Örgütsel Sessizlik Türleri	26
1.8.4.2. Bruneau'ya Göre Örgütsel Sessizlik Türleri	26
1.8.4.3. Pinder ve Harlos'a Göre Örgütsel Sessizlik Türleri	26
1.8.4.4. Van Dyne, Ang ve Botero'ya Göre Örgütsel Sessizlik Türleri	27
1.8.4.5. Park ve Keil'e Göre Örgütsel Sessizlik Türleri	28
1.8.4.6. Knoll ve Dick'e Göre Örgütsel Sessizlik Türleri	29
1.8.5. İşgörenlerin Sessiz Kalma Biçimleri	29
1.8.5.1. İşgören İtaati	29
1.8.5.2. Sağır Kulak Sendromu.....	30
1.8.5.3. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	30
1.8.5.4. Pasif Kalma ve Rız Olma	31
1.8.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	31
1.8.6.1. Bireysel Sonuçları	32
1.8.6.2. Örgütsel Sonuçları	33
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	35
2.1. Örgütsel Sessizlik Konusunda Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar.....	35
2.2. Örgütsel Sessizlik Konusunda Yurtdışında Yapılan Çalışmalar	40
2.3. İlgili Araştırmalar Özet	42
3. YÖNTEM	44
3.1. Araştırmanın Modeli	44

3.2. Evren ve Örneklem.....	44
3.2.1. Evren ve Örneklemin Özellikleri	44
3.2.2. Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler	46
3.2.2.1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları	46
3.2.2.2. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları.....	47
3.2.2.3. Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları	47
3.2.2.4. Katılımcıların Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımları	48
3.2.2.5. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları	48
3.2.2.6. Katılımcıların Branş Değişkenine Göre Dağılımları.....	49
3.3. Veri Toplama Aracı.....	49
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	49
3.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	49
3.4. Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri.....	51
3.4.1. Veri Toplama Aracının Geçerlik Analizi	51
3.4.2. Veri Toplama Aracının Güvenirlik Analizi	53
3.5. Veri Toplama Aracının Uygulanışı	54
3.6. Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi.....	55
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	56
4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri	56
4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	61
4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması	63
4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	66
4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması	71
4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	73
4.7. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması	75
5. SONUÇ ve ÖNERİLER	79
5.1. Sonuçlar	79
5.2. Öneriler.....	82
5.2.1. Araştırmaya Dönük Öneriler.....	82
5.2.2. Uygulamaya Dönük Öneriler	83

KAYNAKÇA.....	84
EKLER DİZİNİ	93
EK 1. ETİK KOMİSYON ONAY BİLDİRİMİ.....	94
EK 2. ARAŞTIRMA İZİNİ	95
EK 3. ORJİNALLİK RAPORU	98
EK 4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ.....	100
EK 5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	101
EK 6. ÖRNEKLEME ALINAN OKULLARIN LİSTESİ.....	103
ÖZGEÇMİŞ	105

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1: Pasif ve Kabullenici Sessizliğin Boyutları.....	27
Tablo 3.1: Örnekleme İlişkin Dağılım.....	46
Tablo 3.2: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları	46
Tablo 3.3: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları.....	47
Tablo 3.4: Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları	47
Tablo 3.5: Katılımcıların Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımları.....	48
Tablo 3.6: Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları	48
Tablo 3.7: Katılımcıların Branş Değişkenine Göre Dağılımları	49
Tablo 3.8: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları	50
Tablo 3.9: Ortalamaların Yorumlanmasında Kullanılan Sayısal Sınırlar	50
Tablo 3.10: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri	52
Tablo 3.11: Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Cronbach Alpha Katsayıları	54
Tablo 4.1: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Frekans ve Yüzde Dağılımları	56
Tablo 4.2: Öğretmenlerin Alt Boyutlarda Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	58
Tablo 4.3: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu (t-testi sonuçları)	61
Tablo 4.4: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu (ANOVA sonuçları)	63
Tablo 4.5: Örgütsel Sessizliğin Yaş Değişkenine Göre Okul Ortamı Alt Boyutunda Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları	65
Tablo 4.6: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu (ANOVA sonuçları).....	67
Tablo 4.7: Örgütsel Sessizliğin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Toplam ve İzolasyon Alt Boyutunda Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları.....	69
Tablo 4.8: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu (ANOVA sonuçları)	71
Tablo 4.9: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu (t-testi sonuçları)	74
Tablo 4.10: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu (ANOVA sonuçları).....	76

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Sessizlik Sarmalı	15
Şekil 3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi	52

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

f: Frekans

\bar{X} : Ortalama

%: Yüzde

t: t Puanı

p: Anlamlılık Derecesi

F: Varyans

S: Standart Sapma

sd: Serbestlik Derecesi

SPSS: Statistical Package For Social Science

LISREL: Linear Structural Relations

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi – Confirmatory Factor Analysis

ANOVA: Tek Yönlü Varyans Analizi - The Analysis of Variance

χ^2 : ki-kare

akt. : aktaran

vd. : ve diğerleri

vb. : ve benzeri

1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet içinde olabilmeleri, sahip oldukları insan kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanmalarına bağlıdır. Örgütler, küresel rekabet koşullarında ayakta durabilmeleri için işgörenlerin yönetim süreçlerine katılmalarını, görüşlerini ve düşüncelerini ifade etmelerini, yeni fikirler üretmelerini, önerilerde bulunmalarını, etkili bir iletişim ortamının yaratılmasını, birlik ve beraberlik içerisinde örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamalıdır. Bu bağlamda, örgütlerin yönetim alanındaki gelişim ve değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir.

Yönetim alanındaki gelişmelerle birlikte özellikle de çağdaş örgütlenmelerde değişim ve gelişim örgütsel düzeyde çok önemli bir duruma gelmiştir. Değişim ve gelişime ayak uyduramayan örgütler varlıklarını sürdürebilmeleri konusunda büyük zorluklar yaşamaktadırlar. Örgütler, değişen durum ve koşullara uyum sağlamak için yeniden yapılanmakta ve sonuçta yeni dengeler ortaya çıkmaktadır. Örgütler işgörenlerinin yaratıcılıklarını, fikirlerini, duygu ve düşüncelerini çekinmeden, rahatlıkla ortaya koyabilecekleri bir örgütlenme içinde olmak zorundadırlar. Bu nedenle örgütsel değişim ve gelişimin önünde potansiyel tehlikeli bir engel olarak görülen örgütsel sessizlik konusu son yıllarda örgütlerin üzerinde önemle durduğu konular arasında yer almıştır. Örgütsel sessizlik genel bir tanımla, işgörenlerin örgütün sorunları hakkında duygu ve düşüncelerini, endişelerini bilinçli ve kasıtlı olarak saklaması olarak ifade edilmektedir (Morrison & Milliken, 2000).

Günümüz dünyasında toplumların gelişmişlik seviyesi iyi eğitim almış, kendini geliştirmiş, donanımlı, eleştiren ve sorgulayan insanların sayısı ile doğru orantılıdır. Diğer bir ifadeyle, toplumların eğitim seviyesi, onların gelişmişlik düzeylerini göstermektedir. Bunu sağlayacak olan da eğitim örgütleridir. Toplumların gelişmesini, kalkınmasını ve insanların bilinçlenmesini sağlayan eğitim örgütleri ise okullardır. Okullar, eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş sosyal yapılardır. Örgütlerin, belirlemiş oldukları amaçları gerçekleştirebilme derecesi olarak ifade edilen etkililik, eğitim örgütleri olan okullarda da ön plana çıkmaktadır. Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinin de varlıklarını sürdürebilmeleri noktasında etkili olmaları gerekir.

İnsanların, çağdaş uygarlık seviyesine ulaşmış modern bir toplumda hayat sürmeleri, o ülkede bulunan eğitim sistemi ve eğitim örgütlerinin kalitesine bağlıdır. Eğitim örgütlerinde yer alan ve eğitim sistemini şekillerden en önemli unsur da öğretmenlerdir. Öğretmenlerin kalitesi eğitim sisteminin kalitesini belirlemektedir. Bu nedenle, eğitim sistemine ve eğitim politikalarına yön veren öğretmenlerin mesleki açıdan verimliliklerini ve üretkenliklerini arttırmak çok önemlidir. Ayrıca, eğitim örgütleri olan okullarda, öğretmenlerin rahatlıkla düşüncelerini ifade edebilmeleri, yönetsel kararlara katılmaları, ortaya çıkan sorunlarda önerilerde bulunmaları, sahip olduğu bilgi ve tecrübelerini meslektaşlarıyla ve öğrencileriyle paylaşmaları eğitim sisteminin kalitesini artıracaktır. Diğer taraftan, öğretmenlerin meslektaşlarından ve yöneticilerinden olumsuz tepki alma, güven duymama, dışlanma korkusu, şikâyetçi ve sorun çıkarıcı görünmek istememeleri gibi sebeplerden ötürü örgütsel sessizlik içinde bulunmaları eğitim sisteminin sekteye uğramasına neden olacak ve okulların gelişimini ve değişimini olumsuz etkileyecektir. Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de eğitimin etkili ve verimli olabilmesi için başta öğretmenler olmak üzere tüm kaynakların örgütün amaçları doğrultusunda bütünlük içinde kullanılması gerekmektedir.

1.1. Problem Durumu

Toplumlar ihtiyaçlarını karşılamak için sosyal bir sistem olan örgütlere ihtiyaç duyar. Örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulurlar. Toplumsal işbirliği sistemleri olan örgütler, tek tek bireyler olarak gerçekleştiremediğimiz amaçlara ulaşmamızı sağlar. Bu bağlamda Barnard (1938), en genel ifade ile örgütü; “belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere iki veya daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri yolu ile ortaya çıkan işbirliği sistemi” olarak tanımlamıştır. Schein (1970) ise, “iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümü” olarak tanımlamaktadır.

Toplumların eğitim ihtiyaçlarını karşılamak ve toplumsal hayata yön vermek için eğitim örgütleri kurulmuştur. Eğitim örgütü olan okullarda öğrenci, öğretmen, müdür ve idari personel gibi konumlar ve roller bulunmaktadır. Bu roller için de rol beklentileri vardır. Rol beklentileri sadece o role sahip bireylerden beklenen görevleri ve faaliyetleri ifade etmemekte, bununla birlikte performansın niteliğini de

ifade etmektedir (Lunenburg & Ornstein, 2013, s.48). Bu nedenle eğitim örgütlerinde yer alan insan kaynaklarının performanslarının yüksek olması eğitim sisteminin ve eğitim örgütünün kalitesini arttıracaktır.

Eğitim örgütü olan okullarda ortaya çıkan sorunların öğretmenler tarafından dile getirilmemesi, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etmemeleri, yeni fikirler üretmemeleri, bilinçli ve kasıtlı olarak bilgiyi saklamaları okul örgütünün değişimi ve gelişiminin önünde önemli bir engel oluşturmaktadır. Toplumun geleceğini şekillendirecek olan öğretmenlerin, okullardaki sorunları bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenlerden dolayı açıkça ifade edememeleri, öğretmenlerin performansını da olumsuz yönde etkileyecektir. Toplumun mimarı olan öğretmenlerin performansının düşük olması, okulların da etkililiğini ve verimliliğini düşürecektir.

Sosyal bir sistem olan okullar (Getzels & Thelen, 1960), toplumların ekonomik ve sosyal yapısını iyileştiren en büyük değeridir. Yüksek kaliteli eğitim, yetişmiş ve eğitilmiş iş gücü anlamına gelir. Toplumun refahı için eğitilmiş bireylere sahip olmak çok önemlidir. Bunu sağlayacak olan da öğretmenlerdir. Geleceğin teminatı olan genç nesilleri yetiştiren, eğiten ve topluma faydalı ve verimli bireyler olarak kazandıran da kuşkusuz öğretmenlerdir.

Değişim ve dönüşümün bütün örgütler için zorunlu hale geldiği günümüzde okul örgütlerinin de buna ayak uydurmaları gerekmektedir. Öğretmenlerin görevlerini yerine getirmek için kullandıkları bir makine (Steinhoff & Owens, 1989) olarak ifade edilen okullarda, etkililik ve verimliliği en üst seviyeye çıkarmak için değişim ve dönüşümün önündeki engellerin ortadan kaldırılması büyük önem arz etmektedir. Bu kapsamda, örgütsel sessizlik değişim ve dönüşümün önündeki en büyük engellerden birisi olarak ifade edilmektedir (Morrison & Milliken, 2000).

Örgütsel sessizlik konusunda yapılan araştırmalarda, konuya farklı bakış açılarından bakılmış ve bunun sonucunda da örgütsel sessizliğin farklı şekilde tanımları yapılmıştır. Alanyazında farklı tanımlamalar olmakla birlikte, yapılan araştırmalarda araştırmacıların (Morrison & Milliken, 2000; Premeaux, 2001; Pinder & Harlos, 2001; Bowen & Blackmon, 2003; Dyne, Ang & Botero, 2003), örgütsel sessizliğin "örgütsel sorunlarla ilgili görüşlerin paylaşılmaması, bilgi ve

fikrin kasten saklanması” ve “örgütsel sorunlarla ve konularla sınırlı olması” noktalarında hemfikir oldukları görülmüştür.

Toplumun sosyal yapısı ve temel dinamikleri bakımından çok önemli bir yeri olan okullarımızın, yüksek standartlarda eğitim kalitesine sahip olması ülkenin geleceği açısından önem arz etmektedir. Okul örgütünün gelişmiş ülkelerde eğitim veren okullarla rekabet içerisinde olabilmesi için sürekli kendini yenileyen, işgörenlerinin düşüncelerine saygı duyan ve onları örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi yönünde motive eden bir örgütlenme içerisinde olmalıdır. Bununla birlikte, okulun en önemli unsuru olan öğretmenlerin, örgütün temel konuları ve sorunları hakkında sessiz kalmayıp, yeri ve zamanı geldiğinde duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilecekleri bir örgüt ikliminde görev yapmaları gerekmektedir.

Eğitim örgütü olan okullar, değişim ve gelişimi temel ilke edinen örgütler arasında yer aldığı sürece etkili ve verimli olacaklardır. Okulların değişimi ve gelişimi kapsamında başta öğretmenler olmak üzere, örgütün tüm insan kaynaklarının katkısı sağlanmalıdır. Eğitim sisteminin en önemli parçası olan okullarda, değişim ve gelişimin önünde bir set gibi duran ve geleceğimizin teminatı olan genç nesillerin alacağı eğitimin kalitesini etkileyecek olan örgütsel sessizlik davranışının öğretmen grubu referans alınarak araştırılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, bu çalışmadan elde edilecek bulgular doğrultusunda eğitim politikalarına yön veren eğitim yöneticilerine, eğitim uzmanlarına, okul yöneticilerine ve öğretmenlere öneriler sunulacaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi:

Bu araştırmanın amacı, Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan devlet liselerinde (Anadolu lisesi, fen lisesi, genel lise, sosyal bilimler lisesi, mesleki ve teknik liseler, imam hatip lisesi ve Anadolu öğretmen lisesi) görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemektir. Diğer bir amacı ise, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir.

Türkiye’de örgütsel sessizlik konusundaki araştırmaların genellikle turizm (Taşkiran, 2010; Tecimen, 2013), sağlık (Alioğulları, 2012; Afşar, 2013), lojistik (Bildik, 2009), güvenlik (Demir Güvenli, 2014), bankacılık (Soycan, 2010), tekstil (Okur, 2016), enerji (Sarioğlu, 2013), sanayi (Erdoğan, 2011) ve eğitim (Kahveci,

2010; Arlı, 2013; Ünlü, 2015) sektörleri gibi her alanda yapıldığı görülürken, bu konunun eğitim örgütlerinde yeterli oranda çalışılmadığı söylenebilir. Özellikle 2000'li yılların başından itibaren alanyazında örgütsel sessizlik konusu araştırılmasına rağmen, toplumun geleceğine yön veren eğitim örgütü olan okullarda hak ettiği yeri almadığı görülmüştür. Toplumların gelişmişlik düzeylerini ve eğitim seviyelerini belirleyecek olan eğitim örgütlerinde örgütsel sessizlik konusunda yapılacak araştırmaların, eğitim örgütlerine ve eğitim sistemine fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Türkiye'de örgütsel sessizlik konusunda eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalara baktığımızda, genellikle örgütsel sessizliğin diğer örgütsel davranış konularıyla ilişkilerinin incelendiği tespit edilmiştir (Kahveci, 2010; Yanık, 2012; Öztürk, 2014; Ünlü, 2015; Dönmez, 2016). Eğitim örgütü olan okulların lise seviyesinde eğitim veren öğretmenlerin genel örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmanın genellenebilir bilgi sağlaması açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Eğitim örgütlerinin ve eğitim sisteminin kalitesini yükseltmek, okulların etkililiğini ve verimliliğini artırmak, öğretmenlerin sağlıklı bir örgüt iklimi içinde görevlerini yapabilmelerini sağlamak amacıyla eğitim örgütü olan okulların değişim ve gelişiminin önünde tehlikeli bir engel olarak yer alan örgütsel sessizlik konusunun araştırılmasının önemli olduğu ve alana katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu araştırma, eğitim sisteminin diğer tür ve kademelerindeki eğitim örgütlerinde benzer nitelikli yeni araştırmaların yapılmasına yardımcı olacaktır. Bu çalışma ile liselerde görev yapan öğretmenlerin daha verimli, etkili ve demokratik bir okul ortamında çalışabilmelerine yardımcı olunabileceği düşünülmektedir. Bireyler için girişimciliğin, sosyalleşmenin, mesleki karar vermenin şekillendiği bir dönem olması sebebiyle bu çalışmanın liselerde yapılması ayrıca önem arz etmektedir. Lise eğitimi öğrencilerin kişisel becerilerini tanımlamakta, onları geliştirmekte, farklılıkları ortaya çıkarmaktadır. Bundan dolayı, öğretmenlerin eğitim sisteminin bu kademesinde daha verimli olması önemlidir. Bununla birlikte, araştırma bulgularının ve sonuçlarının, eğitim politikalarına yön veren eğitim yöneticilerine, eğitim uzmanlarına, okul yöneticilerine, öğretmenlere ve diğer araştırmacılara faydalı veriler sunacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, bu araştırma ile örgütsel sessizlik kavramının önemi, örgütsel bir davranış olarak eğitim örgütlerindeki yeri,

nedenleri ve sonuçları açısından kuramsal bir katkı sağlaması da umut edilmektedir.

1.3. Problem Cümlesi:

Liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri çeşitli değişkenler açısından farklılık göstermekte midir?

1.4. Alt Problemler:

1. Liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ne düzeydedir?
2. Liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri tüm alt boyutlarda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri tüm alt boyutlarda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri tüm alt boyutlarda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri tüm alt boyutlarda görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
6. Liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri tüm alt boyutlarda eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. Liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri tüm alt boyutlarda branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.5. Sayıtlar:

Veri toplama aracından elde edilen bilgiler, katılımcıların gerçek ve yansız düşüncelerini yansıtmaktadır.

1.6. Sınırlılıklar:

1. Bu araştırma, 2016-2017 eğitim öğretim yılında, Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve sonuçlar, kullanılan ölçme aracı ile sınırlıdır.

3. Araştırma, verilerin yorumlanmasında faydalanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.

1.7. Tanımlar:

Bu bölümde; okul, lise ve öğretmen kavramları tanımlanacaktır.

Okul: Ortaöğretim düzeyinde eğitim ve öğretimin yapıldığı kamu okullarıdır.

Lise: Ortaöğretim kademesinin 9-10-11 ve 12. sınıflarının yer aldığı eğitim kurumlarıdır. Araştırmada Anadolu lisesi, fen lisesi, sosyal bilimler lisesi, mesleki ve teknik liseler, imam hatip lisesi ve anadolu öğretmen lisesi yer almaktadır.

Öğretmen: Devlet liselerinde görevli öğretmenlerdir.

1.8. Araştırmanın Kuramsal Temeli

1.8.1. Örgütsel Sessizlik

1.8.1.1. Sessizlik Kavramı

Türk Dil Kurumu (TDK, 2017), sessizliği; “sükût, ortalıkta sesin olmama durumu” olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte sessizlik, alçakgönüllü olmak, edepli olmak, toplumda bireylerin birbirine saygı duyması gibi erdemleri de ifade etmektedir (Perlow & Williams, 2003). Toplumda söylenegelen “Söz gümüş ise, sükût altındır” veya “Erken öten horozun başını keserler” gibi atasözleri, sessiz olma durumunun bireylerde olumlu bir anlam ifade ettiğini ve bunun desteklenmesi gerektiğini göstermektedir (Dönmez, 2016, s.32). Ancak, yönetim biliminde bunun tam tersinin ifade edildiği söylenebilir. Yönetim alanında sessizliğin, başarının önündeki en önemli engellerden biri olduğu pek çok araştırmacı tarafından ifade edilmektedir (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Dyne vd., 2003; Brown & Coupland, 2005; Morrison & Rothman, 2009).

Sessizlik kavramı farklı disiplinlerde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Sosyolojide eylemsizlik, toplumsal suskunluk; psikolojide özgüvensizlik, içine kapanma, dinleme durumu; felsefede ise bilinenin sır saklama yoluyla gizlenmesi olarak ifade edilmektedir (Çakıcı, 2007). İletişim alanında ise sessizlik, etkili iletişimin oluşabilmesi için gerekli olan iki öğeden birisidir. Bireyler arası etkili iletişim olabilmesi için iki kişiden birinin sessiz kalıp diğerini dinlemesi gerekmektedir (Nakane, 2006). Yönetim alanında ise sessizlik en genel ifadeyle; “işgörenlerin, kendi gerçekleştirdikleri işlerini ve çalıştıkları örgütleri daha iyi bir seviyeye getirme konusundaki fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak kendilerinde tutmaları” olarak tanımlanmaktadır (Morrison & Milliken, 2000).

En basit şekilde, sessiz olma durumu olarak tanımlanan sessizlik, aslında etkili bir iletişim aracıdır. Mevlana'nın dediği gibi “Susmak mana eksikliğinden değil, belki mananın derinliğindedir”. Bu cümlede şairin ifade ettiği gibi susmak aslında çok şey ifade etmektir. İnsanlar, düşüncelerini ifade etseler de bir şeylerin değişmeyeceği kanısında olmaları veya dışlanma korkusu gibi sebeplerden ötürü sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

Sessizlik, pasif bir davranış gibi görünse de gerçekte bütün sessizlik türleri pasif bir davranış değildir. Sessizlik birçok eylemi, duygu ve düşünceyi içeren aktif bir

davranış haline dönüşebilmektedir. Hirschman (1970) sessizliği pasif ancak sadakat, bağlılık (loyalty) ile aynı anlamda değerlendirmiştir. Daha sonraları ise; sessizlik örgüt performansını ve işgörenleri etkileyen bir davranış olarak kavramlaştırılmaya çalışılmıştır (Bagheri, Zarer & Aeen, 2012). Bununla birlikte sessizlik, sesliliğin tam tersi olarak da söylenemez (Scott, 1993, s.3).

Jensen (1973), sessizliğin beş tane ikili fonksiyona hizmet ettiğini belirtmektedir (Akt. Pinder & Harlos, 2001, s.338). Araştırmacıya göre sessizlik;

1. İnsanları hem bir araya getirebilir, hem de birbirinden ayırabilir.
2. İnsanlara hem zarar verebilir, hem de iyileştirebilir.
3. Bilgi sağlayabilir veya gizleyebilir.
4. Derin düşüncüyü veya düşüncesizliği gösterebilir.
5. Hem razı olmayı, hem de razı olmamayı iletebilir.

Sessizlik, birden çok fonksiyona hizmet etmesinin yanında, pek çok anlamı da bünyesinde barındırmaktadır. Sessizlikle ilgili olarak, Webster's Collegiate sözlüğünde; "sessiz kalma durumu", "ses veya gürültünün yokluğu", "bilgi saklama", "iletişim veya yazma başarısızlığı" ve "unutma, kayıtsızlık, belirsizlik, anlaşılma" olmak üzere birbiriyle ilgili beş farklı tanım yapılmaktadır. Ayrıca, sessizlikle ilgili yapılan araştırmalarda, özellikle yukarıda ifade edilen son üç fonksiyon üzerinde durularak sessizliğin, örgüt performansını ve işgörenleri etkileyen bilinçli, amaçlı, aktif ve kasıtlı bir davranış biçimi olarak incelendiği görülmektedir (Pinder & Harlos, 2001).

1.8.1.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütlerin içinde oldukları paradokslardan bir tanesi de işgörenlerin, örgüt içerisindeki bazı konular ve sorunlarla ilgili doğruları bilmelerine rağmen, yöneticilerine karşı bunları dile getirmeye cesaret etmemeleridir. Bu durumun meydana gelmesi 1970 ve 1980'li yıllardan bugüne kadar araştırma konusu olmuştur. Argyris (1977), işgörenlerin örgütün politika sorunları ve teknik konuları hakkında bilgileri olmalarına rağmen bunu ifade etmelerini engelleyen güçlü oyunlar ve normlar olduğu düşüncesini tartışmıştır. Aynı şekilde, Redding (1985), mecazi bir ifade ile örgütlerin, işgörenlerine örgütün kurumsal politikalarına ve yönetsel ayrıcalıklara karşı meydan okuyarak bindikleri tekneyi sallamamaları

gerektiğini açık bir şekilde iletmediğini savunmuştur. Birçok araştırmacı da, örgütlerin genel olarak muhalefet olan işgörenlerine karşı hoşgörülü olmadıklarını ve bundan dolayı da o örgütlerde çalışan işgörenlerin örgütteki var olan sorunlar hakkında konuşmakta isteksiz olduklarını ve sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir (Ewing, 1977; Scott & Hart, 1979, Sprague & Ruud, 1988; Nemeth, 1997).

Yönetim alanında örgütsel sessizlik olarak ifade edilen kavram, ilk olarak Albert O. Hirschman tarafından 1970 yılında yayımlanan "*Exit, Voice and Loyalty*" isimli kitabına dayandırılmaktadır. Hirschman (1970), sessizliği pasif fakat bağlılık (loyalty) ile aynı anlamda kullanmıştır. Örneğin, örgütlerde iyi davranış görmeyen ve bununla birlikte şikâyetlerini belirtmeyen işgörenler, yaygın şekilde "sessiz ama razı" olarak düşünülmüştür. Aynı şekilde, işgörenlerin sessizliğini, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının bir göstergesi olduğunu ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır (Zhou & George, 2001; Bryant & Cox, 2004, s.588).

Johannesen (1974), sessizlik kavramını örgütsel düzeyde ilk olarak tanımlamış ve sessizliği "işgörenlerin diğer kişilerden bilgi saklaması" olarak belirtmiştir (Tangirala & Ramanujam, 2008). Johannesen (1974), varlığı örgütlerde kabul edilen ve çok yaygın görülen sessizlik kavramının, işgören davranışının görünmeyen yönleriyle ilgili olması nedeniyle, bu kavram üzerinde çalışmanın zor olduğunu belirtmiştir (Fletcher & Watson, 2007, s.157).

İşgörenlerin kaygı ve sorunlar karşısında sessiz kalmaya zorlandıklarını hissettiklerini gösteren ampirik veriler de mevcuttur. Bu veriler akademik kaynaklardan ziyade popüler kaynaklarda yer almaktadır. Ryan ve Oestreich (1991), Amerika Birleşik Devletleri'nde 22 örgütten 260 işgörenle yapmış oldukları görüşmeler sonucunda, işgörenlerin %70'inin işyerinde karşılaşmış oldukları sorunlar hakkında konuşmaktan çekindiklerini ve korktuklarını ifade etmişlerdir. Bu araştırma sonucunda, bu durumun nedenleri arasında karar verme mekanizmaları, yönetimsel yetersizlikler, ücret adaletsizliği, örgütsel verimsizlik ve düşük örgütsel performans gibi konuların etkisi olduğu belirlenmiştir. Araştırmacılar, işgörenlerin bu sorunları dile getirmemelerinin ve korkmalarının iki önemli nedeni olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlardan bir tanesi konuşmanın bir şeyleri değiştirmeyeceği inancı, diğeri ise konuşmanın olumsuz yansımaları olabileceği düşüncesidir. Moskal'ın (1991) değişik örgütlerden 845 hat yöneticileri ile yaptığı araştırmasında,

örgütlerde ilk kademe yöneticilerinin sadece %29'unun işgörenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edebilmelerine teşvik ettiklerini belirtmiştir.

Örgütsel sessizlik kavramının, yönetim bilimi alanyazına girmesi iki temel kavramsal araştırma (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001) ile olmuştur. Yönetim alanında, örgütsel sessizlik kavramının en önemli tanımı Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılmıştır. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, "işgörenlerin örgütsel sorunlar hakkındaki fikir, görüş ve kaygılarını kasıtlı olarak esirgemesi" şeklinde tanımlamaktadır.

Pinder ve Harlos (2001) ise çalışmalarında sessizlik kavramını, haksızlığa karşı bir tepki olarak incelemişler ve "işgören sessizliği" kavramını yönetim alanyazına kazandırmışlardır. Pinder ve Harlos (2001) işgören sessizliğini, "bireylerin örgütsel olaylarla ilgili davranışsal, bilişsel ve duygusal yorumlarını, değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme kabiliyetine sahip olan kişiden saklama" olarak ifade etmişlerdir (s.334). Pinder ve Harlos (2001) işgören sessizliğinin bireysel boyutta olduğunu belirtirken, Brinsfield, Edwards ve Greenberg (2009) ise, işgören sessizliğinin takım ve örgütsel boyutta olabileceğini ve sessizliğin bireysel düzeyde başlayıp, grup üyeleri arasında yayılarak çoğu kişinin konuşmayıp sessiz kalmalarına neden olabileceğini ifade etmişlerdir (s.19).

Alanyazında, "örgütsel sessizlik" ve "işgören sessizliği" kavramlarının genellikle birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu araştırmada da "örgütsel sessizlik" ve "işgören sessizliği" ayırımına gidilmemiş ve bu doğrultuda hareket edilerek bu kavramlar aynı anlamda incelenmiştir.

Alanyazın incelendiğinde örgütsel sessizlik kavramının pek çok tanımının yapıldığı görülmektedir. Henrikson ve Dayton (2006) örgütsel sessizliği; "bir örgütün karşı karşıya kaldığı önemli sorunlara çözüm olabilecek fikirlerle ilgili çok az konuşarak ya da davranışta bulunarak ifade edilen kolektif düzeyde bir olgu" olarak tanımlamaktadır (Akt. İşleyici, 2015, s.31). Tangirala ve Ramanujam (2008) ise örgütsel sessizliği; "işgörenlerin işle ve örgütle ilgili konularda, düşüncelerini, bilgilerini ve endişelerini kasıtlı bir şekilde kendine saklaması olarak tanımlamış ve işgören sessizliğinin bilinçli olduğunu" belirtmiştir (s.40).

Örgütsel sessizlik konusunda, Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan çalışmalarda ve sonraki araştırmalarda ifade edilen

tanımlamalarda, genellikle iki temel noktanın vurgulandığı görülmektedir. Bunlardan birincisi; “bilgi ve fikrin kasten esirgenmesi”, ikincisi ise; “örgütsel konu ve sorunlarla” sınırlı olmasıdır (Çakıcı, 2007, s.149).

Kolektif bir fenomen olarak görülen örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel sorunlar hakkındaki düşünce ve kaygılarını kendilerinde saklayıp, sessiz kalmalarıdır (Morrison & Milliken, 2000, s.707). Birçok araştırmacı örgütlerin değişimi, gelişimi ve sağlığı açısından aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışının önemini vurgulamışlardır (Argyris & Schön, 1978; Glauser, 1984; Deming, 1986; Saunders, Sheppard, Knight & Roth, 1992; Dutton & Ashford, 1993; Floyd & Wooldridge, 1994). Nemeth (1997) ise, örgütlerin etkili karar verebilmeleri için farklı bakış açılarının önemli olduğunu belirtmiştir. Ancak, bazı araştırmacılar da, işgörenlerin örgütlerdeki sorunlarla ilgili yukarıya doğru iletişimde bulunamadıklarını ve zorlandıklarını ortaya koymuşlardır (Lawler, 1992; Pfeffer, 1994; Spreitzer, 1995). Çağdaş yönetim yaklaşımları, yetkilendirme ve daha açık iletişim kanalları üzerinde odaklanmalarına rağmen örgütlerde ortaya çıkan bu durum bir paradokstur.

Örgütsel değişim ve gelişimin önünde potansiyel tehlikeli bir engel olan örgütsel sessizlik konusu, çoğulcu örgütlerin de gelişimine önemli bir engel teşkil etmektedir. Harquail ve Cox (1993) çoğulcu örgütleri, işgörenler arasında değerlerin ve farklılıkların yansıtıldığı ve aynı zamanda farklı bakış açılarının ve düşüncelerin ifade edilebildiği örgütler olarak tanımlamışlardır. Açıkçası eğer örgütteki işgörenler kritik konularda kendi duygu ve düşüncelerini, bakış açılarını rahatça ifade edemediklerini hissettiklerinde, o zaman örgütte çoğulculuktan bahsedilemez. Örgütlerde işgörenlerin değerleri, öncelikleri, inançları, tecrübeleri, duygu ve düşünceleri farklılık göstermektedir. Ancak, örgütler işgörenlerin sessiz kalmalarına neden olduğunda bu farklılıklardan faydalanamayacaktır. İşgörenleri, sistematik bir şekilde düşüncelerinin değer bulmadığını hissetmelerine neden olan ve bundan dolayı konuşmaktan çekinip sessiz kalmaya iten örgütsel kuvvetlerin anlaşılması büyük önem arz etmektedir. Örgütlerdeki çoğulculuğu engelleyen nedenlerin doğru ve kapsamlı bir şekilde anlaşılması örgütsel sessizliğin nedenlerinin anlaşılmasını sağlayacaktır (Morrison & Milliken, 2000).

Örgütlerde, işgörenlerin örgütle ilgili konularda görüşlerini, duygu ve düşüncelerini ifade etmeyerek sessiz kalmaları, ilk zamanlarda bir sorun olarak görülmeyp

olumlu olarak algılanmakta ve örgütün uyum halinde çalıştığının göstergesi olarak kabul edilmekteyken, günümüzde işgörenlerin kasıtlı ve bilinçli yaptıkları bir davranış olarak kabul edilmektedir (Taşkiran, 2011, s.3). Bununla birlikte, örgütsel sessizlik işgörenler tarafından kullanılan bir strateji olarak da kabul edilmektedir (Huang, Vliert & der Vegt, 2005, s.460).

Sonuç olarak, alanyazından elde edilen bilgiler ışığında örgütsel sessizlik kavramı; işgörenlerin, bilinçli ve kasıtlı olarak, örgütte yer alan sorunlar ve olaylar hakkında, oluşabilecek olumsuz tepkilerden korunma, bir şeylerin değişmeyeceği kanısında olmaları, sorun çıkaran kişi olarak algılanma ve dışlanma korkusu, yöneticilerle ve meslektaşlarıyla uyumlu olma isteği gibi nedenlerden dolayı görüşlerini, duygu ve düşüncelerini açıkça söylememeleri olarak tanımlanabilir.

1.8.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Örgütlerde, işgörenlerin neden sessiz kaldıklarını açıklamaya çalışan çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu çalışmada, örgütsel sessizlik konusunda geliştirilen teorilerden; “bekleyiş teorisi”, “planlı davranış teorisi”, “fayda ve maliyet analizi”, “sessizlik sarmalı”, “kendini uyarılma teorisi”, “bilişsel çelişki teorisi” ve “abilene paradoksu” incelenmiştir.

1.8.2.1. Bekleyiş Teorisi

İlk olarak Vroom (1964) tarafından alanyazına kazandırılan ve daha sonra Porter ve Lawler tarafından geliştirilen bekleyiş teorisine göre; kişi, belli bir davranışta bulunurken davranışın olası sonuçlarından etkilendiğini ve o davranışta bulunurken harcadığı çaba ile elde edeceği ödül (beklentiye sebep olan güç) karşılaştırdığını ifade etmektedir. Teori; eğer kişi harcadığı çaba ile bunun sonucunda bir ödül elde edebileceği inancını taşıyorsa (bunu bekliyorsa), kişinin daha fazla çaba sarf edeceğini belirtmektedir (Koçel, 2014, s.744). Teori, işgörenlerin sadece işlerinden beklediklerini elde ettikleri zaman tatmin olacaklarını göstermektedir (Ünlü, 2015).

Örgütsel sessizlik kapsamında bekleyiş teorisine göre; işgörenlerin örgütte sessizlik içinde olmaları, konuşmalarının veya buldukları davranışın sonucunda elde edecekleri beklentilere göre şekillenecektir. Diğer bir ifadeyle, işgörenlerin sessizlik içinde olmamaları sonucunda elde edecekleri sonuçlar ile ilgili beklentiler olumlu ise sessiz kalmayıp konuşmayı tercih ederek görüşlerini, duygu ve

düşüncelerini açıkça örgütleri ile paylaşacaklardır. Bunun tam tersi durumda ise, işgörenler sessiz kalma eğiliminde olacaklardır. İşgörenler görüşlerini, duygu ve düşüncelerini korkmadan, açıkça belirtmenin pozitif sonuçlar getirmeyeceği inancında olurlarsa örgüt içerisinde zamanla sessizleşebilecektir (Çavuşoğlu, 2014, s.75).

1.8.2.2. Planlı Davranış Teorisi

Ajzen (1985) tarafından geliştirilen “*planlı davranış teorisi*” yine aynı araştırmacı ve Fishbein (1970) tarafından geliştirilen “*düşünölmüş eylem teorisinin*” geliştirilmiş halidir. Düşünölmüş eylem teorisi; “kişinin bir davranışı yapıp yapmayacağını belirleyen o davranışa yönelik niyeti olduğunu ve niyetin ise kişinin davranışa yönelik tutumundan ve diğer insanların davranışa dair düşüncelerinden etkilendiği” düşüncesini ifade etmektedir. Planlı davranış teorisi, algılanan davranışsal kontrol unsurunun, düşünölmüş eylem teorisine eklenmesiyle oluşmuştur. Teori; “tamamen kişinin kontrolünde olan davranışları değil, tamamıyla kişinin kontrolünde olmayan ve belli bir amaca yönelmiş davranışları açıklayabilmektedir” (Ajzen, 1985).

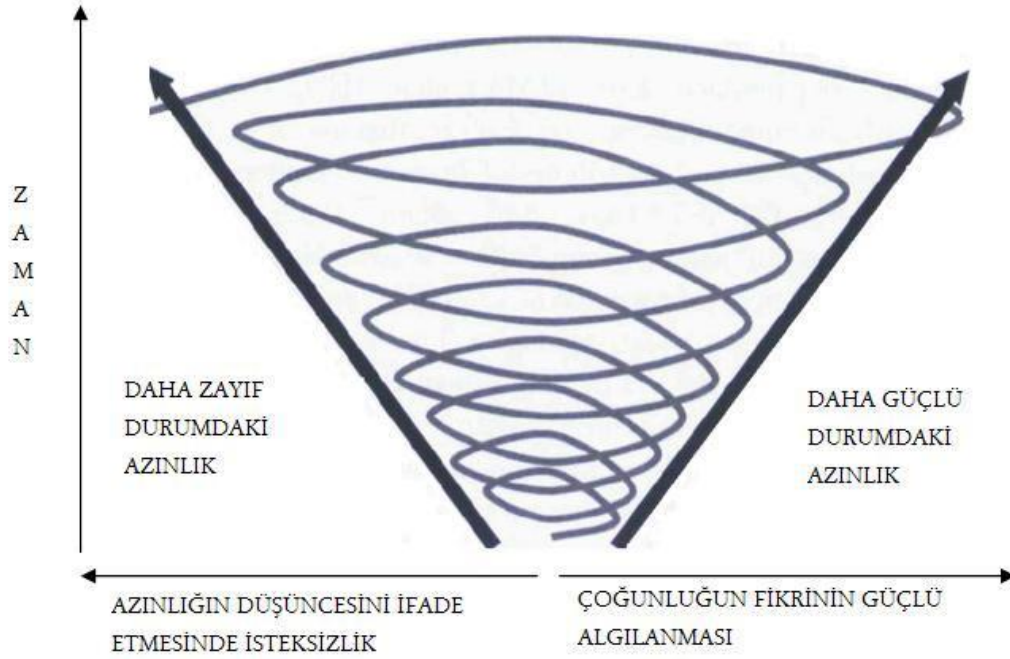
Planlı davranış teorisi, kişinin davranışa yönelik tutumu ve çevresinde bulunan insanların etkilemesi sonucunda yapacağı davranışı içgüdüsel olarak önceden planladığını vurgulamaktadır. İşgören, örgüt içerisinde ifade edeceği fikirleri, duygu ve düşünceleri hem örgüt hem de kendisi açısından düşünmekte ve sonuçta sessizliği tercih etmektedir. İşgörenin bu tutumu, zamanla örgüt içerisindeki diğer işgörenleri etkileyecek ve isteyerek olmasa da onların da sessiz kalmalarına neden olacaktır (Bayram, 2010).

1.8.2.3. Fayda ve Maliyet Analizi

Bu teoriye göre; işgörenlerin, örgüt içindeki olaylar ve sorunlar hakkında sessiz kalmaları veya fikirlerini açıkça ifade etmeleri fayda ve maliyet analizi çerçevesinde değerlendirilmektedir. İşgörenler, açıkça fikirlerini söyleyerek elde edecekleri faydalara karşı, görüşlerini ifade etmelerinin muhtemel bedelini değerlendirerek fayda ve maliyet analizi yaparlar. İşgören, “eğer bunu söylersem, incinecek miyim, sıkıntı duyacak mıyım, utandırılacak mıyım?” diyerek davranışın bedelini ölçmektedir (Sarioğlu Uğur, 2016, s.77). İşgörenler arasında işini kaybetme, terfi edememe en ağır bedeller arasında yer almaktadır (Çakıcı, 2010).

1.8.2.4. Sessizlik Sarmalı

Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı teorisi, temelde Festinger (1957) tarafından geliştirilen bilişsel çelişki teorisinin “psikolojik alandan alınıp sosyolojik alana uygulanması” olarak ifade edilmektedir (Akt. Yanık, 2012, s.20). Bu teori; örgütlerde işgörenlerin, çoğunluğu oluşturmadıklarında veya kendilerini azınlık durumunda hissettiklerinde, kendi görüşlerinin, duygu ve düşüncelerinin dikkate alınmayacağını veya kendilerine inanılmayacağını düşünüp, örgütsel konularla ve sorunlarla ilgili fikirlerini ifade etmek için isteksiz olacaklarını ve sonuçta da sessiz kalacaklarını belirtmektedir (Eroğlu, Adıgüzel & Öztürk, 2011, s.101).



Kaynak: Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1396.

Şekil 1.1. Sessizlik Sarmalı

Yukarıdaki Şekil 1.1'de Bowen ve Blackmon (2003) sessizlik sarmalını açıklamışlardır. Örgütlerde sessizlik sarmalının, işgörenlerin, örgüt sorunlarıyla ilgili konularda kendi fikirleri yerine, çoğunluğun fikirlerinin güçlü algılandığı durumlarda ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Bowen & Blackmon, 2003). İşgörenler tarafından çoğunluğun fikri benimsenmediği durumlarda izolasyon

korkusunun yaşandığı ve bunun sessizlik sarmalına neden olduğu belirtilmektedir. İşgörenlerin fikirleri, örgütteki çoğunluğun fikirleriyle uyuşmadığı zaman, işgörenler azınlık olma korkusuyla sessiz kalmakta ve düşüncelerini ifade etme noktasında isteksiz davranmaktadır (Çaloğlu, 2014). Dolayısıyla, teorinin vurgulamakta olduğu nokta çoğunluğun fikirleri ile azınlığın fikirleri arasındaki ilişki ve işgörenlerin izole olma korkusudur (Dyne vd., 2003).

1.8.2.5. Kendini Uyarlama Teorisi

Teoriye göre, topluma ve ortama uyum sağlama davranışı geliştiren kişiler, ortamın gereklerine göre uyumlu olabilmek için hassasiyetlerini değiştirirler. Teorinin özünde, örgütte işgörenlerin, örgüte uyum sağlaması için örgüt içi ilişkilerde kendilerini gözlemlemeleri ve kontrol etmeleri savı yer almaktadır (Greenberg & Baron, 2003). Ortama uyum sağlama noktasında, kendini uyarlama seviyesi yüksek olan işgörenlerin, kendini uyarlama seviyesi düşük olan işgörenlere göre daha başarılı oldukları görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, kendini uyarlama düzeyi düşük olan işgörenler, daha açık şekilde duygu ve düşüncelerini söylerler. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan işgörenlerin ise zaman zaman örgüte uyum sağlamak adına sessiz kaldıkları görülür (Afşar, 2013, s.26).

1.8.2.6. Bilişsel Çelişki Teorisi

Festinger (1957) tarafından geliştirilen bu teori, kişilerin, bilişsel alanda çelişki oluşturan biliş, duygu ve davranışlardan uzaklaştıklarını, biliş unsurları arasında bir tutarlılık oluşturmaya ve mevcut tutarlılığı korumaya ve devam ettirmeye çalıştıklarını belirtmektedir. Bu teori, kişilerin tutumlarını değiştirmek için, öncelikle onların davranışlarını değiştirmek gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda Festinger (1957) tarafından geliştirilen bilişsel çelişki teorisi, “bilincin sosyal gerçekliği değil, sosyal gerçekliğin bilinci belirlediği” savını sınıf bilinci oluşumunun temeline oturtan marksist yaklaşımla benzerlik göstermektedir (Akt. Yanık, 2012).

1.8.2.7. Abilene Paradoksu

Harvey (1974) tarafından geliştirilen “*Abilene Paradoksu*”; işgörenlerin örgüt içerisinde kendi fikirlerinin, duygu ve düşüncelerinin, diğer işgörenler tarafından kabul görmeyeceği ve benimsenmeyeceği düşüncesinde olduklarını ifade etmektedir (Afşar, 2013). Bu paradoksa göre, kişi toplumda sorun çıkaran olarak

görünmek istemediği için kendisinin razı olmadığı ve istemediği, ancak diğerlerinin istediği kararları, fikirleri, düşünceleri sessiz kalarak desteklemektedir.

1.8.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Bu çalışmada, örgütsel sessizliğin nedenleri bireysel, yönetsel, örgütsel, kültürel ve ulusal nedenler alt başlıklarında incelenmiştir.

1.8.3.1. Bireysel Nedenler

Örgütsel sessizliğin bireysel nedenleri kapsamında yöneticilere güvenilmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler, ilişkileri zedeleme korkusu ve mobbing (psikolojik taciz) konuları sayılabilir (Morrison & Milliken, 2000; Premeaux & Bedeian, 2003; Perlow & Williams, 2003; Milliken & Morrison, 2003; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003; Tecimen, 2013; Yüksel, 2015).

1.8.3.1.1. Yöneticilere Güvenilmemesi

İşgörenler, örgüt içerisindeki bazı konular ve sorunlarla ilgili doğruları bilmelerine rağmen, yöneticilerine karşı güven eksikliğinden dolayı bunları dile getirmezler (Morrison & Milliken, 2000). Bu durumun meydana gelmesi 1970 ve 1980'li yıllardan bugüne kadar araştırma konusu olmuştur. Argyris (1977), işgörenlerin örgütün politika sorunları ve teknik konuları hakkında bilgileri olmalarına rağmen bunu ifade etmelerini engelleyen güçlü oyunlar ve normlar olduğu düşüncesini tartışmıştır. Birçok araştırmacı da, örgütlerin genel olarak muhalefet olan işgörenlerine karşı hoşgörülü olmadıklarını ve bundan dolayı da o örgütlerde çalışan işgörenlerin örgütteki var olan sorunlar hakkında konuşmakta isteksiz olduklarını ve sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir (Ewing, 1977; Scott & Hart, 1979, Sprague & Ruud, 1988; Nemeth, 1997).

1.8.3.1.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi

İşgörenler, örgüt içerisinde yer alan sorunlarla ve olaylarla ilgili görüşlerini, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etmenin ve bu konularda tartışmalara girmenin riskli olduğunu ve bundan dolayı sessiz kalmaları gerektiğini düşünmektedirler (Premeaux & Bedeian, 2003, s.1537).

Ryan ve Oestreich (1991), Amerika Birleşik Devletleri'nde 22 örgütten 260 işgörenle yapmış oldukları görüşmeler sonucunda, işgörenlerin %70'inin işyerinde karşılaşmış oldukları sorunlar hakkında konuşmaktan çekindiklerini ve

korktuklarını ifade etmişlerdir. Araştırmacılar, işgörenlerin bu sorunları dile getirmemelerinin ve korkmalarının iki önemli nedeni olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlardan bir tanesi konuşmanın bir şeyleri değiştirmeyeceği inancı, diğeri ise konuşmanın olumsuz yansımaları olabileceği düşüncesidir.

1.8.3.1.3. İzolasyon Korkusu

Milliken ve Morrison (2003), işgörenlerin sessiz kalmalarının nedenlerinden bir tanesinin de izolasyon (dışlanma) korkusu olduğunu ortaya koymuşlardır. İşgörenler, örgütlerde sorun yaratan veya şikayetçi biri olarak algılanabileceklerini ve sonuçta izolasyon ile karşılaşabileceklerini düşünmektedirler (s.1565). Bundan dolayı, örgütteki pek çok işgören, dışlanmaktan korktuğu için kendi fikirlerini, kaygılarını, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etmemekte ya da diğer işgörenlerin duymak istedikleri şekilde fikirlerini söylemektedir (Perlow & Williams, 2003, s.54-55; Sincer, 2016).

1.8.3.1.4. Geçmiş Tecrübeler

İşgörenlerin sessiz kalmalarına neden olan faktörlerden bir diğeri de geçmişte yaşamış olduğu tecrübeleridir. Bu tecrübeler işgörenin sadece kendisinin yaşamış olduğu olaylar değil, aynı zamanda örgütteki diğer işgörenlerin de yaşamış oldukları tecrübeler neticesinde işgörenler sessiz kalmaktadır. İşgören, kendisi veya meslektaşı örgüt ile ilgili sorunlar ve olaylar hakkında daha önce ifade ettiği düşüncelerinden ötürü olumsuz bir tepki almışsa, daha sonraki olaylarda düşüncelerini belirtmekte isteksiz olacak ve sessiz kalmayı tercih edebilecektir. Bu bağlamda, örgütlerde işgörenler geçmişte yaşamış oldukları kötü deneyimler, yapmış oldukları gözlemler ve diğer işgörenlerle konuşmaları sonucunda günden güne sessizliğe yönelmektedirler (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003, s.1468).

1.8.3.1.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Örgütün belirlenen amaçları gerçekleştirebilmesi için işgörenler arasındaki ilişkilerin olumlu olması gerekmektedir. İşgörenler, örgüt içerisinde diğer işgörenlerle ilişkileri bozmamak adına sessiz kalmaktadır. İşgörenler diğer meslektaşlarıyla ilgili olumsuz bir durum hakkında konuştuklarında aralarındaki ilişkilerin bozulacağına inanmaktadır (Tecimen, 2013, s.22). Milliken ve Morrison'a (2003) göre, örgütlerde işgörenler arasındaki olumlu ilişkilerin bozulmaması ve korunması inancı sessizliğe neden olmaktadır.

1.8.3.1.6. Mobbing (Psikolojik Taciz)

Mobbing (psikolojik taciz), örgütlerde sistemli bir şekilde ve uzun süre işgöreni sindirme ve yıldırma amacı ile bireye uygulanan psikolojik ve fiziksel her türlü kötü davranışı ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütlerde yöneticilerin veya işgörenlerin, istenmeyen kişi olarak gördükleri bir işgöreni, sözlü veya fiziksel olarak taciz ederek işgöreni yıldırma ve bezdirmektir (Yüksel, 2015). Sheehan (2004) mobbingi, “örgütteki diğer işgörelere kasıtlı olarak zarar vermek amacıyla kullanılan ve işgörenlerin işinden olması niyetini taşıyan saldırgan grup davranışları” olarak da tanımlamaktadır. Örgütlerde özellikle cinsel taciz işgörenlerin sessiz kalmalarında neden olmaktadır. İşgörenler yıldırma ve bezdirme sonucu işini kaybetme, örgütten dışlanma ve ilişkilerin bozulacağı korkusu gibi sebeplerden dolayı sessiz kalabilir (Yüksel, 2015).

1.8.3.2. Yönetmel Nedenler

Yönetmel açıdan örgütsel sessizlik temelde “*yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu*” ve “*yöneticilerin örtük inançları*” sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu iki sebep, örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru sağlıklı bilgi akışını engelleyecek yönetsel uygulamaların, örgütsel yapı ve politikaların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu yapı ve uygulamalar ise, örgütlerde “*sessizlik ikliminin*” gelişmesine neden olacaktır. Böyle bir iklimde işgörenler arasında ortaya çıkan algı, sorunlarla ve olaylarla ilgili konuşmanın gereksiz ve tehlikeli olduğudur. Bundan dolayı, işgörenler konuşmayı, sessiz kalacaklardır (Morrison & Milliken, 2000, s.708).

1.8.3.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu

Örgütlerde, sessizlik ikliminin ortaya çıkmasına neden olan önemli faktörlerden birisi de üst kademe yöneticilerinin özellikle astlarından olumsuz geri bildirim alma korkusudur. Bu olumsuz geri bildirimler ister kişisel olsun, isterse yönetim tarzları ile ilgili olsun yöneticilerin genellikle olumsuz geri bildirimler aldıkları zaman tehdit altında kaldıklarını hissettiklerini gösteren güçlü kanıtlar bulunmaktadır (Swann & Read, 1981; Sachs, 1982; Meyer & Starke, 1982; Carver, Antonio & Scheier, 1985). Bundan dolayı, insanlar olumsuz geri bildirim almaktan kaçınmayı denemektedirler (Ashford & Cummings, 1983). Olumsuz geri bildirim aldıklarında bunu önemsememeyi, yanlış olduğunu belirtip reddetmeyi veya kaynağın güvenilirliğine saldırmayı tercih edebilirler (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979).

Yöneticiler, kendilerinin eksikliklerini ve yönetim tarzlarını sorgulatacak olumsuz geri bildirimlerden kaçınma eğilimindedirler. Yöneticilerin özellikle astlarından gelecek olumsuz geri bildirimlerden kaçındıklarını gösteren ampirik kanıtlar bulunmaktadır. Bu kanıtlar göstermektedir ki yöneticiler, üstlerden ziyade ast kademedeki çalışan işgörenlerden olumsuz geri bildirim aldıkları zaman bunun çok doğruyu yansıtmadığını ve mantıklı olmadığını (Morrison & Milliken, 2000, s.708), ayrıca yöneticinin gücünü ve güvenilirliğini daha fazla tehdit ettiğini düşünmektedir (Korsgaard, Roberson & Rymph, 1998).

1.8.3.2.2. Yöneticilerin Örtük İnançları

Örgütlerdeki örgütsel sessizliğin temelinde yatan bir diğer faktör yöneticilerin işgörenlerine karşı ve yönetimin doğasında olan örtük inançlarıdır. Yöneticilerin sahip olduğu örtük inançlardan birisi "*işgörenlerin bencil ve güvenilirmez olduğu*" inancıdır. Bu inanç, McGregor tarafından geliştirilen "X-Y Teorisini" çağrıştırmaktadır. McGregor X teorisinde; işgörenlerin sadece kendi çıkarlarını düşündüklerini, tembel olduklarını, çalışmayı sevmediklerini ve güvenilirmez olduklarını belirtmiştir (Lunenburg & Ornstein, 2013, s.33). Örneğin bu inançta olan yöneticiler, işgörenlerin önerilen bir örgütsel değişim ile ilgili kaygılarını ilettikleri zaman işgörenlerin bu değişimi anlamadıklarını ya da bu değişimin kişisel olarak kendilerini tehdit edeceği düşüncesinde olduklarından dolayı değişimin karşısında olacaklarını kabul etmektedir (Morrison & Milliken, 2000, s.713). Yöneticilerin bu inanca sahip olduğunu hisseden işgörenler sessiz kalmakta ve bundan dolayı da örgütte yukarıya doğru bilgi akışı sağlıklı olmamaktadır (Şehitoğlu, 2010, s.50).

Yöneticilerin sahip olduğu örtük inançlardan bir diğeri "*yöneticinin en iyi ben bilirim*" inancıdır. Bu inanç, yukarıda ifade edilen "*işgörenlerin bencil ve güvenilirmez olduğu*" inancı ile çok yakından ilgilidir. Yöneticiler arasında yaygın olan inanış, işgörenlerin sadece kendi çıkarları için çalıştıkları ve bunun sonucunda örgütsel sorunlarla, olaylarla ilgilenmedikleri ve örgüt için neyin en iyi olduğunu bilmedikleri, işgörenlerin fikirlerini önemsemeye gerek olmadığı ve en iyisini kendilerinin bildikleri düşüncesidir. Ayrıca, yönetme ve kontrol sorumluluğunu sadece kendisinde gören yöneticiler, işgörenleri sadece sorgusuz takipçiler olarak görmektedir (Morrison & Milliken, 2000, s.710).

Yöneticilerin örtük inançlarından bir diğeri ise “*örgüt içerisinde birlik, aynı fikirde olma ve uzlaşmanın örgütsel sağlığı gösterdiği; muhalefetin ve aynı fikirde olmamanın ise kaçınılması gereken bir davranış olduğu*” inancıdır (Morrison & Milliken, 2000, s.710). Bu inançta olan yöneticiler örgüt içerisinde farklı bakış açılarına, görüşlere, duygu ve düşüncelere olumlu bakmamaktadır. Bunu gören işgörenler ise sessizleşmektedir.

1.8.3.3. Örgütsel Nedenler

Örgütsel sessizliğin örgütsel nedenleri kapsamında örgüt kültürü, örgüt iklimi, sessizlik iklimi, adaletsizlik kültürü ve örgütsel sosyalizasyon konuları sayılabilir (Morrison & Milliken, 2000; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003; Alioğulları, 2012; Yanık, 2012; Ruçlar, 2013; Gökçe, 2013).

1.8.3.3.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütteki işgörenlerin paylaştığı duygular, etkinlikler, normlar, beklentiler, etkileşimler, varsayımlar, tutumlar, inançlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgüt kültürü, işgörenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını gidererek onların örgütle kaynaşmalarını ve bütünleşmelerini, örgütün amaçlarını benimsemelerini, örgüte olan güven ve bağlılıklarının artmasını ve sonuçta da etkili ve verimli çalışmalarını sağlamaktadır (Kavi, 2008).

Örgütsel değerlerin işgörenlerce yoğun olarak algılanması ve örgüt içerisinde paylaşılması örgütte güçlü bir kültürün olduğunu göstermektedir. Ancak böyle bir kültür her zaman arzu edilmeyebilir. Özellikle geleneksel ve kapalı örgütlerde işgörenler arasında güçlü değer paylaşımları olabilir. Ancak, bu durum değişime karşı bir direnç olarak ortaya çıkabilir. Örgütlerde yoğun şekilde kültüre yönelme sonucunda örgütün içsel ve çevresel değişimlere uyum sağlaması kolay olmayacaktır (Alparıslan, 2010, s.14). Bu nedenle, örgütsel değişim için gerekli olan farklı görüşler, duygu ve düşünceler örgüt kültürünün değerleri ile zıt düşeceği düşüncesi ile işgörenler sessiz kalacaklardır. Bu anlamda örgüt kültürü, örgütteki sessizliğin ortaya çıkmasında ve sürdürülmesinde güçlendirici bir etkiye sahip olacaktır. Katılımcı örgüt kültürlerinin yaratılması, işgörelere karşı örgütsel desteğin artırılması, yöneticiler ile işgörenlerin yakınlaşması ve resmi ve resmi olmayan ilişkilerin artması, yönetim kademelerinin işgörenleri dinlemeye istekli

olmaları gibi gelişmeler bu alanda yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Milliken vd., 2003, s.1455).

1.8.3.3.2. Örgüt İklimi

İşgörenler arasında oluşan ortak değerlerin, normların ve bu normların sembolik ifadelerinin örgütlerde bir anlam oluşturduğu kabul edilmektedir. Örgüt yaşamını biçimlendiren değerler, hissiyatlar, yaklaşımlar, tutumlar ve davranışlar örgüt iklimini yaratmaktadır. Örgüt iklimi; örgütsel kimliği oluşturan, örgüte egemen olan, onu diğer örgütlerden ayıran, işgörenlerin davranışlarını etkileyen ve etkilenen, örgütteki işgörenler tarafından hissedilip algılanan özellikler dizisidir (Özdemir, 2006).

Yönetim kademesinin sorumluluklarından birisi de, işgörenlerin örgütle ilgili faaliyetlerin uygulanmasında etkili ve verimli çalışmalarını sağlamak için örgütün içerisinde sağlıklı bir iklim oluşturmaktır. Örgüt iklimi işgörenlerin tutumlarını, davranışlarını, ilişkilerini etkileyen ve işgörenlerce paylaşılan örgüt kültürünün bir uzantısıdır. Ancak, daha özel ve yönetilebilir durumda olması örgüt iklimini örgüt kültüründen ayırmaktadır. Örgüt kültürü örgütün nasıl olması gerektiği ile ilgilenirken, örgüt iklimi ise işgörenlerin örgüt ile ilgili davranışlarını etkileyen değerleri ve tutumları vurgulamaktadır. Örgütte işgörenlerin birbirlerini anlayabilmeleri ve birbirlerine olan güvenleri, içinde oldukları sosyal sistemde hissettikleri ortak iklime göre gelişmektedir (Mullins, 2005, s.901).

İşgörenler örgüt içerisinde görüşlerini, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etmenin ve bu konularda tartışmalara girmenin riskli olduğunu ve bir bedeli olduğunu, bundan dolayı da sessiz kalmaları gerektiğini düşünmektedirler. Bu nedenle, yöneticilerin örgütte işgörenlerin kendi fikirlerini, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edebilecekleri bir örgüt iklimi yaratmaları önemlidir.

1.8.3.3.3. Sessizlik İklimi

Yöneticilerin sahip olduğu inançlar ve varsayımlar, onların örgüt içerisindeki davranışlarını, yönetsel uygulamalarını, örgütsel yapı ve politikaları kuşkusuz etkilemektedir. Bu da doğal olarak örgütteki işgörenleri doğrudan etkilemektedir. Örgütlerin değişimi, gelişimi ve sağlığı açısından aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bunu engelleyecek yönetsel uygulamaların, örgütsel yapı ve politikaların ortaya çıkması ise, örgütlerde

“sessizlik ikliminin” gelişmesine neden olacaktır. Sessizlik ikliminin baskın olduğu örgütlerde işgörenler arasında ortaya çıkan algı, sorunlarla ve olaylarla ilgili konuşmanın gereksiz ve tehlikeli olduğudur. Bundan dolayı, işgörenler konuşmayı, sessiz kalacaklardır (Morrison & Milliken, 2000, s.708).

Örgütlerde sessizlik ikliminin nasıl ortaya çıktığını ve geliştiğini açıklayan iki temel inanç olduğu belirtilmektedir. Bunlardan ilki, örgütteki sorunlar hakkında konuşmanın gereksiz olduğu, diğeri ise kaygıların ve düşüncelerin ifade edilmesinin tehlikeli olduğudur (Morrison & Milliken, 2000, s.714).

Vakola ve Bouradas (2005) tarafından yapılan çalışmada, örgütteki sessizlik ikliminin, örgütün değişim ve gelişiminin önünde bir engel olduğu ve işgörenlerin motivasyonunu olumsuz etkilediği ortaya konmuştur. Araştırmacılar, işgörenlerin bu olumsuz iklimde düşüncelerini açıkça ifade etmenin önemsiz hatta tehlikeli olabileceği düşüncesini taşıdıklarını vurgulamaktadır (s.446).

1.8.3.3.4. Adaletsizlik Kültürü

Örgütte işgörenlerin konuşmaya istekli olup olmamaları veya sessiz kalmaları algıladıkları örgütsel adalet ile yakından ilişkilidir. Adaletsizlik kültürü, Harlos (1999) tarafından tanımlanmıştır (Sarioğlu, 2013, s.39). Örgütlerde görülen yüksek merkezileşme, açıkça belirtilmeyen işlemler ve raporlamalar, yetersiz iletişim, istikrarsız karar verme süreci, düşük biçimselleştirme, otoriter yönetim tarzı, düşük performans gibi özellikler adaletsizlik kültürünü karakterize etmektedir (Brinsfield, 2009, s.74). Bu özelliklerin hakim olduğu örgütlerde işgörenlerin sessiz kalmaları olağandır.

Adams tarafından geliştirilen adalet teorisine göre işgörenler örgütlerden elde ettikleri kazanımları, kendilerinin örgüte verdikleriyle mukayese etmekte ve elde ettiklerini diğer işgörenlerle karşılaştırmaktadırlar. Örneğin, işgören çalışmakta olduğu örgüte emeğini ve zamanını vermekte ve bunun karşılığında ücret, statü vb. almaktadır. Böylece işgören verdiği emek karşısında elde ettiği getiriyi değerlendirmekte, diğer işgörenlerin kazandıklarıyla karşılaştırmakta ve örgütün ne kadar adil olduğuna karar vermektedir. İşgörenlerin örgütte adaletli bir ortamın olduğunu algılamaları ve görmeleri, işgörenleri görüşlerini, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etme yönünde cesaretlendirecektir. Korku ve sindirme ile birlikte

adaletsizlik kültürünün olduğu bir ortamda işgörenler sessiz kalma eğiliminde olacaktır (Alioğulları, 2012, s.7-8).

1.8.3.3.5. Örgütsel Sosyallezyasyon

Örgütsel sosyallezyasyon, işgörenlerin örgütün değerlerine, normlarına, yaklaşımlarına, geçerli kurallarına, önyargılarına, anlayışlarına vb. kültürel iklimine kendilerini uyumlu hale getirmelerini ifade etmektedir. İşgörenlerin, örgütte yer etmiş ve kabul görmüş anlayış ve düzene göre hareket etmeleri, örgütün verimli olması ve belirlenen amaçlara ulaşabilmesi bakımından önem arz etmektedir. Örgüt, etkili ve verimli olabilmek için örgütteki kültürel iklimin işgörenler tarafından kabul edilmesini ve özümsemesini ve işgörenlerin bu iklime uygun davranışlarda bulunmasını istemektedir (Aytaç, 2004, s.196).

Örgüte yeni katılan bir işgörenin, örgütte algıladığı ve yaşadığı aksaklıkları, olumsuzlukları veya sorunları örgütte kabul görmüş genel düşünce ikliminden farklı fikir ve düşünceler ile açıkça ifade etmesi kolay olmayacak ve bunun sonucunda sessiz kalacaktır (Gökçe, 2013, s.27).

1.8.3.4. Kültürel ve Ulusal Nedenler

Toplumun özellikleri içinde yaşayan insanların davranışlarını etkileyerek şekillendirmektedir. Kişi, içinde bulunduğu toplumun değer yargılarını, gelenek ve göreneklerini benimsemekte, davranışlarını da sosyal etkileşim içinde olduğu ve özümsemiği toplumun kültürüne göre düzenlemektedir. Toplum, kişilere zaman içerisinde birçok alanda hangi davranışlarda bulunup bulunmaması konusunda sınırlar koymakta, ölçütler belirlemektedir. Toplumun isteklerini, değer yargılarını bilen ve davranışlarını ona göre şekillendiren insanlar, toplum tarafından kabul görmektedirler. Aksi halde, toplum tarafından dışlanmaktadır (Aytaç, 2000, s.13).

Kültürel ve ulusal özellikler, toplumsal hayatta o toplumun bireylerinin davranışlarını şekillendirdiği gibi çalışma yaşamında da işgörenler arasındaki ilişkilere, tutum ve davranışlara yansımaktadır (Çakıcı, 2010, s.80).

Fujio (2004) tarafından yapılan araştırma, milli kültürün işgörenlerin sessizlik davranışı üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada; Japon işgörenler ile Amerikalı işgörenler karşılaştırılmıştır. Japonların çalışma ortamlarının, Amerikalı işgörenlerin çalışma ortamlarına göre daha samimi,

arkadaşça ve sıcak bir iklime sahip olduğu ortaya konmuştur. Bundan dolayı, Japonların çalışma ortamlarında görülen sessizlik davranışının olumlu bir davranış olduğu kabul edilmektedir (Akt. Algın, 2014, s.15).

Yüksel (2006) tarafından yapılan araştırmada, Türk kültüründe güç mesafesinin yüksek olduğu, dışil kültür özelliği gösterdiği ve belirsizlikten kaçınıldığı görülmektedir. Güç mesafesi, toplumun üyeleri arasındaki güç dağılımını ya da eşitsizlik derecesini ifade etmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde eşitsizlik derecesinin yüksek olduğu ve fırsat eşitliğinin olmadığı görülmektedir. Bu kültürün hâkim olduğu toplumlarda gücü göstermek için mevki, statü sahibi olmak önemlidir ve bu statüye sahip kişilerle iletişime geçmek zordur. Düşük güç mesafesi olan kültürlerde ise güç sahibi kişilerle iletişime geçmek daha kolaydır. Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde, üst kademelerin daima haklı olduğu düşüncesi ön plana çıkmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde işgörenler duygu ve düşüncelerini, fikirlerini açıkça ifade etmede isteksiz olacak ve sessiz kalacaktır (Sarıoğlu, 2013, s.39).

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, işgörenlerin kızgınlıklarını az gösterdiklerini, düş kırıklıklarını doğrudan ifade etmediklerini ve yöneticileri hakkındaki olumsuz duygu ve düşüncelerini gizledikleri görülmüştür (Çakıcı, 2007, s.155).

Türk kültürünün dışil kültür özellikleri taşıması Türkiye'de insan ilişkilerine ne kadar çok önem verildiğini ve saygı gösterildiğini göstermektedir. Bu anlamda, kişilerin buldukları örgütte insan ilişkilerine önem verdiklerini göstermek adına bilinçli ve kasıtlı olarak sessiz kaldıkları ortaya konmuştur. Dışil kültürlerde yönetimin fikir birliğine önem verdiği ve daha çok sezgisel olduğu görülmektedir. Bu durumda görüşme ve uzlaşma işgörenler arasındaki çatışmaların çözümlenmesinde esas alınmaktadır. Eril kültürler ise daha çok sonuca odaklanmaktadır (Sargut, 2001).

İşgörenlerin risk almaktan kaçınmaları, belli bir hiyerarşi içinde çalışmayı istemeleri, yeni fikirlere, duygu ve düşüncelere az ilgi göstermeleri yani belirsiz durumları kendileri için tehdit olarak algılamaları örgütte belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Böyle bir örgütte işgörenlerin sessizleşecekleri söylenebilir (Kutaniş & Karakiraz, 2012).

1.8.4. Örgütsel Sessizlik Türleri

Sessizlik konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, sessizliğin farklı araştırmacılar tarafından değişik sınıflandırmalarının yapıldığı görülmüştür. Bu çalışma kapsamında sessizlik konusunda Subkowiak, Bruneau, Pinder ve Harlos, Van Dyne, Ang ve Botero, Park ve Keil, Knoll ve Dick tarafından yapılan sessizlik sınıflandırmaları incelenmiştir.

1.8.4.1. Subkowiak'a Göre Örgütsel Sessizlik Türleri

Sobkowiak (1997), yapmış olduğu çalışmasında sessizliği akustik sessizlik (sese dayalı) ve pragmatik sessizlik (konuşmayla ilgili) olarak sınıflandırmıştır. Sobkowiak *akustik sessizliği*, ortamda ses dalgalarının olmaması olarak tanımlamaktadır. *Pragmatik sessizliği* ise, insandan kaynaklanan bir sessizlik türü olduğunu ve enstrümantal veya stratejik amaçlara ulaşmaya yönelik ses çıkarma yokluğu olarak tanımlamaktadır (Akt. Pinder & Harlos, 2001, s.338).

1.8.4.2. Bruneau'ya Göre Örgütsel Sessizlik Türleri

Bruneau (1973) yapmış olduğu çalışmasında pragmatik sessizliği temel olarak sessizliği; psiko-linguistik (psikolojik temelli) sessizlik, etkileşimli sessizlik ve sosyo-kültürel sessizlik olmak üzere üçlü olarak sınıflandırmıştır. *Psiko-linguistik (psikolojik temelli) sessizlik*, örgütte konuşma esnasında yapılan ve istenmeden meydana gelebilecek duraksamaları ve hızlanmaları belirtmektedir. *Etkileşimli sessizlik* ise; karşılıklı konuşma esnasında yapılan etkileri ve yargılamaları içeren, duraksamaları daha uzun süre sürdürmek için kasıtlı ve stratejik olarak yapılan, değişik olarak algılanılan biriyle tanışıldığında gösterilen genel tepkiyi ifade eden sessizlik türüdür. Grup veya örgütteki genellikle resmi ilişkilerde kendini gösteren duraksamaları ifade eden sessizlik türü ise *sosyo-kültürel sessizlik* olarak tanımlanmaktadır. Bruneau tarafından alanyazına kazandırılan üç sessizlik türü, "kabul" veya "red" anlamlarına gelmektedir (Pinder & Harlos, 2001, s.339).

1.8.4.3. Pinder ve Harlos'a Göre Örgütsel Sessizlik Türleri

Pinder ve Harlos (2001) sessizliği, pasif sessizlik (quiescence silence) ve kabullenici sessizlik (acquiescence silence) olarak sınıflandırmışlardır. Pinder ve Harlos, pasif ve kabullenici sessizlik arasındaki farkları sekiz boyutta karşılaştırmışlardır. Tablo 1.1'de bu boyutlar yer almaktadır.

Tablo 1.1: Pasif ve Kabullenici Sessizliğin Boyutları

Boyutlar	Pasif Sessizlik	Kabullenici Sessizlik
Gönüllülük	Nispeten gönüllü	Nispeten gönülsüz
Farkındalık	Farkında	Daha az farkında
Kabul	Düşük	Ortadan yükseğe doğru
Stres Düzeyi	Ortadan yükseğe doğru	Düşükten ortaya doğru
Alternatiflerin Farkında Olma	Nispeten yüksek	Nispeten düşük
Ses Çıkarma Eğilimi	Nispeten yüksek	Nispeten düşük
İşten Ayrılma Eğilimi	Nispeten yüksek	Nispeten düşük
Baskın Duygular	Korku, öfke, umutsuzluk, sinizm, depresyon	Razı olma, kabullenicilik, teslimiyet

Kaynak: Pinder & Harlos (2001).

Pasif Sessizlik (Quiescence Silence): İşgörenlerin, kasıtlı ve bilinçli olarak ses çıkarmamaları yani sessiz kalmaları olarak tanımlanmaktadır. Bu sessizlik türünde, işgörenler arasında bir düşünceyi açıkça ifade etmenin veya örgütün değişimi ve gelişimi için öneri ve tekliflerde bulunmanın olumsuz geri bildirimlerinin olacağı endişesi ve korkusu bulunmaktadır. Bu nedenle, işgörenler gönüllü olarak pasif kalmayı tercih etmektedir. Ancak, işgörenler, örgütteki sessizlik ortamının farkındadırlar. Örgütte aynı fikirde olmamalarına, örgüt için değişik alternatiflerin farkında olmalarına ve bunlarla ilgili fikirlerini paylaşmaya ve seslerini çıkarmaya eğilimli olmalarına rağmen korku, umutsuzluk, öfke ve depresyon gibi sebeplerden dolayı kasıtlı ve bilinçli olarak ses çıkarmamaktadırlar (Pinder & Harlos, 2001, s.350).

Kabullenici Sessizlik (Acquiescence Silence): Razı olma, boyun eğme olarak ifade edilen kabullenici sessizlik, işgörenlerin görüşlerini, duygu ve düşüncelerini geri çekilmeye bağlı olarak ifade etmemesi yani örgütten esirgemesidir (Durak, 2012, s.50). İşgörenler örgütteki mevcut durumu kabul ederler ve durumu değiştirme noktasında herhangi bir girişimde veya sesini çıkarma çabası içinde bulunmazlar (Çakıcı, 2010, s.32). Bu sessizlik türünde işgörenler, örgütteki sessizlik ortamının daha az farkındadırlar.

1.8.4.4. Van Dyne, Ang ve Botero'ya Göre Örgütsel Sessizlik Türleri

Dyne, Ang ve Botero (2003) sessizlik türlerini sınıflandırırken Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan sınıflandırmadan esinlenmişlerdir. Dyne ve arkadaşları sessizliği; kabullenici sessizlik (acquiescence silence), savunma amaçlı sessizlik

(defensive silence) ve örgüt yararına sessizlik (pro-social silence) olmak üzere üçlü olarak sınıflandırmışlardır.

Kabullenici Sessizlik (Acquiescence Silence): Kabullenici sessizlik; işgörenler tarafından boyun eğmeye, kabullenmeye, razı olmaya bağlı olarak örgütün değişimi ve gelişimi için gerekli ve faydalı olan bilgilerin, fikirlerin, düşüncelerin iletilmesi gereken yerlere açıkça ifade edilmemesi, kendisinde saklamasıdır. Bu sessizlik türünde işgörenler, örgütsel koşulların farkında olmalarına rağmen, bu koşulları değiştirmeye ve geliştirmeye yönelik bir çaba sarfetmezler ve pasif bir davranış sergilerler (Dyne vd., 2003).

Savunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence): Alanyazında korunmacı sessizlik olarak da ifade edilen bu sessizlik türü, işgörenlerin örgütte kendilerini korumak amacıyla fikirlerini, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etmenin olumsuz geri bildirimleri olabileceği korkusuyla sessiz kalmaları ve bu fikirleri kendilerine saklamalarıdır. Kısacası, işgörenlerin korku sonucu sessizleşmeleridir. Bu sessizlik, işgörenlerin alternatiflerin farkında olarak ve kendilerini koruma amaçlı göstermiş oldukları bilinçli, kasıtlı ve proaktif bir davranıştır (Dyne vd., 2003).

Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial Silence): Dyne, Ang ve Botero, bu sessizlik türünü geliştirirken örgütsel vatandaşlık davranışı kavramından esinlenmişlerdir. İşgörenlerin işbirliği güdülerini doğrultusunda, diğer işgörelere veya örgüte fayda sağlamak amacıyla fikirlerini, duygu ve düşüncelerini kendilerine saklamalarıdır. Bu sessizlik davranışı, konuşmanın olumsuz kişisel sonuçları ile ilgili korkudan ziyade, diğer işgörenlerin ve örgütün yararını düşünme maksadıyla harekete geçirilmektedir (Kahya, 2013). Örgüt yararına sessizlik, işgörenin örgütü korumak ve diğer işgörenleri korumak amacıyla sessiz kalması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Brinsfield, 2009, s.146).

1.8.4.5. Park ve Keil'e Göre Örgütsel Sessizlik Türleri

Park ve Keil (2009) sessizliği; bilinçli sessizlik, defansif sessizlik ve toplu sessizlik olmak üzere üçlü sınıflandırmışlardır. *Bilinçli sessizlik* türüne göre, işgörenler örgütteki sorun ve olaylarla ilgili olarak fikirlerini, duygu ve düşüncelerini söylemeyerek kasıtlı olarak sessiz kalmaktadır. *Defansif sessizlik* ise, işgörenlerin kendi çıkarlarını korumak ve örgüt içerisinde çatışma ortamı yaratmamak için sessiz kalmalarıdır. Üçüncü sessizlik türü olan *toplu sessizlik* ise, işgörenler

tarafından alınan ortak kararlar sonucu işgörenlerin fikirlerini, duygu ve düşüncelerini açıklamamaları ve sessiz kalmalarıdır (Kahveci, 2010, s.9).

1.8.4.6. Knoll ve Dick'e Göre Örgütsel Sessizlik Türleri

Knoll ve Dick (2012) sessizlik sınıflandırması yaparken Dyne ve arkadaşları ile Pinder ve Harlos tarafından yapılan sessizlik türlerinden esinlenmişlerdir. Yapılan bu çalışmalara "fırsatçı sessizliği" ilave ederek dörtlü bir sınıflandırma yapmışlardır. Knoll ve Dick sessizliği; *pasif, kabullenici, örgüt yararına ve fırsatçı sessizlik* olarak sınıflandırmışlardır. İlk üç sessizlik türü önceki sayfalarda açıklandığından bu bölümde sadece fırsatçı sessizlik kavramı açıklanacaktır.

Fırsatçı Sessizlik: İşgörenlerin, kendilerine avantaj sağlayacak bilgileri bilinçli ve kasıtlı olarak kendilerine sakladıkları sessizlik türüdür. Fırsatçılığın birkaç muhtemel göstergesi arasından, genellikle bilerek değiştirilmiş veya eksik bilginin, üstünü örtmek, pasif kalmak veya kafa karıştırmak amacıyla esirgenmesi, gizlenmesi veya durumdan ve olaylardan nemalanmak gibi formları dikkate alınmaktadır. Fırsatçı sessizlik, örgütte iş ile ilgili bilgilerin, fikirlerin, duygu ve düşüncelerin diğer işgörelere zarar verme pahasına kendilerine avantaj sağlamak için işgörelen tarafından stratejik olarak saklanmasıdır (Knoll & Dick, 2012, s.3).

1.8.5. İşgörelenlerin Sessiz Kalma Biçimleri

İşgörelenlerin bilinçli, kasıtlı ve amaçlı olarak gösterdikleri sessizlik davranışları örgüt içerisinde çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bunu bazen söylenen sözleri, görevleri sorgulamadan ve itiraz etmeden kabul etmeleri, bazen de yaşanan sorunları yok sayarak kendince göze batmadan diğer işgörelenler gibi olmaya çalışmaları göstermektedir (Bildik, 2009, s.42).

İşgörelenlerin sessiz kalma biçimleri; işgörelen itaati, sağır kulak sendromu, çekilme ve başka davranışlara yönelme, pasif kalma ve razı olma alt başlıklarında incelenebilir (Pinder & Harlos, 2001; Şehitoğlu, 2010; Tecimen, 2013; Dilek, 2014).

1.8.5.1. İşgörelen İtaati

İtaat, geleneksel örgüt yapılarında görülen en önemli özelliklerden birisidir. İşgörelenler örgütün genel politikalarını ve yönetici tarafından verilen talimatları takip etmek ve itaat etmek zorundadırlar. Geleneksel örgüt yapılarında yönetim anlayışı otoriterdir ve güçler merkezde toplanmıştır. Bu yönetim anlayışı, biçimsel ilişkiler,

çok katmanlı hiyerarşik bir yapı ve katı kurallar geliştirmiştir. Bununla birlikte farklı fikirlere veya görüş ayrılıklarına katlanamayan otoriter bir anlayışla tam bir itaat kültürü yaratmıştır. Otoriteye ve kurallara itaat, örgüte bağlılığın bir gerekliliğidir (Kahveci, 2010, s.19).

İşgören itaati, kabullenici sessizlik kavramının içinde yer almaktadır. İşgören itaati, örgütte sorgulamamayı ve yeni arayışlara girmemeyi, örgütsel şartları olduğu gibi özümsemeyi ve kabul etmeyi öngörmektedir. İtaatkar işgörenler, örgüt içerisinde sessizlik davranışı gösterdiklerinin bilincinde olmayıp örgütteki tüm kuralları ve mevcut şartları kabul etmekte ve alternatif aramamaktadırlar (Algın, 2014, s.30).

1.8.5.2. Sağır Kulak Sendromu

Örgütsel hareketsizlik olarak da ifade edilen sağır kulak sendromu, işgörenler tarafından örgüt içerisinde ortaya çıkan sorunlar ve karşılaştıkları olumsuzluklar hakkında bunlar normalmiş gibi duymazdan ve görmezden gelmeleri sonucu sessiz kalmalarıdır (Sarıkaya, 2013). Bu sendrom, işgörenlerin memnuniyetsizliklerini doğrudan ve açık bir şekilde söylemekten çekindiği örgütsel bir norm işlevi görmektedir (Pinder & Harlos, 2001). Niteliksiz ve yetersiz örgütsel politikalar, yönetsel uygulamalar ve bunun sonucunda oluşan tepkiler ve örgütsel özellikler, örgütlerde sağır kulak sendromunun meydana gelmesine neden olan faktörler olarak belirtilmektedir (Peirce, Smolinski, & Rosen, 1998). Bununla birlikte, İşgörenlerde bu sendromun görülmesinin nedeni olarak; örgüt içindeki iletişim, adalet ve örgütsel iklim kavramlarının yeterince gelişmemesi gösterilmektedir (Yanık, 2012, s.52).

1.8.5.3. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Örgütlerde ortaya çıkan sessizlik sonucunda işgörenler, çekilme ve başka davranışlara yönelme eğiliminde bulunabilmektedir (Dyne vd., 2003). İşgörenler açıkça konuşmanın bir şeyleri değiştirmeyeceği, dışlanma, terfi edememe, ceza alma ve işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçları olabileceği düşüncesiyle risksiz veya daha az riskli davranışlara yöneleceklerdir. Bu durum örgütün değişimi ve gelişimine bir engel oluşturmaktadır (Bildik, 2009, s.44).

İşgörenlerin sessiz kalmaları, onların işten çekilme davranışında bulunmalarına neden olabilmektedir. İşten geri çekilme; işgören devri, devamsızlık, ilgisizlik ve işgören sessizliğini içermektedir. İşgören, iş yerinde karşı karşıya kaldığı olumsuz

şartlar veya durumlardan dolayı örgütün gelişimi ve değişimine katkıda bulunabilme umudunu kaybetmektedir. Bu umutsuzluk ve ses çıkarmanın fayda getirmeyeceği hatta olumsuz sonuçları olabileceği düşüncesi işgöreni faaliyetlerden geri çekilmeye yöneltmektedir (Brinsfield, 2009, s.41).

1.8.5.4. Pasif Kalma ve Rız Olma

Pasif kalma ve rız olma, örgütlerde işgörenlerin bir diğer sessiz kalma biçimidir. Bu davranışta bulunan işgörenler, diğer işgörenlerin veya yöneticilerin yasal ve ahlaki olmayan, adaletsiz davranışlarını kabul etmekte veya tepki göstermeyerek pasif kalmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda, bu tür sessizliğin; destekleyici, ilgisiz, geri çekilen ve anlamsız sessizlik olmak üzere dört tipi olduğu belirtilmektedir. İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak, gülümseyerek destekleyici gibi görünmek bu tiplere örnekler olarak verilebilir. İşgören, korku nedeniyle bildiği bilgiyi pasif kalarak gizlemekte ve örgütün zararına dahi olsa yanlış bilgiyi destekler gibi görünmektedir (Pinder & Harlos, 2001, s.343).

Bu sessizlik biçiminde işgörenler; mevcut duruma rız olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar. İşgörenlerin bu şekilde davranmalarının arkasında, ses çıkarsa bile farklılık yaratamayacağına ve bir şeylerin değişmeyeceğine olan inançları yer almaktadır (Karacaoğlu & Cingöz, 2009, s.702).

1.8.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütler, değişim ve gelişimin hız kazandığı küreselleşen dünyada ayakta durabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için işgörenlerin yönetim süreçlerine katılmalarını, görüşlerini ve düşüncelerini ifade etmelerini, yeni fikirler üretmelerini, önerilerde bulunmalarını, etkili bir iletişim ortamının yaratılmasını, birlik ve beraberlik içerisinde örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamalıdır. Ancak işgörenin amaçlı, bilinçli ve kasıtlı olarak örgüt ile ilgili kaygılarını, fikirlerini, duygu ve düşüncelerini, örgütün değişimi ve gelişimi için açıkça ifade etmeyerek kendine saklaması ve örgütten esirgemesi bireysel ve örgütsel açıdan pek çok sonuçlara neden olmakta ve bu da örgütün geleceğini etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, kolektif bir fenomen olarak görülen örgütsel sessizlik, bireyler ve örgütler için potansiyel önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bu

çalışmada, örgütsel sessizliğin neden olduğu sonuçların daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla, sessizliğin bireysel ve örgütsel sonuçları ayrı ayrı incelenmiştir.

1.8.6.1. Bireysel Sonuçları

Örgütsel sessizliğin işgörenler üzerinde birçok etkisi bulunmaktadır. İşgörenlerin örgüt ile ilgili sorunlar ve olaylar hakkındaki kaygılarını, fikirlerini, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememeleri sonucunda kendilerinde saklamaları ve örgütten esirgemeleri onların stres yapmalarına neden olmaktadır. İşgörenler bu stres sonucunda da psikolojik çöküntü içine girmekte ve bunun sonucunda moral ve motivasyonları azalmakta, verimlilikleri düşmektedir (Dilek, 2014, s.34). Bagheri ve arkadaşları (2012) örgütsel sessizliğin, işgörenlerin stres düzeylerini arttırdığını, kişisel mutluluklarını etkilediğini ve kendilerini suçlu gibi görmelerine neden olduğunu belirtmektedir.

İşgörenler örgüt içerisinde sürekli şikayet eden, sorun çıkararak, sadece kendini düşünen bencil biri olarak görülmemek adına sessiz kalabilmektedir. Örgütte bu şekilde algılanan bir işgören, kendisini diğerlerinden dışlanmış hissedecek ve bunun sonucunda örgüte ve diğer işgörelere olan bağlılığı ve güveni azalacaktır. İşgörenin örgütteki sorun ve kaygılarını açıkça ifade etmekte güçsüz olduğunu hissetmesi, onun güven, aidiyet, motivasyon, takdir, destek ve örgüte bağlılık duygusunda azalma, işine kendini verememe ve iş doyumunu sağlayamama gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Çakıcı, 2008, s.119). Ayrıca, örgütün yararına olan fikirlerini, bilgilerini açıkça ifade edemeyip sessiz kalmak, işgörenleri rahatsız etmekte, kendilerini değersiz hissetmelerine ve acizlik duygusu yaşamalarına neden olabilmektedir (Milliken & Morrison, 2003).

İşgörenler, örgüt içerisindeki sessizlik durumunun ortaya çıkardığı iletişim eksikliği sebebiyle örgütün sosyal ortamından yoksun kalmakta, birbirleri arasındaki iletişim sekteye uğramakta ve bazen de tamamen yok olmaktadır. Bunun sonucunda da işgörenler kendilerini örgütten izole etmektedir (Çakal, 2016, s.45). İzole olan işgörenler de zamanla içinde buldukları örgüte yabancılaşacaktır.

Örgütsel sessizlik işgörenlerde bilişsel uyumsuzluğun artmasına neden olmaktadır. Örgütlerde işgörenin inandığı ile yapmış olduğu davranış arasındaki uyumsuzluk zamanla kendini ifade etmemesine ve sessiz kalmasına sebep olmaktadır. Örneğin, işgören üst yönetimin herhangi bir konu hakkındaki düşüncesine

katılmasa bile, buna uygun davranışta bulunmak zorunda kalabilir. Bu uyumsuzluk işgörenlerde bocalamalara ve kaygıların artmasına neden olmaktadır. Örgütsel sessizlik oldukça bilişsel uyumsuzluğu azaltmak veya tamamen yok etmek kolay olmayacaktır (Ehtiyar & Yanardağ, 2008, s.58-59).

Örgütsel sessizliğin işgörenler üzerindeki bir diğer etkisi, işgörenlerde aşağılanmışlık duygusu yaratmasıdır. Bu duygu, işgören tarafından hem diğer işgörelere hem de yöneticilerine karşı olumsuz düşünceler beslemelerine, zamanla daha da ileri giderek kin ve nefret duymalarına neden olmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel sessizlik sonucunda bilgilerini, görüşlerini, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edemeyen işgörenler belli bir zaman sonra örgütte bir değer ifade etmedikleri inancına sahip olmakta ve bunun sonucunda örgütün etkililiği ve verimliliği için fazla çaba göstermemektedir. Ayrıca kendi görüşlerine, bilgilerine önem verilmediği inancında olan işgörenler örgütsel gelişim ve değişime karşı direnç göstermektedir (Perlow & Williams, 2003).

1.8.6.2. Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve gelişimin önünde tehlikeli bir engel olarak yer almaktadır. İşgörenler, örgütsel hiyerarşi içerisinde yöneticilerden olumsuz tepki almamak veya kendilerini sıkıntıya düşürecek bir durumla karşılaşmamak için genellikle fikirlerini, bilgilerini paylaşmakta isteksiz olmakta ve sessiz kalmaktadırlar. Bu sessiz kalma davranışı, örgütte sağlıklı kararların alınmasına engel olmakta, bunun yanında işgörenlerin moral ve motivasyonunu, güvenini, örgütsel bağlılığını, iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. Bu sonucunda, örgütün etkililiği ve verimliliği azalmakta, örgütsel değişim ve gelişim engellenmektedir (Milliken & Morrison, 2003).

Örgütün etkili ve verimli olabilmesi, yönetim kademesinin sağlıklı karar verebilmesine bağlıdır. Yöneticilerin sağlıklı karar verebilmeleri, etkili yönetim politikaları ve uygulamaları gerçekleştirebilmeleri farklı bakış açılarının, görüşlerin, bilgilerin ve düşüncelerin karar verme sürecine dâhil edilmesi ile mümkün olmaktadır. Bununla birlikte örgütün varlığını devam ettirebilmesi için yukarı doğru bilgi akışının doğru zamanda ve sağlıklı olması gerekmektedir. Fâkat, örgütteki sessizlik iklimi farklı görüşlerin, duygu ve düşüncelerin yöneticilere iletilmesini, yukarı doğru sağlıklı bilgi akışının yapılmasını, örgütte var olan sorunların önceden

öğrenilmesini ve zamanında tedbir alınmasını olumsuz etkilemektedir (Morrison & Milliken 2000).

Örgütsel sessizlik, örgütlerde sağlıklı geribildirim sisteminin oluşmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütlerde oluşan sağlıklı bir geribildirim sistemi, örgütteki sorunların ve hatalı sonuçların önceden tespit edilerek, gerekli tedbirlerin alınmasına imkân vermektedir. Sağlıklı bir geribildirim sisteminin olmaması örgütlerdeki sorunların ve hataların süreklilik göstermesine ve kalıcı hale gelmesine neden olmaktadır (Milliken & Morrison, 2003, s.1565-1566).

Örgütlerde sessizliğin bir iklim haline gelmesi örgütsel hareketsizlik ve örgütte tartışmazlık durumuna neden olmaktadır. Bu durum örgütün değişim ve gelişiminin önünde bir engel yaratmaktadır. Bundan dolayı, mevcut düzenin ve uygulamaların sorgulanması, tartışılması ve gerekli yeniliklerin ve değişimlerin yapılması önem arz etmektedir (Slade, 2008, s.28). Bununla birlikte, örgütlerde yenilenmeye ve yaratıcılığa ket vuran örgütsel sessizlik, örgütsel öğrenmeyi de yavaşlatmaktadır (Algın & Atanur Baskan, 2015, s.83).

Sonuç olarak; örgütsel sessizliğin örgüt üzerindeki etkilerine baktığımızda işgörenlerin farklı bakış açılarının, bilgilerinin ve fikri katkılarının kullanılamaması, alternatiflerden faydalanılmaması, olumsuz geribildirimden kaçınılması, sorunların yöneticilere aktarılmaması, bilgilerin filtrelenmesi, çevreye uyum sağlanamaması, sorunlar karşısında tepki göstermeme ve örgütsel iletişimin kesilmesi şeklinde etkisini göstermektedir. Bu gibi davranışlar örgütsel değişim ve gelişimi, sağlıklı karar almayı, örgütün etkililiğini ve performansını engelleyebilmektedir (Morrison & Milliken 2000, s.720).

2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, alanyazında örgütsel sessizlik konusunda yurtiçinde ve yurtdışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Örgütsel Sessizlik Konusunda Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel sessizlik konusunun yurtiçinde ilk olarak Çakıcı (2007) tarafından araştırıldığı görülmektedir. Çakıcı (2007) tarafından yapılan ilk makale çalışmasında örgütlerde sessizlik kavramı, sessizleşmenin dayandırıldığı teoriler, sessizleşmeye neden olan ve sessizleşmeyi geliştiren dinamikler incelenmiştir. Çakıcı (2008), eğitim kurumunda yapmış olduğu ikinci makale çalışmasında ise işgörenlerin sessiz kaldığı konular ve bunların nedenleri ile algılanan sonuçlarını incelemiştir. Araştırmacı, işgörenlerin örgütteki yönetim sorunu, etik konular, sorumluluklar, iyileştirme çabaları, işgörenlerin performansı ve çalışma olanakları konularında sessiz kaldıklarını ortaya koymuştur. Bunların nedeni olarak yönetsel ve örgütsel hususlar, ilişkileri zedeleme korkusu, tecrübe eksikliği, işle ilgili korkular ve izolasyon korkusu olduğunu belirtmiştir. Ayrıca örgütlerde sessizliğin sonuçları olarak iyileşme ve gelişmeyi kısıtladığı, performansı ve sinerjiyi azalttığı ve işgöreni mutsuz yaptığı ortaya konmuştur. Yine aynı araştırmacı tarafından 2010 yılında bu konuda ilk kitap yayınlanmıştır. Çakıcı (2010) kitabında sessizliğin teorik kavramlarına yer vermekte ve örgütlerdeki sessizliği ortadan kaldıracak konuşma mekanizmasına değinmektedir.

Bildik (2009) tarafından özel ve kamu bankaları ile eğitim, sanayi, sağlık gibi çeşitli hizmet sektörlerinde yapılan tez çalışmasında örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılık ve liderlik tarzları ile ilişkisi incelenmiştir. Bu çalışma sonucunda örgütsel sessizliğin firma performansı ve örgütsel bağlılık ile dönüştürücü liderlik arasında negatif yönlü, etkileşimli liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Kahveci (2010), ilköğretim okullarında yapmış olduğu tez çalışmasında, öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemiş ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda araştırmaya katılanların örgütsel sessizlik algılarının yüksek, örgütsel bağlılık algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin yönetici,

öğretmen ve ortam faktörleri ile örgütsel bağlılığın alt faktörleri olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, devam bağlılığı arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Soycan (2010), bankalarda yapmış olduğu tez çalışmasında, bankalarda gerçekleşen birleşme sonrasında oluşan örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda örgütsel sessizlik ile bağlılık arasındaki ilişkinin negatif yönlü ve zayıf olduğu belirlenmiştir. Demografik değişkenler ile örgütsel sessizlik ve bağlılık arasındaki ilişkinin de zayıf yönlü olduğu ortaya konmuştur.

Taşkıran (2010), otel işletmelerinde görev yapan işgörenler üzerinde yapmış olduğu doktora tez çalışmasında, örgütsel sessizlik üzerindeki liderlik tarzının etkisinde örgütsel adaletin rolünü incelemiştir. Çalışma sonucunda, işgörenlerin bireysel sessizlik tutumlarının ilişkisel sessizlik tutumlarından düşük olduğu, yöneticilerin işgörenler tarafından dönüştürücü lider olarak algılandığı ve işgörenlerin yüksek adalet algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Dönüştürücü liderliğin ilişkisel sessizlik üzerinde etkisi olmayan örgütsel adaletin, diğer tüm değişkenler arasındaki etkileşimde düzenleyici rolü üstlendiği ortaya konmuştur. Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu, düzenleyici (moderatör) etkisi olan örgütsel adalet algısı da dikkate alındığında, değişkenler üzerindeki etkisinin değiştiği görülmüştür. Araştırmacı bu doktora tezini geliştirerek 2011 yılında "*Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü*" adlı kitabını yayınlamıştır.

Erdoğan (2011), kamuda ve özel firmalarda çalışan işgörenlerle yapmış olduğu tez çalışmasında, örgütsel sessizlik, etkili liderlik ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma kapsamında işgörenlerin sessiz kalma ve kalmama nedenleri, liderlerin işgörenlerin performansını nasıl etkiledikleri ortaya konmuştur.

Gül ve Özcan (2011), kamu görevlileri ile ilgili yapmış oldukları makale çalışmasında, işgörenlerin örgüt içerisinde mobbinge (psikolojik taciz) maruz kalma düzeylerini ve bunun sonucunda da işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışı gösterip göstermedikleri incelemiştir. Çalışma sonucunda işgörenlerin düşük ancak önemsenecek düzeyde mobbinge maruz kaldıkları ortaya konmuştur. Mobbing ile ilişkileri zedeleme korkusu, tecrübe eksikliği, yönetsel ve örgütsel

nedenler, izolasyon ve işle ilgili konular arasında orta derecede pozitif anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Kolay (2012), endüstri meslek liselerinde yapmış olduğu tez çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemiş ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları orta düzeyde iken, örgütsel sessizlik algılarının orta düzeye yakın olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizliğin kabullenici, korunmacı ve korumacı alt boyutları ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu arasında negatif yönlü, devam bağlılığı arasında ise pozitif yönlü ancak her ikisi ile de anlamlı olmayan bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizliğin kabullenici, korunmacı alt boyutları ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki varken, korumacı alt boyutu ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı olmayan bir ilişki vardır.

Alparslan ve Kayalar (2012), yapmış oldukları makale çalışmasında, genel olarak örgütsel sessizlik ve sessizlik iklimi kavramlarını tanımlamış ve örgütlerde görülen sessizliğin bireysel ve örgütsel sonuçlarını incelemişlerdir. Araştırmacılar yapmış oldukları kavramsal çalışmayla işgörenlerin örgüt içerisinde göstermiş oldukları sessizlik davranışlarını boyutlandırmışlardır. Bununla birlikte, çalışma kapsamında örgütsel sessizliğin diğer örgütsel davranış konuları ile ilgisi incelenmiştir.

Kutlay (2012), Akdeniz bölgesinde bulunan üniversitelerde görev yapan araştırma görevlileri ile ilgili yapmış olduğu tez çalışmasında, örgütsel sessizliğin, örgütsel adanmışlık ve öz yeterlilik ile ilişkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda, araştırma görevlilerinin örgütsel sessizlikleri üzerinde, onların öz-yeterlilik ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin etkili olduğu belirlenmiştir.

Kahveci ve Demirtaş (2013), yapmış oldukları makale çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmeye yarayacak beş alt boyut ve 18 maddeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeği geliştirmişlerdir. Hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı ile yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Ruçlar (2013), Sakarya Üniversitesinde görevli öğretim elemanları ile ilgili yapmış olduğu tez çalışmasında, örgütsel sessizlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ayrıca katılımcıların demografik özellikleri ile örgüt kültürü ve örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Katılımcıların, hem örgütsel

sessizlik genel ile örgüt kültürü alt boyutları arasında hem de örgütsel sessizlik alt boyutları ile örgüt kültürü alt boyutları arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Afşar (2013), hastanede çalışan işgörenler ile ilgili yapmış olduğu tez çalışmasında, işgörenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel güven algılarını belirlemiş ve aralarındaki ilişkiyi incelemiştir. Ayrıca hem örgütsel sessizliğin hem de örgütsel güvenin demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediği ortaya konmuştur. Çalışma sonucunda katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük, örgütsel güvenlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre örgütlerde işgörenlerin örgütsel güvenleri yükseldikçe örgütsel sessizlik azalmaktadır.

Çakınberk, Dede ve Yılmaz (2014), yapmış oldukları makale çalışmasında, bir kamu üniversitesinde örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemişler ve bu ilişkinin üniversitesindeki etkisini belirlemişlerdir. İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile örgütsel güven algıları arasında orta düzeye yakın, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Öztürk (2014), ortaokullarda yapmış olduğu tez çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemiş ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda, araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Alt boyutlar bakımından örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu ile örgütsel sessizliğin öğretmen ve ortam faktörleri arasında pozitif bir ilişki, yönetici faktörü arasında ise negatif bir ilişki olduğu; duygusal bağlılık alt boyutu ile örgütsel sessizliğin yönetici ve ortam faktörleri arasında pozitif bir ilişki, öğretmen faktörü arasında negatif bir ilişki olduğu; devam bağlılığı alt boyutu ile örgütsel sessizliğin öğretmen ve ortam faktörleri arasında negatif bir ilişki, yönetici faktörü arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İşleyici (2015), yapmış olduğu tez çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet düzeylerini belirlemiş ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algıları arasında yaş, kıdem, cinsiyet, mezun olunan okul türü, yöneticiyle çalışma yılı

değişkenlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutları arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Üçok ve Torun (2015), yapmış oldukları makale çalışmasında, işgörenlerin sessizlik davranışı göstermelerine neden olan bireysel ve örgütsel faktörler sonucunda kabullenici, korunmacı, korumacı ve faydacı sessizlik türlerini ortaya koymuşlardır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve farklı sektörlerde hizmet veren kuruluşlarda çalışan işgörenlerle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yapılan mülakatlar neticesinde ifade edilen dört sessizlik türü sessizliğin nedenlerine bağlı olarak belirlenmiştir.

Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015), yapmış oldukları makale çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile korunmacı ve kabullenici sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönde, savunmacı sessizlik düzeyleri arasında negatif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulguları çerçevesinde okul yöneticilerinin okul ortamında sessizliği önleyici bir yönetim tarzı göstermeleri, adil ve demokratik olmaları önerilmiştir.

Dönmez (2016), ilköğretim okullarında yapmış olduğu tez çalışmasında, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme düzeylerini belirlemiş ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin toplamda ve alt boyutlarında orta düzeyde olduğu, örgütsel sosyalleşmelerinin ise toplamda ve alt boyutlarında yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme arasında negatif yönlü ve çok zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, örgütte örgütsel sessizlik azalırken örgütsel sosyalleşmenin yükseldiği saptanmıştır.

2.2. Örgütsel Sessizlik Konusunda Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Ryan ve Oestreich (1991), Amerika Birleşik Devletleri'nde 22 örgütten 260 işgörenle yapmış oldukları görüşmeler sonucunda, işgörenlerin %70'inin işyerinde karşılaşmış oldukları sorunlar hakkında konuşmaktan çekindiklerini ve korktuklarını ifade etmişlerdir. Bu araştırma sonucunda, bu durumun nedenleri arasında karar verme mekanizmaları, yönetimsel yetersizlikler, ücret adaletsizliği, örgütsel verimsizlik ve düşük örgütsel performans gibi konuların etkisi olduğu belirlenmiştir. Araştırmacılar, işgörenlerin bu sorunları dile getirmemelerinin ve korkmalarının iki önemli nedeni olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlardan bir tanesi konuşmanın bir şeyleri değiştirmeyeceği inancı, diğeri ise konuşmanın olumsuz yansımaları olabileceği düşüncesidir.

Moskal'ın (1991) değişik örgütlerden 845 hat yöneticileri ile yaptığı araştırmasında, örgütlerde ilk kademe yöneticilerinin sadece %29'unun işgörenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edebilmelerine teşvik ettiklerini belirtmiştir.

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizlik kavramının yönetim bilimi alanına girmesini sağlamışlardır. Araştırmacılar tarafından yapılan makale çalışması, örgütsel sessizlik konusunda ilk temel kavramsal araştırma olması açısından alanyazında önemli bir yere sahiptir. Araştırmacılar yönetim alanında, örgütsel sessizlik kavramının en önemli tanımını yapmışlardır. Araştırmacılar çalışmaları kapsamında, örgütsel sessizliğin gelişimine neden olan faktörler ve örgütlerdeki örgütsel sessizliğin etkileri konusunda model geliştirmişlerdir.

Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan bir diğer önemli kavramsal çalışmada sessizlik kavramı, haksızlığa karşı bir tepki olarak incelenmiş ve "işgören sessizliği" kavramı yönetim alanyazına kazandırılmıştır. Araştırmacılar, işgören sessizliğinin bireysel boyutta olduğunu belirtmektedir. Bu kavramsal çalışma sonucunda, örgütlerde işgörenler tarafından hissedilen adaletsizliğin işgören sessizliğini ortaya çıkardığı saptanmıştır.

Dyne, Ang ve Botero (2003), yapmış oldukları çalışmada, işgören sessizliği ve işgören sesliliği konularını kavramsal açıdan incelemişler ve bu kavramlarla ilgili model ve öneriler geliştirmişlerdir. Yapılan çalışmada üç değişik sessizlik türü alanyazına kazandırılmış ve bunların bilimsel olarak ölçülmesi amacıyla örgütsel sessizlik ölçeği geliştirmişlerdir.

Premeaux ve Bedeian (2003), telekomünikasyon sektöründe yapmış oldukları çalışmada, sessizliği ortadan kaldırmada üste güven ve üst yönetimin açıklığı gibi kavramsal faktörler ile kontrol ve kendini beğenme gibi bireysel faktörler arasındaki ilişkide kendini yansıtabilme değişkeninin düzenleyici etkisini incelemişlerdir.

Perlow ve Williams (2003), yapmış oldukları çalışmada, sessizlik davranışının işgörenler üzerinde aşırı stres, düşük iş doyumunu ve verimlilik düzeyi, utanma, kin, nefret gibi psikolojik ve duygusal sonuçları olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca araştırmacılar işgörenlerin, dışlanmaktan korktukları için kendi fikirlerini, kaygılarını, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edemediklerini ya da diğer işgörenlerin duymak istedikleri şekilde fikirlerini söylediklerini ifade etmişlerdir.

Milliken ve Morrison (2003), yapmış oldukları çalışmada, işgörenlerin örgütteki sorunlar veya konular hakkında konuşmaya ya da sessiz kalmaya nasıl karar verdiklerini araştırmışlardır. Ayrıca işgörenlerin hangi konularda ve niçin sessiz kaldıklarını incelemişlerdir. Bununla birlikte araştırmacılar, işgörenlerin konuları veya sorunları ifade ederken hangi yolları kullandıklarını ve örgütlerin yukarı doğru bilgi akışını kolaylaştıracak ne tür ortamlar yarattıklarını incelemişlerdir.

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003), bazı durumlarda işgörenlerin konuşmayıp neden sessizlik davranışı gösterdiklerini tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışma sonucunda bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde, işgörenlerin sessiz kalmalarının en önemli nedeni olarak, örgüt içerisinde sürekli sorun çıkaran kişi olarak etiketlenme korkusu olduğu ifade edilmiştir. Bu durumun işgörenler arasında ilişkileri zedeleyebileceği düşünülmektedir.

Huang, Vliert ve der Vegt (2005), yapmış oldukları çalışmada, sessizlik ile güç mesafesi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmacılar çalışma sonucunda, işgören katılımının sağlanması ve örgüt içerisinde katılımcı bir iklimin yaratılmasıyla birlikte işgörenlerin düşük güç mesafesi kültüründen dolayı sessiz kalmayıp bilgilerini, görüşlerini, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edebildiklerini saptamıştır.

Vakola ve Bouradas (2005), yapmış oldukları çalışmada, örgütsel sessizliğin sonuçlarını ve öncüllerini incelemişlerdir. Ayrıca çalışmada, örgütteki sessizlik ikliminin, örgütün değişim ve gelişiminin önünde bir engel olduğu ve işgörenlerin motivasyonunu olumsuz etkilediği ortaya konmuştur. Araştırmacılar, işgörenlerin

bu olumsuz iklimde düşüncelerini açıkça ifade etmenin önemsiz hatta tehlikeli olabileceği düşüncesini taşıdıklarını vurgulamışlardır.

Tangirala ve Ramanujam (2008) işle ilgili önemli konulardaki işgören sessizliğini araştırmışlardır. Araştırmacılar sağlık sektöründe yapmış oldukları çalışmada, mesleki bağlılık, çalışma grubu ve özdeşleşme ile işgören sessizliği arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu ilişkide işlemsel adalet algısının düzenleyici rolü üstlendiğini belirlemiştir.

Brinsfield, Edwards ve Greenberg (2009), yapmış oldukları çalışmada, örgütlerdeki ses ve sessizliği incelemiştir. Araştırmacılar işgören sessizliğinin takım ve örgütsel boyutta olabileceğini ve sessizliğin bireysel düzeyde başlayıp, grup üyeleri arasında yayılarak çoğu kişinin konuşmayıp sessiz kalmalarına neden olabileceğini ifade etmişlerdir.

Morrison ve Rothman (2009), yapmış oldukları çalışmada, örgütlerdeki işgören sessizliğinin yaygın olmasında gücün rolünü araştırmışlardır. Araştırmacılar sessizliğin, yöneticilerin yüksek bir güce, işgörenlerin ise düşük güce sahip olmalarının bilişsel, duygusal ve davranışsal etkilerinin birleşmesinden kaynaklandığını ortaya koymuşlardır.

Akbarian, Ansari, Shaemi ve Keshtiaray (2015), yapmış oldukları makale çalışmasında, örgütsel sessizlik olgusunu yaratan faktörleri ve işgörenlerin neden sessiz kaldıklarını incelemiştir. Çalışma sonucunda örgütsel sessizliği yaratan faktörler kapsamında örgüt kültürü, korku, yöneticilerden olumsuz geribildirim, güven eksikliği, geçmişteki kötü tecrübeler, karakter farklılıkları olduğu tartışılmıştır. Çalışmada ayrıca örgütsel sessizliğin üstesinden gelebilmek için önerilerde bulunmuşlardır.

2.3. İlgili Araştırmalar Özet

Örgütsel sessizlik konusunda yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütlerde sessizlik kavramı, sessizleşmenin dayandırıldığı teoriler, sessizleşmeye neden olan ve sessizleşmeyi geliştiren dinamikler genel hatlarıyla incelenmiştir. Araştırmalarda işgörenlerin sessiz kaldığı konular ve bunların nedenleri ile algılanan sonuçları belirlenmiştir. Genel olarak işgörenlerin örgütteki yönetim sorunu, etik konular, sorumluluklar, iyileştirme çabaları, işgörenlerin performansı ve çalışma olanakları konularında sessiz kaldıkları ortaya konmuştur.

Bunların nedeni olarak yönetsel ve örgütsel hususlar, karar verme mekanizmaları, yönetsel yetersizlikler, ücret adaletsizliği, örgütsel verimsizlik, ilişkileri zedeleme korkusu, tecrübe eksikliği, geçmişteki kötü tecrübeler, işle ilgili korkular ve izolasyon korkusu olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte konuşmanın bir şeyleri değiştirmeyeceği inancı ve konuşmanın olumsuz yansımaları olabileceği düşüncesi işgörenlerin örgütlerde sessiz kalmalarına neden olmaktadır. Örgütlerde sessizliğin sonuçları olarak iyileşme ve gelişmeyi kısıtladığı, performansı ve sinerjiyi azalttığı, motivasyonu düşürdüğü ve işgöreni mutsuz yaptığı ortaya konmuştur. Sessizlik davranışının işgörenler üzerinde aşırı stres, düşük iş doyumunu ve verimlilik düzeyi, utanma, kin, nefret gibi psikolojik ve duygusal sonuçları olduğu belirlenmiştir.

Yapılan çalışmalarda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel sosyalleşme, örgütsel adalet arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu ortaya konmuştur. Örgütlerde işgörenler tarafından hissedilen adaletsizliğin işgören sessizliğini ortaya çıkardığı saptanmıştır. Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde örgütsel sessizliğin daha çok görüldüğü belirlenmiştir. Sessizliğin, yöneticilerin yüksek bir güce, işgörenlerin ise düşük güce sahip olmalarının bilişsel, duygusal ve davranışsal etkilerinin birleşmesinden kaynaklandığı ifade edilmiştir. Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu ve liderlerin işgörenlerin performansını nasıl etkiledikleri ortaya konmuştur. Örgüt içerisinde hissedilen mobbing (psikolojik taciz) davranışının ve işgörenlerin öz-yeterlilik ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde etkisi olduğu belirtilmiştir.

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan devlet liselerinde (Anadolu lisesi, fen lisesi, sosyal bilimler lisesi, mesleki ve teknik liseler, imam hatip lisesi ve Anadolu öğretmen lisesi) görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyini belirlemeyi amaçlayan tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımı olan tarama modelinde araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanır (Karasar, 2014). Betimsel araştırmalar, verilen bir durumu olabildiğince tam ve dikkatli bir şekilde tanımlar (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2015).

Bu araştırmada, Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan devlet liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

3.2.1. Evren ve Örneklemin Özellikleri

Araştırmanın evrenini, 2016-2017 eğitim öğretim yılında Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan devlet liselerinde (Anadolu lisesi, fen lisesi, genel lise, sosyal bilimler lisesi, mesleki ve teknik liseler, imam hatip lisesi ve Anadolu öğretmen lisesi) görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma esnasında, tüm evrene ulaşmak yerine insan kaynaklarının ve maddi kaynakların etkili kullanılabilmesi ve zamandan tasarruf etmek için bilgilerin örnekleme yapılarak toplanması yoluna gidilmiştir.

Örneklem belirleme aşamasında, evrendeki tüm birimlerin örneğe seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahip olduğu basit seçkisiz örnekleme (simple random sampling) yöntemi kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, evrendeki bütün birimlerin seçilme olasılığının aynı olduğu, birimlerin her birinin seçiminin diğer birimlerin seçimini etkilemediği ve örnekleme seçilen her bir birimin tamamen rastgele seçildiği örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk vd., 2015, s.85).

Araştırmanın evreninde, 2016-2017 eğitim öğretim yılında Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan devlet liselerinde görev yapan toplam 3600 öğretmen bulunmaktadır. Evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü aşağıdaki formüle göre hesaplanmıştır (Büyüköztürk vd., 2015, s.96).

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

N = Evren büyüklüğü
n = Örneklem büyüklüğü
p = İncelenen olayın görülüş sıklığı
q = İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı
t = Güven düzeyine karşılık gelen tablo değeri
d = Evrenin standart hata değeri

Örneklem büyüklüğünü hesaplariken, evren için p tahmini yoksa p=q=0.5 olarak alınabilir. Araştırmada, evren tahmini için sapma miktarı d=0.05 ve güven düzeyi 0.95 alınmıştır. Güven düzeyine karşılık gelen t değeri 1.96'dır (Büyüköztürk vd., 2015, s.96). Elde ettiğimiz değerleri yukarıdaki formülde yerine koyduğumuzda araştırmamız için gerekli olan örneklem büyüklüğü belirlenmiş olacaktır.

$$n = \frac{3600 \times (1.96)^2 \cdot (0.5) \times (0.5)}{(0.05)^2 \times (3600-1) + (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)} = 347$$

Yapılan hesaplamalar sonucunda, bu araştırma için örneklem büyüklüğünün en az 347 öğretmenden oluşması gerektiği belirlenmiştir. Araştırmada, Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan 51 devlet lisesinde, tesadüfi olarak seçilen öğretmenler tarafından 600 anket doldurulmuştur. 38 anket eksik ya da yanlış işaretlendiği için değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuçta, 562 anket ile araştırma uygulanmış ve analizler bu veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Anket geri dönüş oranının % 93,6 olduğu görülmektedir. Anket geri dönüş oranının % 70-80'in üzerinde olması, araştırmada sağlıklı yorum yapabilmek için yeterli kabul edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2015, s.136). Tablo 3.1'de araştırmanın örnekleme ilişkin bilgiler yer almaktadır:

Tablo 3.1: Örnekleme İlişkin Dağılım

<i>Okul Türü</i>	<i>Okul Sayısı</i>	<i>Örnekleme Alınan Toplam Öğretmen Sayısı</i>
<i>Genel Lise</i>	2	562
<i>Anadolu Lisesi</i>	27	
<i>Fen Lisesi</i>	2	
<i>Sosyal Bilimler Lisesi</i>	1	
<i>Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi</i>	17	
<i>Anadolu Öğretmen Lisesi</i>	1	
<i>Anadolu İmam Hatip Lisesi</i>	1	
Toplam	51	

3.2.2. Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi, eğitim durumu ve branş değişkenlerine göre dağılımları aşağıda sunulmuştur.

3.2.2.1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

Tablo 3.2’de araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.2: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

<i>Cinsiyet</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde %</i>
<i>Kadın</i>	395	70,3
<i>Erkek</i>	167	29,7
Toplam	562	100

Araştırmaya katılan 562 katılımcınının 395’i kadın (% 70,3) , 167’si (% 29,7) erkek öğretmenden oluşmaktadır.

3.2.2.2. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları

Tablo 3.3'te araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkenine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.3: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları

<i>Yaş</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde %</i>
<i>21-30 yaş</i>	40	7,1
<i>31-40 yaş</i>	79	14,1
<i>41-50 yaş</i>	288	51,2
<i>51 yaş ve üzeri</i>	155	27,6
<i>Toplam</i>	562	100

Araştırmaya katılan 562 öğretmenin 40'ı (% 7,1) 21-30 yaş grubunda, 79'u (% 14,1) 31-40 yaş grubunda, 288'i (% 51,2) 41-50 yaş grubunda, 155'i (% 27,6) 51 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır.

3.2.2.3. Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları

Tablo 3.4'te araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.4: Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları

<i>Mesleki Kıdem</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde %</i>
<i>1-5 yıl</i>	31	5,5
<i>6-10 yıl</i>	32	5,7
<i>11-15 yıl</i>	45	8,0
<i>16-20 yıl</i>	100	17,8
<i>21 yıl ve üzeri</i>	354	63,0
<i>Toplam</i>	562	100

Mesleki kıdem değişkenine bakıldığında, öğretmenlerin % 5,5'i 1-5 yıl , % 5,7'si 6-10 yıl, % 8,0'i 11-15 yıl, % 17,8'i 16-20 yıl, % 63,0'ü 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

3.2.2.4. Katılımcıların Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımları

Tablo 3.5'te araştırmaya katılan öğretmenlerin halihazırda görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.5: Katılımcıların Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımları

<i>Görev Süresi</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde %</i>
<i>1-5 yıl</i>	255	45,4
<i>6-10 yıl</i>	154	27,4
<i>11-15 yıl</i>	72	12,8
<i>16-20 yıl</i>	50	8,9
<i>21 yıl ve üzeri</i>	31	5,5
<i>Toplam</i>	562	100

Öğretmenlerin halihazırda görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine bakıldığında, öğretmenlerin % 45,4'ü 1-5 yıl , % 27,4'ü 6-10 yıl, % 12,8'i 11-15 yıl, % 8,9'u 16-20 yıl, % 5,5'i 21 ve üstü yıl buldukları okulda görev yapmaktadırlar.

3.2.2.5. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

Tablo 3.6'da araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.6: Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

<i>Eğitim Durumu</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde %</i>
<i>Lisans</i>	451	80,2
<i>Lisansüstü</i>	111	19,8
<i>Toplam</i>	562	100

Eğitim durumu değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmenlerden 451'inin (% 80,2) lisans, 111'inin (% 19,8) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

3.2.2.6. Katılımcıların Branş Değişkenine Göre Dağılımları

Tablo 3.7’de araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.7: Katılımcıların Branş Değişkenine Göre Dağılımları

<i>Branş</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde %</i>
<i>Sayısal</i>	186	33,1
<i>Sözel</i>	252	44,8
<i>Beceri</i>	40	7,2
<i>Yabancı Dil</i>	84	14,9
<i>Toplam</i>	562	100

Branş değişkenine göre öğretmenlerin 186’sı (% 33,1) sayısal, 252’si (% 44,8) sözel, 40’ı (% 7,2) beceri, 84’ü (% 14,9) yabancı dil branşında yer almaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; katılımcıların cinsiyet, yaş, mesleki kıdem vb. kişisel bilgilerinin sorulduğu 6 madde, ikinci bölümde ise; Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilmiş, 18 madde ve 5 alt boyuttan oluşan, geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Veri toplama aracının birinci bölümünde yer alan kişisel bilgi formu, araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri hakkında bilgi toplamak amacıyla kullanılmıştır. Bu kapsamda, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, halihazırda görev yaptığı okuldaki hizmet süresi, eğitim durumu ve branş değişkenleri ile ilgili bilgiler toplanmıştır.

3.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada, liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyini belirlemek amacıyla, Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilmiş “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılan “Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması” adlı

makale ile geliştirilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeği 18 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan alt boyutlar; “Okul Ortamı”, “Duygu”, “Sessizliğin Kaynağı”, “Yönetici” ve “İzolasyon”dur. Okul ortamı alt boyutunda dört madde, duygu alt boyutunda üç madde, sessizliğin kaynağı alt boyutunda beş madde, yönetici alt boyutunda üç madde ve izolasyon alt boyutunda üç madde yer almaktadır. Tablo 3.8’de örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları ve madde numaraları gösterilmektedir:

Tablo 3.8: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Numaraları

	<i>Alt Boyutları</i>	<i>Madde Numaraları</i>
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Okul Ortamı	1-2-3-4
	Duygu	5-6-7
	Sessizliğin Kaynağı	8-9-10-11-12
	Yönetici	13-14-15
	İzolasyon	16-17-18

Örgütsel sessizlik ölçeği, 5’li Likert tipi derecelendirme ölçeği şeklinde oluşturulmuştur. 5’li Likert tipi ölçekte maddeler olumsuzdan olumluya doğru “(1) Hiç Katılmıyorum”, “(2) Katılmıyorum”, “(3) Orta Düzeyde Katılıyorum”, “(4) Katılıyorum”, “(5) Tamamen Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekten elde edilebilecek en düşük puan 18, en yüksek puan 90’dır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin yorumlanmasında kullanılan sayısal sınırlar Tablo 3.9’da sunulmuştur.

Tablo 3.9: Ortalamaların Yorumlanmasında Kullanılan Sayısal Sınırlar

<i>Örgütsel Sessizlik</i>	<i>Sınırlar</i>	<i>Düzeyleler</i>
(5) Tamamen Katılıyorum	4,21 – 5,00	Çok yüksek
(4) Katılıyorum	3,41 – 4,20	Yüksek
(3) Orta Düzeyde Katılıyorum	2,61 – 3,40	Orta
(2) Katılmıyorum	1,81 – 2,60	Düşük
(1) Hiç Katılmıyorum	1,00 - 1,80	Çok Düşük

Kaynak: Ünver, Ö. ve Gamgam, H. (2008). *Uygulamalı temel istatistik yöntemler (5. Baskı)*. İstanbul: Seçkin.

Araştırma sonucunda, katılımcıların yüksek puan alması örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek olduğu anlamında yorumlanırken, düşük puan almaları ise örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük olduğu anlamında yorumlanmaktadır.

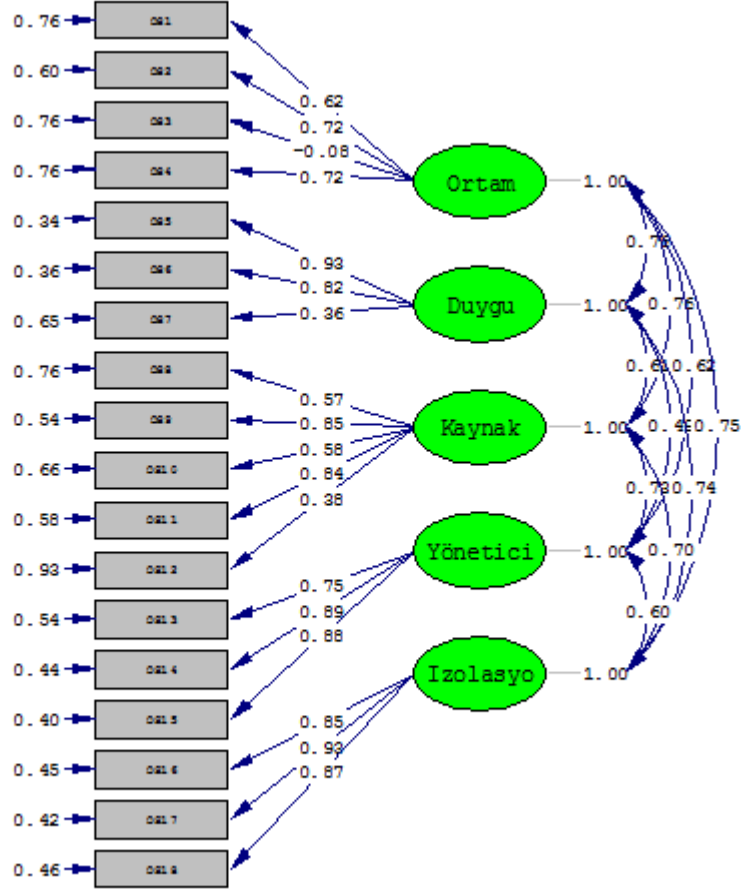
Ölçekte, sadece bir madde (3. Madde) ters kodlanmıştır. Bu maddeye yüksek puan vermek örgütsel sessizlik düzeyinin düşük olduğunu, düşük puan vermek ise örgütsel sessizlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ters kodlanan 3. madde şu şekilde ifade edilmiştir: “Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.”

Örgütsel sessizlik ölçeğinde bulunan diğer maddelerden bazıları ise şu şekilde ifade edilmiştir: “Öğretmenler yöneticilerinin eğitime ilişkin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.”, “Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.” ve “Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.” Ölçeğin kullanım izni elektronik posta aracılığı ile alınmıştır. Ölçek kullanım izni EK 4’te sunulmuştur.

3.4. Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

3.4.1. Veri Toplama Aracının Geçerlik Analizi

Örgütsel sessizlik ölçeğinin beş faktörlü yapısını test etmek amacıyla, LISREL (Jöreskog & Sörbom, 1996) programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonuçları Şekil 3.1’de sunulmuştur.



Chi-Square=428.21, df=125, P-value=0.00000, RMSEA=0.066

Şekil 3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

DFA sonucunda, Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin uyum indeksleri $X^2/df=3,425$; $RMSEA=0,066$; $RMR=0,057$; $GFI=0,92$; $NFI=0,96$; $CFI=0,97$; $IFI=0,97$ ve $AGFI=0,92$ olarak bulunmuştur. Tablo 3.10'da örgütsel sessizlik ölçeğine ait uyum indeksleri sunulmuştur.

Tablo 3.10: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

	X^2/df	$RMSEA$	RMR	NFI	CFI	IFI	GFI	$AGFI$
Örgütsel Sessizlik	3,425	.066	.057	.96	.97	.97	.92	.92
Kabul Edilebilir Değer	<5	<0,08	<0,08	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90
İyi Uyum	<3	<0,05	<0,05	>0,95	>0,95	>0,95	>0,95	>0,95

Uyum indekslerine bakıldığında, X^2/df ($3,425 < 5$), $RMSEA$ ($0,066 < 0,08$), RMR ($0,057 < 0,08$), GFI ($0,92 > 0,90$) ve $AGFI$ ($0,92 > 0,90$) değerlerinin "kabul

edilebilir” değer aralığında olduğu; NFI (0,96 > 0,95), CFI (0,97 > 0,95) ve IFI (0,97 > 0,95) değerlerinin ise “iyi uyum” değerleri gösterdiği gözlenmiştir. Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılan “ğretmenler İçin rgtsel Sessizlik leği Geliştirme alışması” adlı makale çalışması sonucunda, ölçeğin tamamı için modelin kabul edilebilir uyum değerleri ($X^2/df=3,07$; $GFI=,912$; $AGFI=,879$; $CFI=,920$; $NFI=,886$; $TLI=,901$; $RMSEA=0,70$) gösterdiği tespit edilmiştir. DFA sonucunda, ölçeğin beş faktörlü yapısı doğrulanmış ve modelin anlamlı olduğu gözlemlenmiştir.

3.4.2. Veri Toplama Aracının Güvenirlik Analizi

Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel sessizlik leğinin Cronbach Alpha katsayısı (İç Tutarlılık katsayısı) okul ortamı alt boyutu için 0,74; duygu alt boyutu için 0,81; sessizliğin kaynağı alt boyutu için 0,80; yönetici alt boyutu için 0,79; izolasyon alt boyutu için 0,83 ve ölçeğin tamamı için 0,89 olarak hesaplanmıştır.

Nartgün ve Kartal (2013) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sessizlik leğinin Cronbach Alpha katsayısı okul ortamı alt boyutu için 0,74; duygu alt boyutu için 0,81; sessizliğin kaynağı alt boyutu için 0,80; yönetici alt boyutu için 0,79; izolasyon alt boyutu için 0,81 ve ölçeğin tamamı için 0,86 olarak hesaplanmıştır.

İşleyici (2015) tarafından yapılan araştırmada ise, örgütsel sessizlik leğinin Cronbach Alpha katsayısı okul ortamı alt boyutu için 0,53; duygu alt boyutu için 0,71; sessizliğin kaynağı alt boyutu için 0,70; yönetici alt boyutu için 0,78; izolasyon alt boyutu için 0,89 ve ölçeğin tamamı için 0,90 olarak hesaplanmıştır.

Bu araştırma kapsamında, örgütsel sessizlik leğine ait Cronbach Alpha katsayısı tekrar hesaplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha katsayısı 0,89; okul ortamı alt boyutu için 0,49; duygu alt boyutu için 0,71; sessizliğin kaynağı alt boyutu için 0,73; yönetici alt boyutu için 0,81; izolasyon alt boyutu için 0,84 olarak bulunmuştur. Ölçeğe ait Cronbach Alpha katsayıları Tablo 3.11’de sunulmuştur.

Tablo 3.11: Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Cronbach Alpha Katsayıları

	α	Madde Sayısı
<i>Örgütsel sessizlik toplam</i>	.891	18
Alt boyutlar		
<i>Okul Ortamı</i>	.491	4
<i>Duygu</i>	.717	3
<i>Sessizliğin Kaynağı</i>	.731	5
<i>Yönetici</i>	.819	3
<i>İzolasyon</i>	.839	3

Ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla hesaplanan Cronbach Alpha katsayısının .70 ve üzerinde olmasının genel olarak yeterli olduğu birçok araştırmacı (Schmitt, 1996; Büyüköztürk, 2011; Kline, 2011) tarafından ifade edilmektedir. Bu araştırmada, ölçeğin okul ortamı alt boyutu hariç, ölçeğin tamamının Cronbach Alpha katsayısının belirtilen sınırın üzerinde olduğu görülmüştür. İşleyici (2015) tarafından yapılan çalışmada da, okul ortamı alt boyutu için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısının belirtilen sınırın altında olduğu tespit edilmiştir. Ancak, Alpar (2014) Cronbach Alpha katsayısının tek boyutlu ölçeklerde gerçek güvenilirlik değerini verdiğini, boyut sayısının artması durumunda değerlerin gerçek güvenilirlik değerinden daha düşük değerler vereceğini ifade etmiştir. Elde edilen verilere göre, ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

3.5. Veri Toplama Aracının Uygulanışı

Araştırmada, Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyini belirlemek amacıyla kullanılan ölçeğin, belirlenen okullarda uygulanabilmesi için, öncelikle Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır. Araştırma izin isteği EK 2'de, araştırma izni ise EK 3'de sunulmuştur. Bu araştırmada, Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan 51 devlet lisesinde, tesadüfi olarak seçilen öğretmenler tarafından 600 anket gönüllülük esasına göre doldurulmuştur. 38 anket eksik ya da yanlış işaretlendiği için değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuçta, 562 anket ile araştırma uygulanmış ve analizler bu veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.6. Verilerin İşlenmesi ve Çözülmesi

Araştırmada elde edilen verilerin analizi için SPSS 20 ve Lisrel 8.80 programları kullanılmıştır. Verilerin analizi ve değerlendirilmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistiklere bakılmıştır. Araştırma kapsamında, öğretmenlerin okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon boyutlarında örgütsel sessizlik düzeylerinde; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi, eğitim durumu ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla “bağımsız örneklem *t*-testi” ve “tek yönlü varyans analizi (ANOVA)” yapılmıştır. Varyans analizi sonucunda, gruplar arasında ortaya çıkan anlamlı farklılığın, hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden “Scheffe” testi kullanılmıştır. Çoklu karşılaştırmalarda F testinden sonra en sık kullanılan test olması, Tukey testi gibi örneklem sayılarının eşit olmasını gerektirmemesi, karşılaştırılacak grup sayılarının üçten fazla olması durumunda α hata oranını kontrol altında tutabilmesi sebebiyle “Scheffe” testi kullanılmıştır (Alfaistatistik, 2014). Bu araştırmada analizler $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde yapılmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde alt problem sırasına göre verilmiş araştırma bulguları ve bu bulgularla ilgili değerlendirmeler yer almaktadır.

4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Araştırmanın birinci alt problemi, liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemektir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek amacıyla uygulanan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”nin her bir maddesine ait ortalama ve standart sapma değerleri, frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Frekans ve Yüzde Dağılımları

<i>Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Maddeler</i>	<i>Ortalama (\bar{X})</i>	<i>Standart Sapma (S)</i>		<i>Hiç Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Orta Düzeyde Katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Tamamen Katılıyorum</i>
1. Öğretmenler yöneticilerinin eğitime ilişkin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	3,23	1,06	f	35	96	201	161	69
			%	6,2	17,1	35,8	28,6	12,3
2. Öğretmenler eğitime ilişkin görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	3,03	1,05	f	38	144	187	147	46
			%	6,8	25,6	33,2	26,2	8,2
3. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	1,81	0,87	f	228	248	56	21	9
			%	40,6	44,1	10,0	3,7	1,6
4. Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	2,62	1,13	f	84	207	148	80	43
			%	14,9	36,8	26,3	14,2	7,8
5. Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	3,30	1,09	f	32	106	158	191	75
			%	5,7	18,9	28,1	34,0	13,3
6. Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	3,51	1,01	f	16	78	160	215	93
			%	2,8	13,9	28,5	38,3	16,5
7. Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	4,18	0,88	f	6	27	59	234	236
			%	1,1	4,8	10,5	41,6	42,0
8. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	2,88	1,03	f	39	179	195	106	43
			%	6,9	31,8	34,7	18,9	7,7
9. Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır	3,13	1,12	f	41	128	174	151	68
			%	7,3	22,8	31,0	26,8	12,1

10. Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	2,72	0,99	f	51	205	175	111	20
			%	9,1	36,5	31,1	19,7	3,6
11. Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	3,37	1,13	f	30	110	135	194	93
			%	5,3	19,6	24,0	34,5	16,6
12. Öğretmenlerin deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	3,19	1,03	f	32	117	164	207	42
			%	5,7	20,8	29,2	36,8	7,5
13. Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	3,85	1,04	f	15	58	91	227	171
			%	2,7	10,3	16,2	40,4	30,4
14. Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	3,54	1,11	f	18	106	109	211	118
			%	3,2	18,9	19,4	37,5	21,0
15. Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	3,77	1,07	f	15	72	97	217	161
			%	2,7	12,8	17,3	38,6	28,6
16. Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle eğitime ilişkin duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	3,14	1,08	f	35	137	158	177	55
			%	6,2	24,4	28,1	31,5	9,8
17. Öğretmenler eğitime ilişkin duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	3,11	1,13	f	39	148	153	156	66
			%	6,9	26,3	27,2	27,9	11,7
18. Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	3,44	1,10	f	39	61	169	199	94
			%	6,9	10,9	30,1	35,4	16,7
Örgütsel Sessizlik Genel Ortalama (\bar{X})	3,21							

Tablo 4.1’deki bulgulara göre; liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “orta” düzeyde (\bar{X} =3,21) olduğu görülmektedir. Alanyazında araştırmanın bu bulgusunu destekleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. (Nartgün ve Demirel, 2012; Nartgün ve Kartal, 2013; İşleyici ve Nartgün, 2013; Daşçı, 2014; Öztürk, 2014; Ünlü, 2015; Sevgin, 2015; Aydın, 2016; Çakal, 2016; Dönmez, 2016; Özkan, 2016). Ancak Kolay (2012), Özdemir (2015), Yenel (2016) ve Apak (2016) yapmış oldukları çalışmalarda öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin “düşük” düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kahveci (2010) ise, öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin “yüksek” düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğindeki her bir maddeye verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, duygu boyutunda yer alan “Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.” (\bar{X} =4,18) maddesi ile yönetici boyutunda yer alan “Okul yöneticilerinin ‘En iyi ben bilirim’ tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.” (\bar{X} =3,85) maddesinin ortalama değerlerinin en yüksek maddeler olduğu görülmektedir. Okul ortamı boyutunda yer alan

“Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.” ($\bar{X} = 1,81$) maddesi ile “Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.” ($\bar{X} = 2,62$) maddesinin ortalama değerlerinin en düşük maddeler olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin sessizlik düzeylerinin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.2: Öğretmenlerin Alt Boyutlarda Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Boyutlar</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama (\bar{X})</i>	<i>Standart Sapma (S)</i>
<i>Okul Ortamı</i>	562	2,67	0,65
<i>Duygu</i>	562	3,66	0,80
<i>Sessizliğin Kaynağı</i>	562	3,06	0,73
<i>Yönetici</i>	562	3,72	0,92
<i>İzolasyon</i>	562	3,23	0,96
<i>Örgütsel Sessizlik Toplam</i>	562	3,21	0,62

Tablo 4.2’deki bulgulara göre; öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin okul ortamı ($\bar{X} = 2,67$), sessizliğin kaynağı ($\bar{X} = 3,06$) ve izolasyon ($\bar{X} = 3,23$) alt boyutlarında “orta” düzeyde; duygu ($\bar{X} = 3,66$) ve yönetici ($\bar{X} = 3,72$) alt boyutlarında ise “yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir. Alt boyutların ortalamalarına baktığımızda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri en yüksek yönetici alt boyutunda ortaya çıkmıştır. Bunu sırasıyla duygu, izolasyon, sessizliğin kaynağı ve okul ortamı alt boyutları izlemektedir. Alanyazın incelendiğinde araştırmamızın bu bulgusunu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Çakal (2016) yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutlarında orta düzeyde; duygu ve yönetici alt boyutlarında ise yüksek düzeyde olduğunu saptamıştır. Ayrıca, Kahveci ve Demirtaş (2013), Daşçı (2014), Yürür (2016), Dönmez (2016) tarafından yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin en yüksek yönetici alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Nartgün ve Kartal (2013) ise yapmış oldukları çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin okul ortamı alt boyutunda düşük düzeyde; duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve

izolasyon alt boyutlarında ise orta düzeyde olduğunu belirlemiştir. Nartgün ve Kartal (2013) tarafından yapılan bu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri yönetici alt boyutunda orta düzeyde olmasına rağmen en yüksek ortalamanın yine bu boyutta olduğu görülmüştür.

Bu bulgu doğrultusunda; öğretmenlerin sessizlik davranışı içinde olmalarının en büyük nedenlerinden birinin okul yöneticileri olduğu sonucuna varılabilir. Eğitim örgütleri olan okullarda, okul yöneticilerine karşı güven eksikliği, yöneticilerinin performanslarının düşük olması ve yöneticilerin “her şeyi en iyi ben bilirim” tavırları gibi nedenlerden dolayı öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı gösterdikleri söylenebilir.

Alanyazında örgütsel sessizlik konusunun örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet, örgütsel güven gibi diğer örgütsel davranış konularıyla ilişkileri de incelenmiştir.

Kahveci (2010) yapmış olduğu çalışmasında örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam alt boyutları ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı alt boyutu arasında negatif yönlü, fakat anlamlı olmayan bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Buna göre örgütteki sessizliğin artması, yönetici ve öğretmenlerin devam bağlılığı algılarının azalmasına neden olmaktadır. Çalışmada örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık faktörü ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre öğretmenlerin sessiz kalma davranışı arttıkça örgütlerine karşı duygusal bağlılık algılarının da artacağı ifade edilmiştir. Ayrıca, normatif bağlılık faktörü ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve bunun sonucunda öğretmenlerin kendilerini örgütlerine karşı borçlu hissetmelerinden dolayı örgüt içerisindeki sorunları görmezlikten geldikleri ve bu durumu açıkça ifade etmedikleri belirtilmiştir. Kolay (2012) ise meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin, duygusal bağlılıkları arttıkça daha az sessiz kalacakları sonucuna ulaşmıştır. Sevgin (2015) yapmış olduğu araştırmasında; örgütte devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arttıkça kabullenici sessizliğin artacağını; duygusal bağlılık arttıkça korumacı sessizliğin azalacağını saptamıştır. Ayrıca, devam bağlılığının artması durumunda korunmacı sessizliğin artacağını ve normatif bağlılığı artması durumunda da işgörenlerin korunmacı sessizliklerinin artacağını tespit etmiştir. Özdemir (2015) ise çalışmasında, öğretmenlerin korunmacı sessizlik düzeyi arttıkça duygusal bağlılıklarının

azalacağını belirtmiştir. Ayrıca, kabullenici ve korunmacı sessizlik ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü; kabullenici sessizlik ile duygusal bağlılık arasında da pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Şehitoğlu (2010), Alioğulları (2012) ve Tecimen (2013) yapmış oldukları araştırmalarda, örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Buna göre, işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyi arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeylerinde azalmalar olacağı ifade edilmiştir.

İşleyici (2015) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Okul örgütünde yöneticilerin adil davranmamasının, öğretmenlerin sessizlik davranışı göstermelerinde etkisi olduğu belirtilmiştir. Araştırmacı, örgütsel sessizliğin yoğun olduğu okul örgütlerinde, öğretmenlerin adalet algılarının düşük olduğunu tespit etmiştir. Ünlü (2015) çalışmasında, öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algıları arasında negatif yönde, düşük düzeyde anlamsız bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Çalışmada, kabullenici sessizlik ile işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutları arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde, anlamsız bir ilişki, dağıtımsal adalet boyutunda ise anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Korunmacı sessizlik ile örgütsel adaletin geneli, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutları arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki, dağıtımsal adalet alt boyutu ile pozitif yönde düşük düzeyde anlamsız bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının artmasının, savunmacı sessizliğin azalmasına neden olduğu belirlenmiştir. Aküzüm (2014) tarafından yapılan araştırmada ise dağıtımsal adalet alt boyutu ile kabul edici sessizlik arasında negatif yönde yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Yanık (2012) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık alt boyutu ile prososyal sessizlik arasında negatif yönde, yöneticiye güven alt boyutu ile prososyal sessizlik arasında pozitif yönde, iletişim ortamı alt boyutu ile savunmacı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanlara duyarlılık arttıkça prososyal sessizlik azalmakta, yöneticiye güven arttıkça prososyal sessizlik artmakta ve iletişim ortamı arttıkça savunmacı sessizlik azalmaktadır.

4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla “bağımsız örneklem t-testi” yapılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, cinsiyet değişkenine ait bulgular Tablo 4.3’te sunulmuştur.

Tablo 4.3: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu (t-testi sonuçları)

	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>	<i>Sd.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Okul Ortamı</i>	Kadın	395	2,64	,61	560	2,112	,035*
	Erkek	167	2,76	,72			
<i>Duygu</i>	Kadın	395	3,64	,77	560	1,174	,241
	Erkek	167	3,73	,86			
<i>Sessizliğin Kaynağı</i>	Kadın	395	3,07	,71	560	,681	,496
	Erkek	167	3,02	,80			
<i>Yönetici</i>	Kadın	395	3,74	,89	560	,778	,437
	Erkek	167	3,67	,99			
<i>İzolasyon</i>	Kadın	395	3,18	,92	560	1,636	,102
	Erkek	167	3,33	1,04			
<i>Örgütsel Sessizlik Toplam</i>	Kadın	395	3,20	,59	560	,740	,460
	Erkek	167	3,24	,69			

*p< .05

Tablo 4.3 incelendiğinde; örgütsel sessizlik toplamda, kadın öğretmenlerin ($\bar{X} = 3,20$) ve erkek öğretmenlerin ($\bar{X} = 3,24$) örgütsel sessizlik düzeyinin “orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarına bakıldığında; kadın ve erkek öğretmenlerin, okul ortamı (Kadın $\bar{X} = 2,64$ - Erkek $\bar{X} = 2,76$), sessizliğin kaynağı (Kadın $\bar{X} = 3,07$ - Erkek $\bar{X} = 3,02$) ve izolasyon (Kadın $\bar{X} = 3,18$ - Erkek $\bar{X} = 3,33$) alt boyutlarında sessizlik düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu; duygu (Kadın $\bar{X} = 3,64$ - Erkek $\bar{X} = 3,73$) ve yönetici (Kadın $\bar{X} = 3,74$ - Erkek $\bar{X} = 3,67$) alt boyutlarında ise sessizlik düzeylerinin “yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.3’teki bulgulara göre; öğretmenlerin genel örgütsel sessizlik düzeyleri, cinsiyet ($t_{560} = ,740$, $p > .05$) değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin cinsiyetinin örgütsel sessizlik düzeylerini etkilemediğini göstermektedir. Alanyazın incelendiğinde, Çakal (2016)

ve Dönmez (2016) tarafından yapılan çalışmalarda, öğretmenlerin genel örgütsel sessizlik düzeyleri, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ayrıca, Ruçlar (2013) tarafından üniversitelerden yapılan araştırmasında öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu sonuçlar araştırma bulgumuzu desteklemektedir.

Tablo 4.3'te görüldüğü üzere; duygu ($t_{(560)} = 1,174, p > .05$), sessizliğin kaynağı ($t_{(560)} = ,681, p > .05$), yönetici ($t_{(560)} = ,778, p > .05$), izolasyon ($t_{(560)} = 1,636, p > .05$) alt boyutlarında ve örgütsel sessizlik toplamda ($t_{(560)} = ,740, p > .05$) öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, okul ortamı ($t_{(560)} = 2,112, p < .05$) boyutunda, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Okul ortamı boyutunda anlamlı farklılık incelendiğinde; erkek öğretmenlerin ($\bar{X} = 2,76$) ortalamalarının, kadın öğretmenlerin ($\bar{X} = 2,64$) ortalamalarından yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgu, erkek öğretmenlerin okul ortamı boyutunda kadın öğretmenlere göre daha sessiz kaldıkları şeklinde yorumlanabilir.

Alanyazın incelendiğinde, Yanık (2012) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde alt boyutlarda, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Aynı şekilde, Öztürk (2014) yapmış olduğu çalışmada ortaokullarda görevli öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin yönetici ve ortam alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirlemiştir.

Kahveci (2010) ise ilköğretim okullarında yapmış olduğu araştırmasında örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğunu, okul ortamı alt boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Yönetici alt boyutunda kadın öğretmenlerin ortalamalarının erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğunu ve bu nedenle kadın öğretmenlerin yöneticilerden dolayı okullarda daha fazla sessizlik davranışı gösterdiklerini belirtmiştir. Okullarda kadın öğretmenlerin fikirlerini, duygu ve düşüncelerini, erkek öğretmenlere oranla daha az ifade ettiklerini ortaya koymuştur. Bunun da kadın öğretmenlerdeki özgüven ve iletişim eksikliğinden

kaynaklanabileceğini ve bundan dolayı sessiz kaldıklarını belirtmiştir. Bu sonuç, araştırmamızı desteklememektedir.

4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla “tek yönlü varyans analizi (ANOVA)” yapılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, yaş değişkenine ait bulgular Tablo 4.4’te sunulmuştur.

Tablo 4.4: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu (ANOVA sonuçları)

	Yaş	N	\bar{X}	S	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd.	Kareler Ort.	F	p
Okul Ortamı	21-30 Yaş	40	2,38	,53	Gruplararası	5,353	3	1,784		
	31-40 Yaş	79	2,59	,66	Gruplariçi	233,550	558	,419	4,263	,005*
	41-50 Yaş	288	2,69	,63	Toplam	238,903	561			
	51 ve üzeri	155	2,76	,67						
Duygu	21-30 Yaş	40	3,48	,85	Gruplararası	2,090	3	,697		
	31-40 Yaş	79	3,76	,74	Gruplariçi	357,128	558	,640	1,088	,353
	41-50 Yaş	288	3,67	,78	Toplam	359,217	561			
	51 ve üzeri	155	3,66	,83						
Sessizliğin Kaynağı	21-30 Yaş	40	2,82	,73	Gruplararası	3,150	3	1,050		
	31-40 Yaş	79	3,16	,71	Gruplariçi	303,605	558	,544	1,930	,124
	41-50 Yaş	288	3,06	,70	Toplam	306,755	561			
	51 ve üzeri	155	3,07	,80						
Yönetici	21-30 Yaş	40	3,42	1,00	Gruplararası	6,351	3	2,117		
	31-40 Yaş	79	3,90	,94	Gruplariçi	474,711	558	,851	2,488	,060
	41-50 Yaş	288	3,70	,87	Toplam	481,062	561			
	51 ve üzeri	155	3,75	,97						
İzolasyon	21-30 Yaş	40	3,01	,90	Gruplararası	2,738	3	,913		
	31-40 Yaş	79	3,33	,92	Gruplariçi	517,191	558	,927	,985	,400
	41-50 Yaş	288	3,23	,94	Toplam	519,929	561			
	51 ve üzeri	155	3,22	1,01						
Örgütsel Sessizlik	21-30 Yaş	40	2,96	,64	Gruplararası	3,030	3	1,010		
	31-40 Yaş	79	3,28	,58	Gruplariçi	217,165	558	,389	2,595	,052
	41-50 Yaş	288	3,21	,60	Toplam	220,195	561			
	51 ve üzeri	155	3,24	,67						

*p< .05

Tablo 4.4'teki bulgulara göre; yaş değişkeni açısından liselerde görev yapan öğretmenlerin genel örgütsel sessizlik düzeylerinin "orta" düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik toplamda yaş gruplarının ortalamaları incelendiğinde, 31-40 yaş arası ($\bar{X} = 3,28$) öğretmenlerin en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bunu sırasıyla; 51 ve üzeri yaş ($\bar{X} = 3,24$) öğretmenler, 41-50 yaş arası ($\bar{X} = 3,21$) öğretmenler ve 21-30 yaş arası ($\bar{X} = 2,96$) öğretmenler takip etmektedir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutları incelendiğinde; yaş değişkeni açısından öğretmenlerin, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutlarının tüm yaş gruplarında sessizlik düzeylerinin "orta" düzeyde olduğu; duygu ve yönetici alt boyutlarının tüm yaş gruplarında ise sessizlik düzeylerinin "yüksek" düzeyde olduğu görülmektedir. Okul ortamı alt boyutunda 21-30 yaş arası ($\bar{X} = 2,38$) ve 31-40 yaş arası ($\bar{X} = 2,59$) öğretmenlerin sessizlik düzeyleri "düşük" düzeyde iken, 41-50 yaş arası ($\bar{X} = 2,69$) öğretmenler ile 51 ve üzeri yaş ($\bar{X} = 2,76$) öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin "orta" düzeyde olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.4'teki bulgulara göre; örgütsel sessizlik toplamda ve tüm alt boyutlarında en düşük ortalama değere sahip öğretmenlerin, 21-30 yaş arası öğretmenler olduğu tespit edilmiştir. 21-30 yaş arasında yer alan öğretmenlerin örgütsel sessizlik toplam ($\bar{X} = 2,96$), sessizliğin kaynağı ($\bar{X} = 2,82$) alt boyutu ve izolasyon ($\bar{X} = 3,01$) alt boyutunda sessizlik düzeyleri "orta" düzeyde, duygu ($\bar{X} = 3,48$) ve yönetici ($\bar{X} = 3,42$) alt boyutlarında "yüksek" düzeyde ve okul ortamı ($\bar{X} = 2,38$) alt boyutunda ise "düşük" düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, öğretmenlik mesleğine yeni başlamış ya da mesleğinin ilk yıllarında olan genç öğretmenlerin içinde buldukları eğitim örgütünün değişimi ve gelişimi için sessiz kalmayıp, her konuda duygu ve düşüncelerini ifade etmeye çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.4'te görüldüğü üzere; örgütsel sessizlik toplamda ($F_{(3-558)} = 2,595$, $p > .05$) ve duygu ($F_{(3-558)} = 1,088$, $p > .05$), sessizliğin kaynağı ($F_{(3-558)} = 1,930$, $p > .05$), yönetici ($F_{(3-558)} = 2,488$, $p > .05$), izolasyon ($F_{(3-558)} = ,985$, $p > .05$) alt boyutlarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, okul ortamı ($F_{(3-558)} = 4,263$, $p < .05$) alt boyutunda yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Okul ortamı alt boyutunda ortaya çıkan bu anlamlı farklılığın kaynağını tespit etmek için, çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testinin sonuçları Tablo 4.5'te sunulmuştur.

Tablo 4.5: Örgütsel Sessizliğin Yaş Değişkenine Göre Okul Ortamı Alt Boyutunda Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları

	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	p
Okul Ortamı	21-30 Yaş	31-40 Yaş	-,21685	,395
		41-50 Yaş	-,31319*	,042
		51 ve üzeri	-,38649*	,010
	31-40 Yaş	21-30 Yaş	,21685	,395
		41-50 Yaş	-,09634	,712
		51 ve üzeri	-,16964	,309
	41-50 Yaş	21-30 Yaş	,31319*	,042
		31-40 Yaş	,09634	,712
		51 ve üzeri	-,07330	,731
	51 ve üzeri	21-30 Yaş	,38649*	,010
		31-40 Yaş	,16964	,309
		41-50 Yaş	,07330	,731

* 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 4.5'teki bulgulara göre; okul ortamı alt boyutunda 21-30 yaş arası öğretmenlerle, 41-50 yaş arası ve 51 ve üzeri yaş öğretmenler arasında istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($p < .05$). Okul ortamı alt boyutunda 21-30 yaş arası ($\bar{X} = 2,38$) öğretmenlerin sessizlik düzeyleri "düşük" düzeyde iken, 41-50 yaş arası ($\bar{X} = 2,69$) öğretmenler ile 51 ve üzeri yaş ($\bar{X} = 2,76$) öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin "orta" düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda; 21-30 yaş arası öğretmenlerin, 41-50 yaş arası öğretmenler ile 51 ve üzeri yaş öğretmenlere göre, meslektaşlarından ve yöneticilerinden olumsuz tepki alma pahasına görüşlerini daha rahat ifade ettikleri, yöneticilerinin eksikliklerini yeri geldiğinde dile getirdikleri, örgütsel öğrenme ve gelişmeyi destekleyeceği inancıyla duygu ve düşüncelerini çekinmeden ifade ettikleri söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, daha ileri yaştaki öğretmenlerin genç öğretmenlere göre, yılların kendilerine kazandırdığı tecrübe neticesinde okul yöneticileri ve meslektaşları ile ilişkilerini bozmama, görüşlerini ifade etmelerine rağmen bir şeylerin değişmeyeceği inancı gibi sebeplerle daha fazla sessizlik davranışı gösterdikleri yorumu yapılabilir.

Alanyazın incelendiğinde, Kahveci (2010), Yanık (2012), Gökçe (2013), Kahveci ve Demirtaş (2013), Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015), Köylüoğlu, Bedük, Duman ve Büyükbayraktar (2015) tarafından yapılan çalışmalarda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde alt boyutlarda, yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Bu çalışmalar araştırma bulgumuzla farklılık göstermektedir. Diğer taraftan, Çakal (2016) yapmış olduğu çalışmada, okul ortamı, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulmazken, örgütsel sessizlik toplamda ve duygu alt boyutunda yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte, Apak (2016) yapmış olduğu çalışmada örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik alt boyutunda yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu ve bu farkın 31-35 yaş arası öğretmenler ile 41 ve üzeri yaşta bulunan öğretmenler arasında olduğunu saptamıştır.

4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla “tek yönlü varyans analizi (ANOVA)” yapılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, mesleki kıdem değişkenine ait bulgular Tablo 4.6’da sunulmuştur.

Tablo 4.6: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu (ANOVA sonuçları)

	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	S	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd.	Kareler Ort.	F	p
Okul Ortamı	1-5 Yıl	31	2,41	,55	Gruplararası	5,715	4	1,429	1,412	,090
	6-10 Yıl	32	2,39	,52	Gruplarıçi	233,189	557	,419		
	11-15 Yıl	45	2,65	,64	Toplam	238,903	561			
	16-20 Yıl	100	2,66	,62						
	21 ve üzeri	354	2,73	,66						
Duygu	1-5 Yıl	31	3,47	,82	Gruplararası	3,260	4	,815	1,275	,279
	6-10 Yıl	32	3,60	,75	Gruplarıçi	355,958	557	,639		
	11-15 Yıl	45	3,82	,84	Toplam	359,217	561			
	16-20 Yıl	100	3,59	,72						
	21 ve üzeri	354	3,69	,81						
Sessizliğin Kaynağı	1-5 Yıl	31	2,83	,77	Gruplararası	2,216	4	,554	1,013	,400
	6-10 Yıl	32	2,96	,65	Gruplarıçi	304,539	557	,547		
	11-15 Yıl	45	3,14	,75	Toplam	306,755	561			
	16-20 Yıl	100	3,07	,70						
	21 ve üzeri	354	3,07	,75						
Yönetici	1-5 Yıl	31	3,36	,95	Gruplararası	6,400	4	1,600	1,878	,113
	6-10 Yıl	32	3,82	,87	Gruplarıçi	474,662	557	,852		
	11-15 Yıl	45	3,88	1,00	Toplam	481,062	561			
	16-20 Yıl	100	3,64	,90						
	21 ve üzeri	354	3,75	,91						
İzolasyon	1-5 Yıl	31	3,11	,87	Gruplararası	5,990	4	1,497	1,623	,024*
	6-10 Yıl	32	3,00	,89	Gruplarıçi	513,939	557	,923		
	11-15 Yıl	45	3,48	1,02	Toplam	519,929	561			
	16-20 Yıl	100	3,31	,91						
	21 ve üzeri	354	3,20	,97						
Örgütsel Sessizlik	1-5 Yıl	31	2,98	,61	Gruplararası	2,874	4	,718	1,841	,036*
	6-10 Yıl	32	3,09	,53	Gruplarıçi	217,321	557	,390		
	11-15 Yıl	45	3,32	,66	Toplam	220,195	561			
	16-20 Yıl	100	3,20	,58						
	21 ve üzeri	354	3,23	,63						

*p< .05

Tablo 4.6'daki bulgulara göre; mesleki kıdem değişkeni açısından liselerde görev yapan öğretmenlerin genel örgütsel sessizlik düzeylerinin "orta" düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik toplamda mesleki kıdem gruplarının ortalamaları incelendiğinde, 11-15 yıl arası (\bar{X} =3,32) mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin en

yüksek ortalamaya sahip oldukları saptanmıştır. Bunu sırasıyla; 21 ve üzeri yıl ($\bar{X} = 3,23$), 16-20 yıl arası ($\bar{X} = 3,20$), 6-10 yıl arası ($\bar{X} = 3,09$) ve 1-5 yıl arası ($\bar{X} = 2,98$) mesleki kıdeme sahip öğretmenler takip etmektedir. Örgütsel sessizlik toplamda en düşük ortalamaya sahip grubu, 1-5 yıl arası ($\bar{X} = 2,98$) öğretmenler oluşturmaktadır. Bu bulgu doğrultusunda; öğretmenlik mesleğinin henüz ilk yıllarında olan öğretmenlerin, meslekte uzun yıllar görev yapmış kıdemli öğretmenlere göre daha az sessizlik davranışı gösterdikleri söylenebilir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutları incelendiğinde; mesleki kıdem değişkeni açısından okul ortamı alt boyutunda; 1-5 yıl arası ($\bar{X} = 2,41$) ve 6-10 yıl arası ($\bar{X} = 2,39$) mesleki kıdemi olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri “düşük” düzeyde iken, 11-15 yıl arası ($\bar{X} = 2,65$), 16-20 yıl arası ($\bar{X} = 2,66$) ve 21 ve üzeri yıl ($\bar{X} = 2,73$) mesleki kıdemi olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Duygu alt boyutunda; tüm mesleki kıdem gruplarında (1-5 yıl $\bar{X} = 3,47$; 6-10 yıl $\bar{X} = 3,60$; 11-15 yıl $\bar{X} = 3,82$; 16-20 yıl $\bar{X} = 3,59$; 21 ve üzeri yıl $\bar{X} = 3,69$) öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri “yüksek” düzeyde çıkmıştır. Sessizliğin kaynağı alt boyutunda ise; tüm mesleki kıdem gruplarında (1-5 yıl $\bar{X} = 2,83$; 6-10 yıl $\bar{X} = 2,96$; 11-15 yıl $\bar{X} = 3,14$; 16-20 yıl $\bar{X} = 3,07$; 21 ve üzeri yıl $\bar{X} = 3,07$) öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri “orta” düzeyde çıkmıştır. Yönetici alt boyutunda; 1-5 yıl arası ($\bar{X} = 3,36$) mesleki kıdemi olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri “orta” düzeyde iken, diğer tüm mesleki kıdem gruplarında (6-10 yıl $\bar{X} = 3,82$; 11-15 yıl $\bar{X} = 3,88$; 16-20 yıl $\bar{X} = 3,64$; 21 ve üzeri yıl $\bar{X} = 3,75$) öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “yüksek” düzeyde olduğu belirlenmiştir. İzolasyon alt boyutunda ise; tüm mesleki kıdem gruplarında (1-5 yıl $\bar{X} = 3,11$; 6-10 yıl $\bar{X} = 3,00$; 16-20 yıl $\bar{X} = 3,31$; 21 ve üzeri yıl $\bar{X} = 3,20$) öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri “orta” düzeyde iken, sadece 11-15 yıl arası ($\bar{X} = 3,48$) mesleki kıdemi olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “yüksek” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik toplamda ve okul ortamı alt boyutu hariç diğer tüm alt boyutlarda, mesleki kıdem değişkeni açısından, en yüksek ortalama değere sahip grubu 11-15 yıl arası öğretmenlerin oluşturduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, meslek hayatlarının ortalarında bulunan öğretmenlerin, öğretmenlik mesleğinin henüz ilk yıllarında olan genç öğretmenlere ve artık meslek hayatlarının sonlarına yaklaşan öğretmenlere göre daha fazla sessizlik davranışı gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 4.6'daki bulgulara göre; okul ortamı ($F_{(4-557)} = 1,412, p > .05$), duygu ($F_{(4-557)} = 1,275, p > .05$), sessizliğin kaynağı ($F_{(4-557)} = 1,013, p > .05$) ve yönetici ($F_{(4-557)} = 1,878, p > .05$) alt boyutlarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, örgütsel sessizlik toplamda ($F_{(4-557)} = 1,841, p < .05$) ve izolasyon ($F_{(4-557)} = 1,623, p < .05$) alt boyutunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan bu anlamlı farklılığın kaynağını tespit etmek için, çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testinin sonuçları Tablo 4.7'de sunulmuştur. Tabloda, sadece farkın kaynaklandığı mesleki kıdem grupları yer almaktadır.

Tablo 4.7: Örgütsel Sessizliğin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Toplam ve İzolasyon Alt Boyutunda Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları

	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	p
<i>İzolasyon</i>	6-10 Yıl	1-5 Yıl	,11828	,625
		11-15 Yıl	-,48889*	,028
		16-20 Yıl	-,31333	,109
		21 ve üzeri	-,20621	,245
	11-15 Yıl	1-5 Yıl	,37061	,099
		6-10 Yıl	,48889*	,028
		16-20 Yıl	,17556	,309
		21 ve üzeri	,28267	,063
<i>Örgütsel Sessizlik Toplam</i>	1-5 Yıl	6-10 Yıl	-,10982	,486
		11-15 Yıl	-,34273*	,019
		16-20 Yıl	-,21656	,092
		21 ve üzeri	-,25272*	,031
	11-15 Yıl	1-5 Yıl	,34273*	,019
		6-10 Yıl	,23291	,107
		16-20 Yıl	-,12617	,261
		21 ve üzeri	-,09001	,363
21 ve üzeri	1-5 Yıl	,25272*	,031	
	6-10 Yıl	,14290	,216	
	11-15 Yıl	-,09001	,363	
	16-20 Yıl	,03616	,609	

* 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 4.7'deki bulgulara göre; izolasyon alt boyutunda 6-10 yıl arası ($\bar{X} = 3,00$) mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 11-15 yıl arası ($\bar{X} = 3,48$) mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında istatistiksel olarak 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda; meslek hayatlarının ortalarında bulunan öğretmenlerin, meslektaşları arasında çok fazla sorun çıkarıcı ve şikayetçi görünmek istememeleri, okul yöneticilerine ve meslektaşlarına karşı güven duymamaları ve dışlanma korkuları nedeniyle mesleğin ilk yıllarını yeni atlattmış, meslekte yeni yeni tecrübe kazanmaya başlayan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde örgütsel sessizlik davranışı gösterdikleri yorumu yapılabilir.

Örgütsel sessizlik toplamda ise, 1-5 yıl arası ($\bar{X} = 2,98$) mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 11-15 yıl arası ($\bar{X} = 3,32$) ve 21 ve üzeri yıl ($\bar{X} = 3,23$) mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında istatistiksel olarak 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda; öğretmenlik mesleğine yeni başlamış ya da mesleğinin ilk yıllarında olan genç öğretmenlerin, meslekte uzun yıllar görev yapmış tecrübeli öğretmenlere göre, içinde buldukları eğitim örgütünün değişimi ve gelişimi için daha düşük düzeyde örgütsel sessizlik davranışı gösterdikleri söylenebilir.

Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde; Kahveci (2010), Nartgün ve Kartal (2013), Kahveci ve Demirtaş (2013), Öztürk (2014), İşleyici (2015), Özdemir (2015), Sevgin (2015) ve Dönmez (2016) öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde mesleki kıdem değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığını ortaya koymuşlardır. Bu sonuçlar, araştırmamızın bulgusuyla farklılık göstermektedir.

Çakal (2016) ise, sessizliğin kaynağı ve yönetici alt boyutlarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulmazken, örgütsel sessizlik toplam, okul ortamı, duygu ve izolasyon alt boyutlarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu saptamıştır. Bu çalışmanın örgütsel sessizlik toplam ve izolasyon alt boyutu ile ilgili sonuçları araştırma bulgumuzu desteklemektedir. Ayrıca Alparslan (2010), üniversitelerde akademik personel ile yapmış olduğu araştırmasında, örgütsel sessizliğin ilişkileri korumaya dayalı sessizlik alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu belirlemiştir.

4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla “tek yönlü varyans analizi (ANOVA)” yapılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine ait bulgular Tablo 4.8’de sunulmuştur.

Tablo 4.8: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu (ANOVA sonuçları)

	<i>Çalıştığı süre</i>	<i>N</i>	<i>\bar{X}</i>	<i>S</i>	<i>Varyans Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Sd.</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Okul Ortamı	1-5 Yıl	255	2,65	,66	Gruplararası	,962	4	,240		
	6-10 Yıl	154	2,66	,64	Gruplariçi	237,941	557	,427	,563	,690
	11-15 Yıl	72	2,71	,62	Toplam	238,903	561			
	16-20 Yıl	50	2,66	,62						
	21 ve üzeri	31	2,83	,68						
Duygu	1-5 Yıl	255	3,67	,84	Gruplararası	,545	4	,136		
	6-10 Yıl	154	3,68	,76	Gruplariçi	358,672	557	,644	,212	,932
	11-15 Yıl	72	3,67	,77	Toplam	359,217	561			
	16-20 Yıl	50	3,57	,76						
	21 ve üzeri	31	3,70	,79						
Sessizliğin Kaynağı	1-5 Yıl	255	3,06	,77	Gruplararası	,289	4	,072		
	6-10 Yıl	154	3,04	,65	Gruplariçi	306,467	557	,550	,131	,971
	11-15 Yıl	72	3,11	,77	Toplam	306,755	561			
	16-20 Yıl	50	3,07	,69						
	21 ve üzeri	31	3,02	,83						
Yönetici	1-5 Yıl	255	3,72	,93	Gruplararası	,675	4	,169		
	6-10 Yıl	154	3,69	,89	Gruplariçi	480,387	557	,862	,196	,941
	11-15 Yıl	72	3,80	,95	Toplam	481,062	561			
	16-20 Yıl	50	3,72	,92						
	21 ve üzeri	31	3,69	1,00						
İzolasyon	1-5 Yıl	255	3,21	,98	Gruplararası	,830	4	,208		
	6-10 Yıl	154	3,22	,94	Gruplariçi	519,099	557	,932	,223	,926
	11-15 Yıl	72	3,28	,99	Toplam	519,929	561			
	16-20 Yıl	50	3,18	,91						
	21 ve üzeri	31	3,35	,93						
	1-5 Yıl	255	3,21	,65	Gruplararası	,280	4	,070		
	6-10 Yıl	154	3,20	,57	Gruplariçi	219,915	557	,395	,177	,950

Örgütsel Sessizlik	11-15 Yıl	72	3,26	,67	Toplam	220,195	561
	16-20 Yıl	50	3,19	,59			
	21 ve üzeri	31	3,26	,62			

Tablo 4.8'deki bulgulara göre; görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından, liselerde görev yapan öğretmenlerin genel örgütsel sessizlik düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik toplamda grupların ortalamaları incelendiğinde, 11-15 yıl arası ($\bar{X} = 3,26$) ve 21 ve üzeri yıl ($\bar{X} = 3,26$) hizmet süresi olan öğretmenlerin en yüksek ortalama sahip oldukları saptanmıştır. Bunu sırasıyla; 1-5 yıl arası ($\bar{X} = 3,21$), 6-10 yıl arası ($\bar{X} = 3,20$) ve 16-20 yıl arası ($\bar{X} = 3,19$) hizmet süresine sahip öğretmenler takip etmektedir. Örgütsel sessizlik toplamda en düşük ortalama sahip grubu, 16-20 yıl arası ($\bar{X} = 3,19$) hizmet süresine sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Ancak, ortalama değerlerin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutları incelendiğinde; görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından okul ortamı (1-5 yıl $\bar{X} = 2,65$; 6-10 yıl $\bar{X} = 2,66$; 11-15 yıl $\bar{X} = 2,71$; 16-20 yıl $\bar{X} = 2,66$; 21 ve üzeri yıl $\bar{X} = 2,83$), sessizliğin kaynağı (1-5 yıl $\bar{X} = 3,06$; 6-10 yıl $\bar{X} = 3,04$; 11-15 yıl $\bar{X} = 3,11$; 16-20 yıl $\bar{X} = 3,07$; 21 ve üzeri yıl $\bar{X} = 3,02$) ve izolasyon (1-5 yıl $\bar{X} = 3,21$; 6-10 yıl $\bar{X} = 3,22$; 11-15 yıl $\bar{X} = 3,28$; 16-20 yıl $\bar{X} = 3,18$; 21 ve üzeri yıl $\bar{X} = 3,35$) alt boyutlarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu; duygu (1-5 yıl $\bar{X} = 3,67$; 6-10 yıl $\bar{X} = 3,68$; 11-15 yıl $\bar{X} = 3,67$; 16-20 yıl $\bar{X} = 3,57$; 21 ve üzeri yıl $\bar{X} = 3,70$) ve yönetici (1-5 yıl $\bar{X} = 3,72$; 6-10 yıl $\bar{X} = 3,69$; 11-15 yıl $\bar{X} = 3,80$; 16-20 yıl $\bar{X} = 3,72$; 21 ve üzeri yıl $\bar{X} = 3,69$) alt boyutlarında ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından bir sıralama yapıldığında; yönetici alt boyutunun ortalama değerinin diğer tüm alt boyutlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu doğrultusunda; okullarda görev yapan yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı göstermelerinde en önemli etken olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 4.8'deki bulgulara göre; örgütsel sessizlik toplamda ($F_{(4-557)} = ,177, p > .05$) ve okul ortamı ($F_{(4-557)} = ,563, p > .05$), duygu ($F_{(4-557)} = ,212, p > .05$), sessizliğin

kaynağı ($F_{(4-557)} = ,131, p > .05$), yönetici ($F_{(4-557)} = ,196, p > .05$), izolasyon ($F_{(4-557)} = ,223, p > .05$) alt boyutlarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu bulgu doğrultusunda; öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, öğretmenlerin halihazırda görev yaptıkları okuldaki hizmet süresine göre değişiklik göstermediği ve benzer düzeyde olduğu söylenebilir.

Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde; Kolay (2012), Öztürk (2014), Özdemir (2015) ve Dönmez (2016) öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığını ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalar, araştırma bulgumuzu desteklemektedir.

Alanyazında, araştırma bulgumuzla farklılık gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Çakal (2016), yapmış olduğu araştırmasında okul ortamı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulmazken, duygu ve sessizliğin kaynağı alt boyutları ile örgütsel sessizlik toplamda görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Aynı şekilde, Sevgin (2015) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutunda, mevcut çalışılan okuldaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir.

4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla “bağımsız örneklem t-testi” yapılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, eğitim durumu değişkenine ait bulgular Tablo 4.9’da sunulmuştur.

Tablo 4.9: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu (t-testi sonuçları)

	<i>Eğitim Durumu</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>	<i>Sd.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Okul Ortamı</i>	Lisans	451	2,67	,64	560	,389	,697
	Lisansüstü	111	2,70	,67			
<i>Duygu</i>	Lisans	451	3,64	,80	560	1,592	,112
	Lisansüstü	111	3,77	,78			
<i>Sessizliğin Kaynağı</i>	Lisans	451	3,06	,75	560	,165	,869
	Lisansüstü	111	3,05	,69			
<i>Yönetici</i>	Lisans	451	3,74	,91	560	1,127	,260
	Lisansüstü	111	3,63	,96			
<i>İzolasyon</i>	Lisans	451	3,21	,95	560	,696	,487
	Lisansüstü	111	3,28	,98			
<i>Örgütsel Sessizlik Toplam</i>	Lisans	451	3,21	,63	560	,275	,784
	Lisansüstü	111	3,23	,60			

Tablo 4.9 incelendiğinde; örgütsel sessizlik toplamda, lisans mezunu ($\bar{X} = 3,21$) ve lisansüstü mezunu ($\bar{X} = 3,23$) olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyinin “orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarına bakıldığında; lisans ve lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin, okul ortamı (lisans $\bar{X} = 2,67$; lisansüstü $\bar{X} = 2,70$), sessizliğin kaynağı (lisans $\bar{X} = 3,06$; lisansüstü $\bar{X} = 3,05$) ve izolasyon (lisans $\bar{X} = 3,21$; lisansüstü $\bar{X} = 3,28$) alt boyutlarında sessizlik düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu; duygu (lisans $\bar{X} = 3,64$; lisansüstü $\bar{X} = 3,77$) ve yönetici (lisans $\bar{X} = 3,74$; lisansüstü $\bar{X} = 3,63$) alt boyutlarında ise sessizlik düzeylerinin “yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.9'daki bulgulara göre; öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, örgütsel sessizlik toplamda ($t_{(560)} = ,275$, $p > .05$) ve okul ortamı ($t_{(560)} = ,389$, $p > .05$), duygu ($t_{(560)} = 1,592$, $p > .05$), sessizliğin kaynağı ($t_{(560)} = ,165$, $p > .05$), yönetici ($t_{(560)} = 1,127$, $p > .05$), izolasyon ($t_{(560)} = ,696$, $p > .05$) alt boyutlarında eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu bulgu, öğretmenlerin eğitim durumunun örgütsel sessizlik düzeylerini etkilemediğini göstermektedir.

Alanyazın incelendiğinde, Nartgün ve Demirer (2012), Yanık (2012), Gökçe (2013), Ruçlar (2013), Özdemir (2015) tarafından yapılan çalışmalar sonucunda,

öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu çalışmalar, araştırma bulgumuzu desteklemektedir.

Kutlay (2012), Akdeniz Bölgesi'ndeki üniversitelerde görev yapan araştırma görevlileriyle ilgili yapmış olduğu araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, örgütsel sessizliğin korunma ve koruma alt boyutlarında eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiğini saptamıştır. Bu sonuç, araştırma bulgumuzla örtüşmemektedir.

4.7. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla “tek yönlü varyans analizi (ANOVA)” yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşları; sayısal, sözel, beceri ve yabancı dil olmak üzere dört kategori altında toplanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, branş değişkenine ait bulgular Tablo 4.10'da sunulmuştur.

Tablo 4.10: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu (ANOVA sonuçları)

	<i>Branş</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>	<i>Varyans Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Sd.</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Okul Ortamı	Sayısal	186	2,71	,67	Gruplararası	,968	3	,323		
	Sözel	252	2,67	,62	Gruplarıçi	237,935	558	,426	,757	,519
	Beceri	40	2,70	,66	Toplam	238,903	561			
	Yabancı Dil	84	2,59	,67						
Duygu	Sayısal	186	3,62	,82	Gruplararası	,706	3	,235		
	Sözel	252	3,68	,80	Gruplarıçi	358,511	558	,642	,366	,777
	Beceri	40	3,67	,76	Toplam	359,217	561			
	Yabancı Dil	84	3,73	,77						
Sessizliğin Kaynağı	Sayısal	186	3,04	,76	Gruplararası	,388	3	,129		
	Sözel	252	3,07	,69	Gruplarıçi	306,367	558	,549	,235	,872
	Beceri	40	3,12	,93	Toplam	306,755	561			
	Yabancı Dil	84	3,02	,73						
Yönetici	Sayısal	186	3,71	,92	Gruplararası	1,207	3	,402		
	Sözel	252	3,75	,92	Gruplarıçi	479,856	558	,860	,468	,705
	Beceri	40	3,79	,95	Toplam	481,062	561			
	Yabancı Dil	84	3,63	,90						
İzolasyon	Sayısal	186	3,19	,98	Gruplararası	1,297	3	,432		
	Sözel	252	3,28	,95	Gruplarıçi	518,632	558	,929	,465	,707
	Beceri	40	3,13	1,11	Toplam	519,929	561			
	Yabancı Dil	84	3,21	,87						
Örgütsel Sessizlik	Sayısal	186	3,20	,63	Gruplararası	,246	3	,082		
	Sözel	252	3,23	,60	Gruplarıçi	219,949	558	,394	,208	,891
	Beceri	40	3,23	,74	Toplam	220,195	561			
	Yabancı Dil	84	3,17	,60						

Tablo 4.10'daki bulgulara göre; branş değişkeni açısından, liselerde görev yapan öğretmenlerin genel örgütsel sessizlik düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik toplamda branşların ortalamaları incelendiğinde, sözel ($\bar{X}=3,23$) ve beceri ($\bar{X}=3,23$) branşında olan öğretmenlerin en yüksek ortalamaya sahip oldukları saptanmıştır. Bunu sırasıyla; sayısal ($\bar{X}=3,20$) ve yabancı dil ($\bar{X}=3,17$) branşında olan öğretmenler takip etmektedir. Örgütsel sessizlik toplamda en düşük ortalamaya sahip grubu, yabancı dil ($\bar{X}=3,17$) branşında olan öğretmenler oluşturmaktadır. Ancak, ortalama değerlerin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutları incelendiğinde; branş değişkeni açısından sessizliğin kaynağı (sayısal $\bar{X} = 3,04$; sözel $\bar{X} = 3,07$; beceri $\bar{X} = 3,12$; yabancı dil $\bar{X} = 3,02$) ve izolasyon (sayısal $\bar{X} = 3,19$; sözel $\bar{X} = 3,28$; beceri $\bar{X} = 3,13$; yabancı dil $\bar{X} = 3,21$) alt boyutlarının tüm branşlarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu; duygu (sayısal $\bar{X} = 3,62$; sözel $\bar{X} = 3,68$; beceri $\bar{X} = 3,67$; yabancı dil $\bar{X} = 3,73$) ve yönetici (sayısal $\bar{X} = 3,71$; sözel $\bar{X} = 3,75$; beceri $\bar{X} = 3,79$; yabancı dil $\bar{X} = 3,63$) alt boyutlarında ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir. Okul ortamı alt boyutunda ise; sayısal ($\bar{X} = 2,71$), sözel ($\bar{X} = 2,67$) ve beceri ($\bar{X} = 2,70$) branşında olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “orta” düzeyde, yabancı dil ($\bar{X} = 2,59$) branşında olan öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin “düşük” düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.10'daki bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, branş değişkenine göre örgütsel sessizlik toplamda ($F_{(3-558)} = ,208$, $p > .05$) ve okul ortamı ($F_{(3-558)} = ,757$, $p > .05$), duygu ($F_{(3-558)} = ,366$, $p > .05$), sessizliğin kaynağı ($F_{(3-558)} = ,235$, $p > .05$), yönetici ($F_{(3-558)} = ,468$, $p > .05$), izolasyon ($F_{(3-558)} = ,465$, $p > .05$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin branşlarının örgütsel sessizlik düzeylerini etkilemediğini göstermektedir.

Alanyazın incelendiğinde, Sevgin (2015) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Bu bulgu, araştırma bulgumuzla benzerlik göstermektedir.

Alanyazında, araştırma bulgumuzla farklılık gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Çakal (2016) yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, branş değişkenine göre örgütsel sessizlik toplamda ve okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulgusunu elde etmiştir. Yapılan çalışmada, örgütsel sessizlik toplamda ve tüm alt boyutlarda, kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ortalamaları meslek dersi öğretmenlerin ortalamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Kolay (2012) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin branş değişkenine göre, örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Araştırma sonucunda, kültür branşında olan öğretmenlerin korumacı sessizlik ortalamalarının meslek branşında olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, kültür öğretmenleri daha fazla korumacı sessizlik davranışında bulunmaktadır. Kahveci ve Demirtaş (2013) yapmış oldukları makale çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin branş değişkenine göre, örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu belirlemişlerdir. Araştırmacılar yönetici alt boyutunda; “sayısal branş” ile “dil branşında” olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu ve “diğer (görsel sanatlar, müzik ve beden eğitimi) branşında” bulunan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “sınıf branşında” bulunan öğretmenlerden daha yüksek olduğunu saptamışlardır. Öğretmen alt boyutunda; “sayısal branş” ile “dil branşında” bulunan öğretmenlerin, “sınıf branşında” bulunan öğretmenlere göre daha fazla sessiz kaldıklarını belirlemişlerdir. Ortam alt boyutunda ise; “sayısal”, “dil” ve “diğer” branşındaki öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “sınıf branşındaki” öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı şekilde Yüksel (2015) yapmış olduğu araştırmada, okul çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin branş değişkenine göre, örgütsel sessizliğin tecrübe eksikliği alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu belirlemiştir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma çerçevesinde elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçların neticesinde geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek ve sessizlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyabilmek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma çerçevesinde elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

- Araştırma kapsamında, liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu saptanmıştır.
- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutlarında “orta” düzeyde olduğu; duygu ve yönetici alt boyutlarında ise “yüksek” düzeyde olduğu saptanmıştır. Alt boyutların ortalamaları incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin en yüksek yönetici alt boyutunda ortaya çıktığı, bunu sırasıyla duygu, izolasyon, sessizliğin kaynağı ve okul ortamı alt boyutlarının izlediği tespit edilmiştir. Araştırmada, okullardaki yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı göstermelerinde en önemli etken olduğu tespit edilmiştir.
- Cinsiyet değişkeni bakımından, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik toplamda, okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutlarında sessizlik düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu; duygu ve yönetici alt boyutlarında ise sessizlik düzeylerinin “yüksek” düzeyde olduğu görülmüştür.
- Araştırmada, örgütsel sessizlik toplamda ve duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutlarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, okul ortamı alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Okul ortamı alt boyutunda anlamlı farklılık incelendiğinde; erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlerden daha fazla sessiz kaldıkları görülmüştür.
- Yaş değişkeni bakımından, liselerde görev yapan öğretmenlerin genel örgütsel sessizlik düzeylerinin ve sessizliğin kaynağı, izolasyon alt boyutlarının tüm yaş

gruplarında sessizlik düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu; duygu ve yönetici alt boyutlarının tüm yaş gruplarında ise sessizlik düzeylerinin “yüksek” düzeyde olduğu görülmüştür. Okul ortamı alt boyutunda ise 21-30 yaş arası ve 31-40 yaş arası öğretmenlerin sessizlik düzeyleri “düşük” düzeyde iken, 41-50 yaş arası öğretmenler ile 51 ve üzeri yaş öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu saptanmıştır. Örgütsel sessizlik toplamda ve tüm alt boyutlarında en düşük ortalama değere sahip öğretmenlerin, 21-30 yaş arası öğretmenler olduğu tespit edilmiştir.

- Araştırmada, örgütsel sessizlik toplamda ve duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutlarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, okul ortamı alt boyutunda yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Okul ortamı alt boyutunda anlamlı farklılık incelendiğinde; 21-30 yaş arası öğretmenlerin, 41-50 yaş arası öğretmenler ile 51 ve üzeri yaş öğretmenlere göre daha az sessiz kaldıkları saptanmıştır.
- Mesleki kıdem değişkeni bakımından, liselerde görev yapan öğretmenlerin genel örgütsel sessizlik düzeylerinin ve sessizliğin kaynağı alt boyutunda tüm mesleki kıdem gruplarında sessizlik düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu saptanmıştır. Okul ortamı alt boyutunda; 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri “düşük” düzeyde iken, 11-15 yıl arası, 16-20 yıl arası ve 21 ve üzeri yıl mesleki kıdemi olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu görülmüştür. Duygu alt boyutunda; tüm mesleki kıdem gruplarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri “yüksek” düzeyde çıkmıştır. Yönetici alt boyutunda; 1-5 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri “orta” düzeyde iken, diğer tüm mesleki kıdem gruplarında “yüksek” düzeyde olduğu belirlenmiştir. İzolasyon alt boyutunda ise; tüm mesleki kıdem gruplarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri “orta” düzeyde iken, sadece 11-15 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “yüksek” düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- Araştırmada, okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve yönetici alt boyutlarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, örgütsel sessizlik toplamda

ve izolasyon alt boyutunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Anlamlı farklılık incelendiğinde; izolasyon alt boyutunda 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden daha az sessiz kaldıkları; örgütsel sessizlik toplamda ise, 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 11-15 yıl arası ve 21 ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre daha az sessiz kaldıkları belirlenmiştir.

- Görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkeni bakımından, liselerde görev yapan öğretmenlerin genel örgütsel sessizlik ve okul ortamı, sessizliğin kaynağı, izolasyon alt boyutlarında örgütsel sessizlik düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu; duygu ve yönetici alt boyutlarında ise örgütsel sessizlik düzeylerinin “yüksek” düzeyde olduğu saptanmıştır. Yönetici alt boyutunun ortalama değerinin diğer tüm alt boyutlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Araştırmada, örgütsel sessizlik toplamda ve tüm alt boyutlarda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
- Eğitim durumu değişkeni bakımından, lisans ve lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik toplamda ve okul ortamı, sessizliğin kaynağı, izolasyon alt boyutlarında sessizlik düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu; duygu ve yönetici alt boyutlarında ise sessizlik düzeylerinin “yüksek” düzeyde olduğu saptanmıştır.
- Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, örgütsel sessizlik toplamda ve okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutlarında eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.
- Branş değişkeni bakımından, öğretmenlerin genel örgütsel sessizlik düzeylerinin ve sessizliğin kaynağı ile izolasyon alt boyutlarının tüm branşlarında sessizlik düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu; duygu ve yönetici alt boyutlarında ise sessizlik düzeylerinin “yüksek” düzeyde olduğu saptanmıştır. Okul ortamı alt boyutunda ise; sayısal, sözel ve beceri branşında olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “orta” düzeyde, yabancı dil

branşında olan öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin “düşük” düzeyde olduğu belirlenmiştir.

- Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, branş değişkenine göre örgütsel sessizlik toplamda ve okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

5.2. Öneriler

Bu bölümde, araştırmaya ve uygulamaya yönelik öneriler sunulmuştur:

5.2.1. Araştırmaya Dönük Öneriler

- Örgütsel sessizlik konusunun turizm, sağlık, lojistik, güvenlik, bankacılık, tekstil, enerji, sanayi ve eğitim sektörleri gibi her alanda yapıldığı, ancak bu konunun eğitim örgütlerinde yeterli oranda çalışılmadığı görülmüştür. Toplumun geleceğine yön veren eğitim örgütlerinin ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kademelerinde, örgütsel sessizlik konusunun araştırılmasının eğitim örgütlerine, eğitim sistemine, eğitim politikalarına yön veren eğitim yöneticilerine, eğitim uzmanlarına faydalı veriler sunacağı değerlendirilmekte ve bu konuda araştırmalar yapılması önerilmektedir.
- Araştırma, Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi amacıyla, örgütsel sessizlik konusunun farklı ilçe ve illerde değişik eğitim kademelerinde yapılması önerilmektedir.
- Bu araştırma, Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan devlet liselerinde yapılmıştır. Örgütsel sessizlik konusunun özel liselerde de araştırılması ve elde edilecek sonuçların karşılaştırılması önerilmektedir.
- Bu çalışma, nicel araştırma teknikleri kullanılarak yapılmıştır. Örgütsel sessizlik konusunda nitel araştırmalar yapılması daha farklı bulguların ortaya çıkmasını sağlayabilir.
- Okulların değişimi ve gelişiminin önünde tehlikeli bir engel olarak yer alan örgütsel sessizlik konusunun özellikle de örgütsel sonuçlarının ve bunlara yönelik alınması gereken tedbirlerin araştırılması önerilmektedir.

- Örgütsel sessizliğin motivasyon ve iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel adalet gibi örgütsel davranış konularıyla ilişkisi araştırılabilir.

5.2.2. Uygulamaya Dönük Öneriler

- Araştırma kapsamında, liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri “orta” düzeyde çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “çok düşük” seviyede olmasının yolları aranmalıdır. Okulların değişimi ve gelişimi için öğretmenlerin görüşlerini, bilgilerini, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edebilmeleri sağlanmalıdır.
- Okul yöneticileri, öğretmenlerin görüşlerini açıkça ve korkmadan ifade edebilecekleri olumlu bir örgüt iklimi oluşturmalarıdır. Okul yöneticileri, öğretmenlerin sessizlik düzeylerini en alt seviyeye indirecek anket çalışmaları, dilek ve şikâyet kutusu, grup toplantıları gibi çeşitli yöntemler geliştirmelidirler.
- Araştırmada, okullardaki yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı göstermelerinde en önemli etken olduğu tespit edilmiştir. Bundan dolayı, okul yöneticileri, öğretmenlerin sessizlik davranışı göstermelerine neden olacak her türlü davranıştan kaçınmalıdırlar. Okul yöneticileri, öğretmenlerin moral ve motivasyonunu yüksek tutmalı, değerli olduklarını hissettirmeli, öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini ve fikirlerini, bilgilerini açıkça söyleyebilmelerini sağlayacak ortamlar yaratmalıdırlar.
- Okul yöneticileri, öğretmenlerden gelecek her türlü olumlu veya olumsuz geri bildirimlere açık olmalı ve onların görüşlerine saygı göstermelidir. Her zaman “en iyi ben bilirim” tavrı göstermemelidir.
- Okul yöneticileri, öğretmenlere adil davranmalı ve onların güvenini kazanmalıdır.
- Okul örgütünde, yöneticiler ve öğretmenler arasında yatay ve dikey iletişim kanallarının açık olması sağlanmalıdır.
- Öğretmenlerin, okul örgütünde karşılaştıkları her türlü sorunları çekinmeden okul yönetimine iletmeleri teşvik edilmelidir.

KAYNAKÇA

- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ajzen, I. (1985). *From intentions to actions: A theory of planned behaviour*. J. Kuhl ve J. Beckman, (Ed.), *Action-control: From cognition to behaviour* (11-39). Heidelberg: Springer.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1970). The prediction of behavior from attitudinal and normative variables. *Journal of Experimental Social Psychology*, 6(4), 466-487.
- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A. & Keshtiaray, N. (2015). Review organizational silence factors. *Journal of Scientific Research and Development*, 2(1), 178-181.
- Aküzüm, C. (2014). The effect of perceived organizational justice on teachers' silence: A practice in primary education institutions. *International J. Soc. Sci. & Education*, 5(1), 96-107.
- Alfaistatistik (2014). *İstatistik analiz danışmanlık*. [Çevrim-içi: www.alfaistatistik.com, Erişim tarihi: 07.05.2017.]
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Algın, İ. ve Atanur Başkan, G. (2015). Üniversitelerde örgütsel sessizliğin olası sonuçları. *Yükseköğretim Dergisi*, 5(2), 81-90.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Alpar, R. (2014). *Spor sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlilik*. (3. Baskı). Ankara: Detay.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 136-147.
- Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115-129.
- Argyris, C. & Schon, D. (1978). *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Ashford, S. J. & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398.
- Aydın, Y. (2016). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 165-192.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.
- Bagheri, G., Zarar, R. & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Barnard, C. (1938). *The functions of executive*. Cambridge: Harward University Press.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, Kocaeli.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393 - 1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures and examination of related factors dissertation* (Unpublished Doctoral Dissertation). USA: Ohio State University.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. E. & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. *Emerald Group Publishing Limited*, 3-33.
- Brown, A. D. & Coupland, C. (2005). Sounds of silence: graduate trainees, hegemony and resistance. *Organizations Studies*, 26 (7): 1049-1069.
- Bryant, M. & Cox, J. W. (2004). Conversion stories as shifting narratives of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 17(6), 578-592.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (19. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. (14. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Carver, C. S., Antonio, M. & Scheier, M. F. (1985). Self- consciousness and self-assessment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 117-124.
- Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki (Tekirdağ ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145 -162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117 -134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakınberk, A. K., Dede, N. P. ve Yılmaz, G. (2014). Örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Bir kamu üniversitesi örneği. *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 1(2), 91-105.
- Çaloğlu, D. Ö. (2014). *Örgütsel sessizlik ve kültürel değişkenler üzerine ampirik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt kültürü örgütsel sessizlik ilişkisi: Manisa ve İzmir'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Demir Güvenli, R. (2014). *Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik sendromunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi emniyet mensupları üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dilek, Y. (2014). *Kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18, 397-428.
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359- 1392.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.

- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Ewing, D. W. (1977). *Freedom inside the organization*. New York: Dutton.
- Festinger, L. (1957). *Bilişsel çelişki teorisi*. [Çevrim-içi: <http://www.bilgiara.com>, Erişim tarihi: 20 Ocak 2017.]
- 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*, 14(2), 155-174.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, W. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
- Getzels, J. W. & Thelen, H. A. (1960). *The classroom as a social system, The Dynamics of instructional groups*. Chicago: University of Chicago Press.
- Glauser, M. J. (1984). Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis. *Human Relations*, 37, 613-643.
- Greenberg, R. A. & Baron R. A. (2003). *Behavior in organizations*. (8th. Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Gökçe, N. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri (Maltepe ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-134.
- Harquail, C. V. & Cox, T. (1993). *Organizational culture and acculturation*. In T. Cox, Jr. (Ed.), *Cultural diversity in organizations*: 161-176. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Harvey, J. B. (1974). The Abilene paradox: The management of agreement. *Organizational Dynamics*, 3(1), 63-80.
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Research and Educational Trust*, 41(4), 1539-1554.
- Huang, X., Vliert E. V. & der Vegt, G. V. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 2005: 459-482.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Zonguldak ili örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

- Jensen, J. V. (1973). Communicative functions of silence. *ETC*, 30, 249-257.
- Johannesen, R. L. (1974). The functions of silence: A plea for communication research. *Western Speech Journal*, Vol.2, s. 29.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8 user's reference guide*. Uppsala, Sweden: Scientific Software International.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). *İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 21-23 Mayıs 2009. [Çevrim-İçi: <http://w3.balikesir.edu.tr/~seymen/yonetim.pdf>, Erişim tarihi: 27 Şubat 2017.]
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (26. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kavi, E. (2008). Çift S Modeli boyutuyla örgüt kültürünün motivasyon düzeyine etkisi: Bankacılık ve özel finans kurumlarında karşılaştırmalı bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 54, 117-137.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. (3. Baskı). New York: The Guilford Press.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. (15. Baskı). İstanbul: Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korsgaard, M., Roberson, L. & Rymph, R. D. (1998). What motivates fairness: The role of subordinate assertive behavior on managers' interactional fairness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 731-744.
- Köylüoğlu, A. S., Bedük, A., Duman, L. ve Büyükbayraktar, H. H. (2015). Analyzing the relation between teachers' organizational silence perception and whistle blowing perception. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 536-545.
- Kutunis, R. Ö. ve Karakiraz, A. (2012). *İşgören sessizliğinde kültürel boyutların rolü varmı?* Mahmut Tekin (Ed.). 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı. Konya: Akbil Yayınları, 669-672.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve özyeterliliklerinin örgütsel sessizlikleri üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi*. (ev. Arastaman, G.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Meyer, W. & Starke, E. (1982). Own ability in relation to self- concept of ability: A field study of information seeking. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8, 501-507.
- Milliken, F. J. & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. E. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W. & Rothman, N. B. (2009). Silence and the dynamics of power. Jerald Greenberg & Marissa S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organizations*, 111-135. England: Emerald Group Publishing.
- Moskal, B. S. (1991). Is industry ready for adult relationships? *Industry Week*, January, 21, 18-25.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behaviour*. (7th. Edition). Prentice Hall Financial Times.
- Nakane, I. (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars. *Journal of Pragmatics*, 38(11), 1811-1835.
- Nartgün, Ő. S. ve Demirer, S. (2012). ğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 139-156.
- Nartgün, Ő. S. ve işleyici, K. (2013). Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik düzeyleri. *EYFOR-IV Eğitim Yönetimi Forumu Bildiriler Kitabı*.
- Nartgün, Ő. S. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin rgtsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Nemeth, C. J. (1997). Managing innovation: When less is more. *California Management Review*, 40(1), 59-74.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence, a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Okur, F. (2016). *rgtsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi: Tekstil sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- zdemir, F. (2006). *rgtsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). ukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul- Ümraniye ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özkan, A. (2016). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yıldırma (mobbing) yaşama düzeylerinin affetmek ve örgütsel sessizlik açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Park, C. W. & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistleblowing on it projects: An integrated model. *Decision Sciences*, 40 (4), 901-919.
- Peirce, E., Smolinski, C. A. & Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Executive*, 12(3), 41-54.
- Perlow, L. & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, 52-58.
- Pinder C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the silence: toward an understanding of speaking up in the workplace* (Unpublished Doctoral Dissertation). Louisiana State University.
- Premeaux, S. F. & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34, 245-258.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki- Sakarya Üniversitesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Ryan, K. D. & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sachs, P. R. (1982). Avoidance of diagnostic information in self-evaluation of ability. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8, 242-246.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. (2. Baskı). Ankara: İmge Kitapevi.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Sarioğlu, G. S. (2013). *Mobbing ve örgütsel sessizlik: Enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.

- Sarioğlu Uğur, S. (2016). *Kişilik tiyolojiieri ne göre çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları: Kamu ve özel kesimde bir araştırma* (Yayımlanmış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V. & Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 241-259.
- Schein, E. A. (1970). *Organizational psychology*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment*, 8, 350-353.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *Quarterly Journal of Speech*, 79(1), 1-18.
- Scott, W. G. & Hart, D. K. (1979). *Organizational America*. Boston: Houghton Mifflin.
- Sevgin, A. (2015). *Liselerde alışan ğretmenlerde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin saptanması (Eyüp ilçe rneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi – Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüleri.
- Sincer, S. (2016). *ğretim elemanlarının algılarına göre korku kültürü ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Slade M. R. (2008). *The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory* (Published Doctoral Dissertation). School of Education and Human Development of The George Washington University.
- Soycan, ř. H. (2010). *Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sprague, J. & Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high- technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32, 169-193.
- Steinhoff, C. R. & Owens, R. G. (1989). The organizational culture assesmentinventory: A metaphorical analysis in educational settings. *Journal Of Educational Administration*, 27, 17-23.
- Swann, W. B. & Read, S. J. (1981). Acquiring self-knowledge: The search for feedback that fits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 1119-1128.
- şehitoğlu, Y. (2010). *rgtsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan alışan performansı ilişkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim örgütsel adaletin rolü*. İstanbul: Beta Basım.
- Tecimen, M. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- TDK (Türk Dil Kurumu). *Büyük Türkçe sözlük: Güncel Türkçe sözlük*. [Çevrim-içi: <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, Erişim tarihi: 05 Ocak 2017.]
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Ünver, Ö. ve Gamgam, H. (2008). *Uygulamalı temel istatistik yöntemler*. (5. Baskı). İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441- 458.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, R. F. (2015). *Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yürür, F. (2016). *İlk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yabancılaşma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Aydın ili örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

EKLER DİZİNİ

EK 1. ETİK KOMİSYON ONAY BİLDİRİMİ

EK 2. ARAŞTIRMA İZİNİ

EK 3. ORJİNALLİK RAPORU

EK 4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

EK 5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

EK 6. ÖRNEKLEME ALINAN OKULLARIN LİSTESİ

EK 1. ETİK KOMİSYON ONAY BİLDİRİMİ



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Sayı : 35853172/ 433-3224

27 Ekim 2016

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 10.10.2016 tarih ve 2355 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencilerinden **Halim DAL**'ın **Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN** danışmanlığında yürüttüğü "**Liselerde Örgütsel Sessizlik (Çankaya İlçesi Örneği)**" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 18 Ekim 2016 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Rahime M. NOHUTCU
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EK 2. ARAŞTIRMA İZNI



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.14692238
Konu : Araştırma İzni

28.12.2016

ÇANKAYA KAYMAKAMLIĞINA
(İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2012/13 nolu Genelgesi.
b) Hacettepe Üniversitesi'nin 11/11/2016 tarih ve 3354 sayılı yazısı.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Halim DAL'ın, Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN danışmanlığında "**Liselerde Örgütsel Sessizlik (Çankaya İlçesi Örneği)**" konulu tez kapsamında uygulama talebi Komisyonumuzca incelenmiş olup, ilçenize bağlı ekli listede belirtilen okullarda uygulamanın yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Uygulama formunun (1 sayfa) uygulama yapılacak sayıda araştırmacı tarafından çoğaltılarak, araştırmanın ilgi (a) genelge çerçevesinde, ilçe milli eğitim müdürlüklerinin sorumluluğunda okul ve kurum yöneticileri de uygun gördüğü takdirde gönüllülük esasına göre yazımız ekinde gönderilen mühürlü uygulama araçlarının uygulanmasına izin verilmesini rica ederim.

Vefa BARDAKCI
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

EK:
1-Uygulama Formu (1 sayfa)
2-Okul listesi (2 sayfa)

Konya yolu Başkent Öğretmen Evi arkası Beşevler ANKARA
e-posta: istatistik06@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için
Tel: (0 312) 221 02 17/135-134

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden fc7a-27ec-3664-be21-2778 kodu ile teyit edilebilir.

T.C.
ÇANKAYA KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı :78520003-605.99-E.145059

04.01.2017

Konu :Araştırma İzni

Halim DAL

Gülsün ATANUR BASKAN

İLGİLİ RESMİ LİSE MÜDÜRLÜKLERİNE

- İlgi :a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu Genelgesi.**
b) İl Milli Eğitim Müdürlüğü' nün 28.12.2016 tarihli ve 14588481-605. 99-E.14692238 sayılı yazısı.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Halim DAL'ın, Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN danışman ışığında "**Liselerde Örgütsel Sessizlik (Çankaya İlçesi Örneği)**" konulu tez kapsamında uygulama talebi İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma Komisyonunca incelenmiş olup, uygulamanın ekte belirtilen ilçemiz okullarında yapılması İl Milli Eğitim Müdürlüğünün ilgi(b) yazı ile uygun görülmüştür.

Uygulama formunun(1 sayfa) uygulama yapılacak sayıda araştırmacı tarafından çoğaltılarak, araştırmanın ilgi(a) Genelge çerçevesinde, okul müdürlerinin sorumluluğunda okul ve kurum yöneticilerinin de uygun gördüğü takdirde gönüllülük esasına göre yazımız ekinde gönderilen mühürlü uygulama araçlarının uygulanmasına izin verilmesini rica ederim.

Şerafettin DELİALIOĞLU
Müdür a.
Şube Müdürü

Ek :

1-Uygulama Formu(1 Sayfa)

2-İlgi(b) Yazı(1 Sayfa)

3-Okul Listesi(1 Sayfa)

Namık Kemal Mah. Kumrular Cad. No:7/C Kızılay/ANKARA
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: cankaya06_strateji@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Başak ÖZÜDOĞRU-Memur
Tel: (0 312) 4186875/144
Faks: (0 312) 4192784-85

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden c635-86fd-3118-88a9-3cf7 kodu ile teyit edilebilir.



ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.14692939
Konu : Araştırma İzni

28.12.2016

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİNE
(Rektörlük)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu Genelgesi.
b) 11/11/2016 tarihli ve 3354 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Halim DAL'ın, Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN danışmanlığında "**Liselerde Örgütsel Sessizlik (Çankaya İlçesi Örneği)**" konulu tez kapsamında uygulama talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve uygulamanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Uygulama formunun (1 sayfa) araştırmacı tarafından uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde bir örneğinin (cd ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme (1) Şubesine gönderilmesini rica ederim.

Vefa BARDAKCI
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

Konya yolu Başkent Öğretmen Evi arkası Beşevler ANKARA
e-posta: istatistik06@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için
Tel: (0 312) 221 02 17/135-134

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 5ac2-13bf-3440-b966-d2a2 kodu ile teyit edilebilir.

EK 3. ORJİNALLİK RAPORU



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 29/05/2017

Tez Başlığı: ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ (ANKARA İLİ ÇANKAYA İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak Turnitin adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir.

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Endeksi	Gönderim Numarası
29/05 /2017	121	27292	10/05 /2017	%18	819859056

Uygulanan filtreler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dâhil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

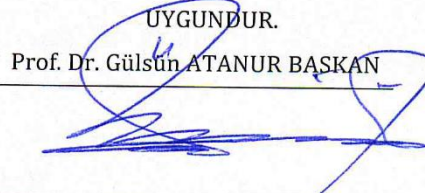
Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.


29.05.2017
Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Halim DAL
Öğrenci No: N13220460
Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Programı: Eğitim Yönetimi
Statüsü: Y.Lisans Doktora Bütünleşik Dr.

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.
Prof. Dr. Gülsün ATANUR BAŞKAN




HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES
THESIS/DISSERTATION ORIGINALITY REPORT

HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES
TO THE DEPARTMENT OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Date: 29/05/2017

Thesis Title : **THE VIEWS OF TEACHERS WORKING IN SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS ABOUT ORGANIZATIONAL SILENCE (ANKARA PROVINCE ÇANKAYA DISTRICT SAMPLE)**

The whole thesis that includes the *title page, introduction, main chapters, conclusions and bibliography section* is checked by using **Turnitin** plagiarism detection software take into the consideration requested filtering options. According to the originality report obtained data are as below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defence	Similarity Index	Submission ID
29/05 /2017	121	27292	10/05 /2017	%18	819859056

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes excluded
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Educational Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

29.05.2017

Date and Signature

Name Surname: Halim DAL

Student No: N13220460

Department: Education Sciences

Program: Educational Administration

Status: Masters Ph.D. Integrated Ph.D.

ADVISOR APPROVAL

APPROVED.

Prof. Dr. Gülşün ATANUR BASKAN

EK 4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

Re: Öğretmenler için Örgütsel Sessizlik Ölçeği İzni hakkında

Gökhan KAHVECİ <gokhannkahveci@gmail.com>

Merhaba Halim Hocam,

Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ni çalışmanızda kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Yrd. Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü

Merhaba Hocam,

Ben Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisiyim. Tez aşamasına gelmiş bulunmaktayım ve tez konum olarak örgütsel sessizlik çalışmak istiyorum. Eğer müsaadeniz olursa, 2013 yılında yapmış olduğunuz "ÖĞRETMENLER İÇİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ GELİŞTİRME ÇALIŞMASI" adlı makalenizde geliştirmiş olduğunuz, "Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği"ni tezimde kullanmak istiyorum. Ölçeği kullanmam için izin verirseniz çok memnun olurum. Bu konu ile ilgili dönütünüzü bekliyorum.

Yardımlarınız için şimdiden çok teşekkürler.

Saygılarımla.

Halim Dal
Hacettepe Üniversitesi
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

EK 5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket, liselerde görev yapan öğretmenlerin **örgütsel sessizlik** düzeylerini belirlemek amacıyla uygulanmaktadır. Anketten elde edilen veriler hiç kimseye paylaşılmayacak olup sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Vereceğiniz yanıtlar bilimsel bir çalışma için kullanılacağından isim belirtmenize gerek yoktur. Katkılarınız için teşekkür eder eğitim-öğretim yaşamınızda başarılar dilerim.

Halim DAL
Hacettepe Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi
dalhalim@hotmail.com

BÖLÜM I. KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili sorular yer almaktadır. Size uygun seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Yaşınız:

21-30 31-40 41-50 51 ve üzeri

3. Öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet süreniz:

1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16-20 Yıl 21 ve üzeri

4. Bulduğunuz okuldaki hizmet süreniz:

1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16-20 Yıl 21 ve üzeri

5. Eğitim durumunuz:

Lisans Lisansüstü

6. Branşınız:.....

Lütfen sayfanın arkasındaki anketi doldurunuz.

BÖLÜM II. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Örgütsel Sessizlik Ölçeği		(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Orta Düzeyde Katılıyorum	(4) Katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
1	Öğretmenler yöneticilerinin eğitime ilişkin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.					
2	Öğretmenler eğitime ilişkin görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.					
3	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.					
4	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.					
5	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.					
6	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.					
7	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.					
8	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.					
9	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.					
10	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.					
11	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.					
12	Öğretmenlerin deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.					
13	Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.					
14	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.					
15	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
16	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle eğitime ilişkin duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.					
17	Öğretmenler eğitime ilişkin duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.					
18	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.					

EK 6. ÖRNEKLEME ALINAN OKULLARIN LİSTESİ

Okullar	Öğretmen Sayısı			Örneklemeye Alınan Öğretmen Sayısı
	Kadın	Erkek	Toplam	
Anıttepe Anadolu Lisesi	37	26	63	14
Ankara Atatürk Lisesi	55	54	109	20
Ankara Fen Lisesi	20	20	40	5
Ankara Türk Telekom Sosyal Bilimler Lisesi	37	14	51	9
Ayhan Sümer Anadolu Lisesi	24	8	32	12
Ayrancı Anadolu Lisesi	38	15	53	10
Ayrancı Aysel Yüçetürk Anadolu Lisesi	38	19	57	13
Ayrancı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	57	42	99	11
Ali - Hasan Coşkun Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	38	11	49	11
Bahçelievler Anadolu Lisesi	34	15	49	15
Bahçelievler Deneme Anadolu Lisesi	52	28	80	7
Bahçelievler 100. Yıl Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	72	15	87	12
Balgat Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	64	68	132	8
Balgat Aliye Yahşi Kız Teknik ve Meslek Lisesi	67	7	74	8
Betül Can Anadolu Lisesi	36	17	53	29
Cumhuriyet Fen Lisesi	35	13	48	17
Çankaya Anadolu Lisesi	31	13	44	11
Çankaya Lisesi	40	28	68	17
Cumhuriyet Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	36	16	52	13
Lokman Hekim Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	47	8	55	8
Çankaya Faik Güngör Anadolu İmam Hatip Lisesi	46	18	64	10
Çankaya İMKB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	60	25	85	14
Dikmen Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	72	51	123	12
Dikmen Nevzat Ayaz Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	96	17	113	11
Dr.Binnaz Ege-Dr.Rıdvan Ege Anadolu Lisesi	48	12	60	7
Gaziosmanpaşa Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	46	6	52	9
Hacı Ömer Tarman Anadolu Lisesi	41	17	58	12
Hasan Ali Yücel Anadolu Öğretmen Lisesi	33	17	50	9
Hürriyet Anadolu Lisesi	32	8	40	16
İncesu Anadolu Lisesi	22	23	45	11
Karakusunlar İMKB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	38	27	65	7
Kılıçaslan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	52	8	60	10
Kırkkonaklar Anadolu Lisesi	43	14	57	20
Kırami Refia Alemdaroğlu Anadolu Lisesi	48	14	62	12

<i>Kocatepe Mimar Kemal Anadolu Lisesi</i>	20	29	49	14
<i>Kurtuluş Anadolu Lisesi</i>	35	16	51	12
<i>Leyla Turgut Anadolu Lisesi</i>	50	7	57	7
<i>Mehmet Emin Resulzade Anadolu Lisesi</i>	34	17	51	6
<i>Mehmet Akif Ersoy Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi</i>	27	11	38	11
<i>Musa Erdem Anadolu Lisesi</i>	29	11	40	5
<i>Öğretmen Necla Kızılbâğ Anadolu Lisesi</i>	33	16	49	12
<i>Ömer Seyfettin Anadolu Lisesi</i>	40	18	58	10
<i>Reha Alemdaroğlu Anadolu Lisesi</i>	30	11	41	11
<i>Sancak Anadolu Lisesi</i>	40	8	48	8
<i>Sokullu Mehmet Paşa Anadolu Lisesi</i>	47	17	64	11
<i>Tapu Kadastro Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi</i>	16	5	21	5
<i>Tınaztepe Anadolu Lisesi</i>	59	11	70	9
<i>Türk Telekom Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi</i>	43	13	56	6
<i>Ümitköy Anadolu Lisesi</i>	47	8	55	8
<i>50. Yıl Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi</i>	43	14	57	10
<i>75. Yıl Anadolu Lisesi</i>	53	5	58	7
Toplam	2181	911	3092	562

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

<i>Adı Soyadı</i>	Halim DAL
<i>Doğum Yeri</i>	Çankırı
<i>Doğum Tarihi</i>	1983

Eğitim Durumu

<i>Lise</i>	Kuleli Askeri Lisesi / İstanbul	2001
<i>Lisans</i>	Kara Harp Okulu	2005
<i>Yüksek Lisans</i>	Hacettepe Üniversitesi - Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı	2017
<i>Yabancı Dil</i>	İngilizce: Okuma (İyi), Yazma (İyi), Konuşma (Orta)	

İş Deneyimi

<i>Stajlar</i>		
<i>Projeler</i>		
<i>Çalıştığı Kurumlar</i>	Türk Silahlı Kuvvetleri	2005 -

Akademik Çalışmalar

Yayınlar (Ulusal, uluslararası makale, bildiri, poster vb gibi.)

2. Uluslararası Avrasya Eğitim Araştırmaları Kongresi, 2015.

Seminer ve Çalıştaylar

--

Sertifikalar

--

İletişim

<i>e-Posta Adresi</i>	dalhalim@hotmail.com

<i>Jüri Tarihi</i>	10.05.2017
--------------------	------------