



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
DURUMLARININ BELİRLENMESİ: BAŞAKŞEHİR
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEREN TEZEREN

İSTANBUL, 2022



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
DURUMLARININ BELİRLENMESİ: BAŞAKŞEHİR
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SEREN TEZEREN
(200511015)**

**Danışman
(Prof. Dr. İbrahim Kocabaş)**

İSTANBUL, 2022

21/06/2022

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Tezli yüksek lisans öğrencisi 200511015 Seren TEZEREN'in hazırladığı "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Belirlenmesi: Başakşehir Örneği" konulu Yüksek Lisans tezi ile ilgili Tez Savunma Sınavı, 21/06/2022 Salı günü saat 14:00'da yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **Kabulüne Oy Birliği** ile karar verilmiştir.

Düzeltilme verilmesi halinde:

Adı geçen öğrencinin Tez Savunma Sınavı .../.../20... tarihinde, saat ...:.. da yapılacaktır.

Tez adı değişikliği yapılması halinde: Tez adının "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Durumlarının Belirlenmesi: Başakşehir Örneği" şeklinde değiştirilmesi uygundur.

Jüri Üyesi	Karar
1. Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ (Danışman)	KABUL
2. Prof. Dr. Tuncay AKÇADAĞ	KABUL
3. Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre ÖMÜR	KABUL

*2. Danışman varsa doldurulması gerekmektedir.

ETİK BİLDİRİM

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bağlı olduğum üniversite veya bir başka üniversitedeki başka bir çalışma olarak sunulmadığını beyan ederim.

Seren Tezeren

TEŞEKKÜR

Bu tezin yazımının her aşamasında sabırla yol gsteren kıymetli hocam ve tez danıŐmanım Eğitim Fakóltesi Dekanı Prof. Dr. İbrahim Kocabaş ve tez süresinde yolumu aydınlatan Ar. Gör. Gülenay Nagihan Kılıç; ders aşamasında öğrencilerini tez aŐamasına hazırlayan Prof. Dr. Tuncay Akçadağ, Prof Dr. Hasan Bacanlı; kıymetli dostlarım Tuđbay Kılınç Cengiz, Fatma Güllük, Niyazi Ađaođlu; eğitim sürecim boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen pek kıymetli aileme; annem ve babama teŐekkürlerimi sunarım.

Seren Tezeren

**ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DURUMLARININ BELİRLENMESİ:
BAŞAKŞEHİR ÖRNEĞİ**

Seren Tezeren

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesidir. Bu amaçtan hareketle araştırmada, nicel araştırmalar kapsamında yer alan betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ili, Başakşehir ilçesinde, ortaokullarda görev yapan 324 öğretmenden oluşmuştur. Eğitim durumu lisans ve lisansüstü olarak sınırlandırılmıştır. Çalışma süreleri ve buldukları kurumdaki toplam çalışma süreleri bir başka değişken olarak incelenmiştir. Bunun dışında 20 yaşından, 51 ve üzeri yaşına kadar öğretmenlerin katılımı ile gerçekleştirilen bu araştırmada için *Örgütsel Sessizlik Ölçeği* kullanılmıştır. Örgütsel Sessizlik ölçeği 18 maddeden ve beş alt boyuttan meydana gelmiştir. Normallik testi sonucu normal dağılım göstermiş ve ANOVA, *t*-testi uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan alt boyutları; okul ortamı, duygu durumu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon şeklinde oluşturulmuştur. Bu alt boyutlar çerçevesinde demografik veriler ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre İstanbul ili Başakşehir ilçesinde görev yapan ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde izolasyon alt boyutunun, kadınların örgütsel sessizlik düzeylerinin erkeklere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Kurumda çalışma süresine göre incelendiğinde de anlamlı bir farklılık yoktur. Araştırma sonucunda bazı önerilerde bulunulmuştur. Bu öneriler arasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin azaltılması için öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini rahatça açıklayabilecekleri bir okul ortamı oluşturulması, öğretmenlere görev

paylaşımı yaparken görevleri adil bir şekilde ve öğretmenlerin yeterliklerine uygun biçimde dağıtması, okul idarecileri okul ortamının zenginleştirilmesine yönelik çalışmalara önem vermesi gibi öneriler yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Ortaokul, Örgütsel Sessizlik, Sessizlik, Öğretmen

**DETERMINING THE PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL
SILENCE OF TEACHERS WORKING IN SECONDARY
SCHOOLS: THE CASE OF BAŞAKŞEHİR**

Seren Tezeren

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the organizational silence levels of teachers working in secondary schools. For this purpose, the descriptive survey model, which is included in the quantitative research, was used in the research. The sample of the study consisted of 324 teachers working in secondary schools in Istanbul province, Başakşehir district. Education status is limited to undergraduate and graduate. Working hours and total working time in the institution they are in were examined as another variable. Apart from this, the Organizational Silence Scale was used for this study, which was carried out with the participation of teachers from the age of 20 to the age of 51 and above. The Organizational Silence scale consists of 18 items and five sub-dimensions. Normality test result showed normal distribution and ANOVA, t-test was applied. The sub-dimensions used in the research; school environment, mood, source of silence, administrator and isolation. Within the framework of these sub-dimensions, it was examined whether there was a significant difference between demographic data and organizational silence levels. According to the results of the research, when the organizational silence levels of the secondary school teachers working in the Başakşehir district of Istanbul were examined according to the gender variable, it was determined that the isolation sub-dimension and the organizational silence levels of women were higher than men. There is no significant difference when examined according to the working time in the institution. As a result of the research, some suggestions were made. Among these suggestions, there are suggestions such as creating a school environment where

teachers can freely express their opinions and thoughts in order to reduce the level of organizational silence of teachers, distributing the duties fairly and in accordance with the competencies of the teachers while sharing the tasks with the teachers, and school administrators giving importance to the studies aimed at enriching the school environment.

Keywords: Middle School, Organizational Silence, Silence, Teacher

ÖNSÖZ

Eğitim örgütlerinin en önemli parçası olan öğretmenlerin; kurum, içerisindeki iletişiminin sağlıklı olması, hiç şüphesiz okul başarısını da arttıracaktır. Bir eğitim örgütü olan okullarda öğretmenlerin düşüncelerini hür bir şekilde ifade edebilmesi, sorunların çözümünde en önemli yere sahiptir. Bunun yanında örgüt içerisindeki yönetici-öğretmen yahut öğretmen-öğrenci arasındaki iletişimin kuvvetli olması örgüt içerisindeki sorunların çözüm sürecinin hızlanması açısından önem teşkil etmektedir. Bu tezin amacı eğitim örgütlerinde başarıyı engelleyen örgütsel sessizlik kavramını inceleyerek bu kavramın örgütü etkileyen diğer unsurlar ile olan farklılığını çeşitli alt boyutlarla inceleyerek eğitimde başarıyı yakalamak ve örgütsel mutluluğu sağlayarak başarılı ve mutlu okul yöneticileri, öğretmenler ve öğrenciler yetiştirmektir. Bu çalışma İstanbul ili Başakşehir ilçesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda örgütsel sessizlik ile ilgili öneriler verilerek eğitim örgütlerindeki başarı ve verimin artırılması hedefine dayanan önerilerde bulunulmuştur.

Haziran, 2022

Seren Tezeren

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ.....	ix
TABLO LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1
ARAŞTIRMANIN PROBLEM DURUMU	2
ARAŞTIRMANIN AMACI	5
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	6
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	7
BİRİNCİ BÖLÜM	8
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
1.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	8
1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ AÇIKLAYAN TEORİLER	9
1.2.1. Bekleyiş Teorisi	10
1.2.2. Sessizlik Sarmalı.....	12
1.2.3. Kendini Uyarlama Teorisi	14
1.2.4. Fayda - Mâliyet Analizi.....	15
1.2.5. Bilişsel Çelişki Teorisi	16
1.2.6. Planlı Davranış Teorisi.....	16
1.2.7. Duygusal Olaylar Kuramı.....	17
1.2.8. Atfetme Teorisi.....	17
1.2.9. Abilene Paradoksu	18
1.2.10. Mum Etkisi	18
1.2.11. Sağır Kulak Sendromu.....	19
1.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TÜRLERİ.....	19
1.3.1. Kabullenici Sessizlik.....	20
1.3.2. Savunmacı Sessizlik.....	22
1.3.3. Koruma Amaçlı Sessizlik	23
1.3.4. Özgeci (Prososyal) Sessizlik	24

1.3.5. Çıkara Dayalı (Fırsatçı) Sessizlik	25
1.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SEBEPLERİ	26
1.4.1. Örgütsel Etmenler	34
1.4.2. Yönetimsel Etmenler	38
1.4.3. Bireysel Etmenler	39
1.4.4. Ulusal / Kültürel Etmenler	40
1.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI	42
Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları.....	46
Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeydeki Sonuçları.....	49
1.6. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ	50
1.6.1. Çalışan İtaati	51
1.6.2. Pasif Kalma ve Razi Olma	51
1.6.3. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	52
1.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TARİHİNDE KUŞAKLARIN DURUMU	52
1.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR	56
İKİNCİ BÖLÜM.....	60
2. YÖNTEM	60
2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	60
2.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	61
2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	63
2.3.1.Örgütsel Sessizlik Ölçeği	65
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	68
3. BULGULAR.....	68
3.1. ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNİN DAĞILIMI	68
3.2. ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ.70	
3.2.1. Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi.....	70
3.2.2. Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi.....	72
3.2.3. Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre İncelenmesi	74

3.2.4. Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi	77
3.2.5. Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Kıdem Yılı Değişkenine Göre İncelenmesi.....	80
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	84
4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	84
4.1. TARTIŞMA VE SONUÇ	84
4.2. ÖNERİLER.....	91
KAYNAKÇA.....	93
EKLER.....	101

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	62
Tablo 2.2: Çarpıklık ve Basıklık Değerler	65
Tablo 2.3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Cronbach Alpha Güvenirlik Hesaplaması.....	66
Tablo 3.1: Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri	68
Tablo 3.2: Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre <i>t</i> -testi Sonucu.....	70
Tablo 3.3: Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonucu.....	72
Tablo 3.4: Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre <i>t</i> -Testi Sonuçları.....	75
Tablo 3.5: Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Verileri	77
Tablo 3.6: Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre <i>t</i> -Testi Sonuçları	78
Tablo 3.7: Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Kıdem Yılı Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	81

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: Örgütsel Sessizlik Teorileri	10
Şekil 1.2: Sessizlik Sarmalı	13
Şekil 1.3: Örgütsel Sessizliğin Türleri	20
Şekil 1.4: Örgütsel Sessizlik Türlerine Örnekler	24
Şekil 1.5: Örgütsel Sessizliğin Oluşumundaki Etkili Durumlar	27
Şekil 1.6: Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler	28
Şekil 1.7: Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model	31
Şekil 1.8: Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler	32
Şekil 1.9: Örgütsel Sessizliği Etkileyen Etmenler.....	33
Şekil 1.10: Örgütsel Sessizliğin Sonuçlarının Örgüt Üzerindeki Etkilerinin Birbirine Etkisi.....	45
Şekil 1.11: Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	47
Şekil 1.12: Sessiz Kalma Biçimleri.....	50
Şekil 1.13: Kuşaklar.....	53
Şekil 1.14: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güçlerin Örgütsel Sessizlik Bağlamında Gösterimi	58

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine, alt amaçlarına, varsayımlarına, sınırlılıklarına ve araştırma kapsamında kullanılan kavramlara ait tanımlayıcı bilgilere yer verilmektedir.

Örgütsel sessizlik, kavram olarak, örgüt içerisinde önemli konular ile karşılaşıldığında gerekli dönütün gösterilmemesini ifade eder (Yetim Dayı, 2018). Örgütsel sessizlik, bireysel ve örgütsel olarak birçok etkeni içerisinde barındıran ve oluşturduğu olumsuz sonuçları ile bireyleri ve örgütün bütün yapısını değiştirebilen örgütsel tutumdur (Ceviz, 2017). Eğitim örgütlerinde ise bu süreç aynı şekilde görülmektedir. Eğitim örgütlerinde, işgören olarak ifade edebileceğimiz öğretmenlerin, örgütsel sessizliğe bağlı olarak ortaya çıkan tutumlarının, örgütün işleyişinde bazı olumsuzluklara neden olabilir (Uzman, 2019). İşverenlerin ya da yöneticilerin liderliğinin ve örgüt ikliminin; işgörenlerin tutumunu etkilemesi ve işgörenlerin bu tutumlarının da, örgütün işleyişini, başarısını, performansını etkilemesi beklenir.

Pinder ve Harlos (2001) yaptıkları sessizlik tanımını beş başlıkta özetlerler. İlki, adaletsizlik bağlamında durumla bağlantılı olarak çeşitli kişisel faktörlere göre şekillenen dinamik sürece verilen addır. İkincisi, sessizlik tanımı, bireylerin kendisini direkt olarak etki eden durumlardaki bilişsel, duyuşsal ve davranışsal durumları ile alakalıdır. Üçüncüsü ise haksızlık durumuna karşın sessizlik iletişim çeşitlerinden biri ile aşılabılır. Örnek olarak, bilinçli yapılan bir yüz ifadesi bile haksızlığa karşı sessizliğin bozulmasına neden olmuş olabilir. Dördüncüsü ise kişi bilmeden olumlu veya olumsuz durumlarda sessizlik davranışı gösterebilir. Çalışanlar bilinçsizce herhangi bir durumda sessiz kalabilmektedir. Ama yapılan tanımlarda yaşanan haksızlık karşısında işgörenin bilinçli olarak sessizliğe bürünmesi yer almıştır. Beşincisi ise başkalarının sessizlik davranışını fark etmesinin zorluğu ile alakalıdır.

Sessizliğin sebebini belirlemek oldukça zordur. Çalışan sessiz kaldığında, bu sessizliğin sebebi konuşacak bir şeyinin olmadığından ötürü olabileceği gibi,

yöneticiler ile ters düşmemek amacıyla da olabilir. Sessizlik bir seçim olduğu gibi, bir gereklilik ya da zorunda kalınan bir durumda olabilir. Söz konusu bu ihtimaller sessizlik araştırmalarının temelini oluşturmaktadır (Ceviz, 2017). Sessizlik olgusunu oluşturan nedenlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması ile işgörenin moral ve motivasyonunun artması beklenir (Çakır, Tanğ, & Güla, 2021). Bu bağlamda örgütsel sessizliğin nedeni tespit edilip ortadan kaldırıldığında, örgütlerin değişimi ve gelişiminin olumlu yönde değişeceği söylenebilir.

ARAŞTIRMANIN PROBLEM DURUMU

Sessizlik her ne kadar içerisinde ses ve kelime bulundurmasa da aslında bir iletişim mesajı niteliğine sahiptir. Sessizlik kavramı; çok boyutlu, anlaşılması, belirlenmesi ve anlamının bilinmesi oldukça zor olarak görülen bir davranış türüdür. Sessizliğin farklı anlamlara sahip olması, temelde ne anlam ifade ettiğinin bilinmesi gerektiğinin önemini gösterir. Sessizlik bir onay, bir ret, bir tepki ya da bir anlaşma anlamlarına gelebilmektedir (Ceviz, 2017). Çalışanlar sessizliği bilinçli olarak tercih etmekte ve söz konusu durum ile ilgili sessiz kalmayı kendi isteğiyle gerçekleştirmektedir. Bu gibi durumları oluşturan örtük ve sezgisel bilgileri ifşa etme hususunda bireylerin sessiz kalmaları normal bir durum olarak görülmektedir (Yüksel, 2014).

Eğitim yönetimi süreci, bireylerin çalıştığı eğitim örgütündeki insan ve maddenin kaynağının etkin bir şekilde kullanılmasından ibarettir. Söz konusu bu süreç; öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve diğer dış sebeplerden oluşabilir. Yöneticiler farklı yöntemlere başvurarak genel okul amaçlarını gerçekleştirmeyi amaçlar. Bu süreçte okul yöneticilerinin amaçları kapsamında düzeni oluşturmak üzere geliştirdikleri süreçler, doğrudan eğitim örgütlerini etkiler (Bozgöz, 2020). Eğitim örgütlerinin en önemli üyesi olan öğretmenlerin de, örgüt içinde kaldıkları zamanda sessizlik davranışını göstermeleri, kendini ve problemleri hürce ifade edememesi, eğitimin ortak amaçlarını gerçekleştirmek için çaba gösteren, karşı karşıya kalınan problemlerde çözüm yolları aramak amacıyla fikir ve görüşlerini bilerek saklayarak susmalarının örgütü etkileyici sonuçlar oluşturabilir (Girgin, 2020). Bu sonuçlar da, birey için olumsuz etkiler oluşturabilir. Genel olarak bakıldığında örgütsel sessizlik işgörenler ve örgüt için olumsuz bir kavramdır

(Canbaz, 2022). Örgütlerin devamlılığı için, örgütlerin kendilerini yeni şartlara göre revize edebilmeleri önemlidir. Bunun için örgütlerde ana unsur olan işgörenlerin performanslarını en iyi şekilde gösterebilmeleri için iletişim ve etkileşimleriyle farklılıklarını sentezlemelerine izin verilecek örgüt iklimleri oluşturmalarıdır (Altınlı, 2022). Her örgütte olduğu gibi örgütün işleyişi sırasında bazı problemler ortaya çıkabilir. Ortaya çıkan problemlerin çözümü için gereken örgüt iklimi sağlanamaz ise örgütün işleyişinde aksaklıklar meydana gelebileceği gibi, bu aksaklıkların örgüt içerisinde sessizlik ikliminin oluşmasına ortam hazırlayabilir.

Bir eğitim örgütü olarak okulların, öğrencilerin eğitiminde yapıcı bir rolü vardır. Okul düzeyinde eğitimin en temel unsuru olan öğretmenler sessizlik davranışı gösterebilir. Okul iklimi, eğitim süreci için çok önemlidir. Eğitim örgütlerinin lideri olan okul müdürleri; okul iklimini, dinamik ve işbirlikçi bir ortama dönüştürebilirler. Bu bağlamda yöneticiler okulu öğrenciler ve öğretmenler için etkili bir eğitim merkezine dönüştürmelidir (Azımı, 2021). Sessizlik düzeyinin azalması, okullardaki yenileşme ve olumlu değişimlerin oluşmaya başlaması için farklı seslere yer verilmesi önemlidir. Bu nedenle sessizliğin örgütler bakımından olumsuz bir durum olarak algılanması ve seslilik davranışının öneminin ön planda yer alması eğitim yöneticilerine önerilebilir (Mocoşoğlu & Kaya, 2021).

Örgütsel sessizliğin okul başarısını ve öğretmen motivasyonunu olumsuz etkileyeceği ve okulda oluşabilecek problemlerin çözümlerini zorlaştırabileceği söylenebilir (Demirhan, 2020). Örgütlerde sorunlara karşı sessizliğe bürünüldüğünde, söz konusu problemlerin daha fazla büyümesi, işgörenlerin bu durumdan olumsuz etkilenmesine ve bunun sonucunda da, örgütsel bağlılıklarının azalmasına sebep olabilir. Bu bağlamda iş performanslarında düşüş görülebilir. Çalışanların örgütsel sessizliğe bürünmeleri, örgütlerin değişim ve gelişim göstermesine engeldir. Örgüt hakkında yapıcı eleştirilerin ve yeni düşüncelerin ifade edilmesinin örgüte vereceği katkılar yadsınamaz düzeydedir (Sevgin, 2015). Yöneticilerin, işgörenlerin fikirlerine değer vermesi, onları cesaretlendirmesi, onların düşünceleri önemsemesi ve onlara saygılı davranması işgörenlerin sessizlik davranışını engelleyecektir. Bu yönetim profili ile, örgütlerde işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının olumlu yönde artması; aksi bir davranışın gösterildiği örgütlerde

ise işgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerinin azalması ve bu durumda örgütü olumsuz yönde etkilemesi söz konusudur (Sevgin, 2015).

Eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmasının temelindeki en önemli unsuru öğretmenler oluşturmaktadır. Söz konusu durumda birçok örgütteki yenilik süreci genelde oldukça yavaştır. Örgütsel sessizlik algısı, yeniliklerin zayıflığının nedenlerinden biridir (Azımı, 2021). Örgütsel yenileşme ve gelişmede önemli bir faktör olan iletişim formları; örgütsel politikaların, işleyişlerin, örgütsel kuralların ve rollerin iletimi için kullanılmakla birlikte, işleyiş ve uygulamalara karşı çıkma ve tepki olmuştur. Bu iletişim formları zaman zaman ses ya da sessizlik olarak gözlemlenmektedir. Konuşma ve susma formları oldukça değişime açık ve kompleks yapılardır. Çünkü örgütsel iletişimin düzenli bir şekilde var olabilmesi için, ne zaman konuşulup, ne zaman da susulması gerektiğinin bilinmesi önem teşkil etmektedir (Bağ, 2015). Bu bağlamda işgörenler zaman zaman sessizliği kendi iradeleriyle tercih etmekle birlikte, zaman zamanda zoraki olarak sessizlik davranışında bulunabilir.

Eğitim örgütlerinden biri olan yüksek öğrenim kurumlarında; örgütsel başarı ve bu başarının sürdürülmesi için hür, kendini rahatça ifade edebilen, yönetsel kararlara katılım gösterebilen ve motivasyon düzeyi yüksek, örgütsel bağlılığı olan öğretim elemanları ile gerçekleşebilir. Her örgütte olduğu gibi üniversitelerde de öğretim elemanları da sessizlik gösterebilirler. Öğretim elemanlarını sessizlik davranışına yönelten; bireysel, örgütsel, yönetsel ve toplumsal etmenlerin sebepleri olabilir. Üniversitelerin örgütsel olarak genel hedefler ve amaçlarına ulaşabilmesi için, örgütsel sessizliği boyutlarının ve nedenlerinin belirlenmesi önemlidir (Bağ, 2015).

Günümüzde bakıldığında örgütleri geliştirecek en büyük faktör olan insan kaynaklarının oldukça iyi ve etkili bir şekilde değerlendirilmesi gerekir. Bu sebeple işgörenlerin fikir ve düşüncelerine önem verilmesi gerekir. Bunun yanı sıra karar alım basamaklarında işi asıl yapan bireylerin düşüncelerinin zaman zaman kilit noktası niteliğinde bir çözüm oluşturabileceği göz ardı edilmemelidir. Özellikle eğitim örgütlerinde bu durum daha önemlidir. Çünkü ülkelerin geleceği çocukların eğitimi ile başlamaktadır. Bu sebeple öğretmenlerin çocuklarla iletişim kurduklarında

sahip oldukları psikolojileri önem taşımaktadır. Okulda öğretmenlerin, idarecileri tarafından maruz kalabilecekleri güç uygulaması ile sessizlik davranışı gösterdiklerinde, bu durum öğretmenlerin öğrenciye olan duruşunda da bir farklılık oluşturur (Bozgöz, 2020). Son yıllarda örgütsel öğrenme ve gelişim için çok sesli olunması bir değer olarak görülmektedir. Çalışanların kararlara katılması, yatay ve dikey iletişim kanallarının çift yönlü kullanımının önem kazandığı bir ortamda çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri büyük bir çelişki ortamı hazırlamaktadır. Aynı doğrultuda bu sessizlik davranışı, bilginin yokluğundan değil, tam aksine örgüt içerisinde var olan sorunların bilinmesine karşın bilgiyi paylaşmaktan meydana gelir (Ceviz, 2017).

Örgütsel sessizlik, tüm örgütler için olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına yol açması beklenen bir tutumdur. Gerçekleşme ihtimali yüksek olan olumsuzlukların ortaya çıkmasını engellemek için, işgörenlerin daha az örgütsel sessizlik yaşamalarını sağlamak amacıyla bazı uygulamalar gerçekleştirilebilir. İşgörenler için; fikirlerinin dikkate alınması, güven düzeyini artıracak uygulamaların başlatılması, yaptıkları işlere değer verildiğinin gösterilmesi, kararlara katılımlarının sağlanması, iletişim konusunda engellerin kaldırılması gibi uygulamalar ile işgörenlerin sorun ve aksaklıkları daha istekli ve hızlı bir şekilde dile getirebilmesi sağlanarak, örgütsel sessizliğin bir kültür haline gelmesinin önüne geçilebilir (Çakır, Tanğ, & Güla, 2021). Bu araştırma, öğretmenlerin kurumlarında sergiledikleri gelişmeyi ve performans etkililiğini olumsuz etkileyebilecek sessizliklerinin farklı alt boyutlardaki düzeyini araştırmaktadır. Bu araştırma ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri incelenerek alan yazına önemli bir katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesidir. Bu genel amaç çerçevesinde alt amaçlar oluşturulmuştur:

1. Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

2. Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

3. Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

4. Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri buldukları okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

5. Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Eğitim kurumları belli bir hedef doğrultusunda eğitim faaliyetleri gösterirler. Eğitim örgütlerinin genel amaçlarına ulaşabilmesinin karşısında zaman zaman engeller bulunmakla birlikte, bu engelleri aşacak olan yine eğitim örgütünün kendisidir. Örgütsel sessizlikte bu engellerden biri olarak görülmektedir. Bu sebeple örgütsel sessizliğin önlenmesi konusunda yapılacak çalışmalar önem arz etmektedir (Bediroğlu, 2020). Örgütsel sessizlik; sorunlar ve içinde bulunulan durum ile ilgili fikirlerini belirtmeme halidir. Örgüt içerisinde öğrenmeleri engellemekle birlikte farklı fikirlerin açığa çıkmasına izin vermez ve yenileşme konusunda bir takım engeller oluşmasına sebep olur (Canbaz, 2022). Öğrenme ve öğretme sürecinin en temel ögesi olan öğretmenlerin, öğrencilerine hizmetlerini en iyi şekilde sunabilmeleri için, eğitim örgütlerinde düşüncelerini ifade edebilmeleri adına yüksek motivasyonlu olmaları gerekmektedir (Kocabaş & Karaköse, 2005). Bu motivasyonun sağlanması için ise örgüt yapısının; esnek, demokratik, merkezi olmayan, çok yönlü iletişime açık, yüksek katılımı sağlayıcı paylaşımcı, özelliklere sahip olması beklenir. Diğer taraftan çalışanların verimlilik, motivasyon ve performans kalitesini azaltan her türlü etmen, örgütler için tehdit olarak varsayılmalıdır. Bu tehdit etmenlerinden biri de örgütsel sessizliktir. Söz konusu bu durum örgütler için irdelenmesi gereken önemli bir durumdur (Yüksel, 2014). Örgütlerde işgörenler bazen olay ve durumlar karşısında fikirlerini rahatça ifade edebildikleri gibi bazen de sessiz kalmayı tercih edebilirler. Neden sessiz kaldıkları ve konuşma konusunda isteksiz oldukları olay ve durumları, sessiz kaldıkları

zamanları ve neyi hangi ölçüde ve kimlerle paylaşacağı konusundaki tercihlerini belirleyebilmek önemlidir (Canbaz, 2022).

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırma İstanbul ili Başakşehir ilçesi bulunan devlet ortaokullarında görev yapan ortaokulda görev yapan öğretmenler sınırlıdır.
2. Araştırma sonuçları katılımcıların ölçeklere verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde; örgütsel sessizlik kavramının literatür kapsamında kavramsal çerçevesi incelenmiştir.

1.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Sessizlik kavramı ile ilgili olarak, pasif bir formda olduğu söylenebilir. Farklı nedenlere ve durumlara yönelik olumsuz bir kavram olarak görülse de alanyazında olumlu ve olumsuz değerlendirmeler yapılmıştır. Bu durum örgütsel sessizlik bağlamında farklı araştırmaların yapılmış olmasının başlıca nedeni olarak söylenebilir (Yılmaz, 2021). Sessizlik oldukça derin bir kavram olmakla birlikte karmaşık ve çok boyutlu olarak ifade edilebilir. Sessizliğin belirlenmesi ve nedenlerinin ortaya çıkarılması oldukça zordur. Sessizlik, bazen bir red, bazen ise bir onay ifadesi, zaman zaman bir anlaşma, zaman zaman ise bir tepki olarak görülebilir. Fikir ve görüşlerin kasıtlı olarak ifade edilmediği, çalışma hayatında oldukça sık karşılaşılan bir durumdur (Başar, 2022). Örgütsel sessizlik, kavram olarak örgüt içerisinde mevcut olumsuz durumlar sebebiyle işgörenlerin düşüncelerini ifade edemeyip sessiz kalması olarak ifade edilebilir.

Bediroğlu'na (2020) göre, literatürde yer alan tanımlarla birlikte incelendiğinde, işgören sessizliği, bir işyerinde çalışanların bilinçli olarak bildiklerini çalıştığı kurumdan saklaması ve sessiz kalması olarak tanımlanmaktadır. Çalışan sessizliği kavramı örgütler için oldukça önem teşkil etmesine rağmen literatürde bu kavramı ele alan çalışma sayısı oldukça azdır. Bunun dışında, alanyazın incelendiğinde, örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliği kavramlarının birbirlerinin yerine kullanılabildiği görülmüştür. Yeşilaydın ve Bayın'a (2015) göre, örgütsel sessizlik kavramı bağlamında sessiz kalınan meseleler arasında; çalışma şartları,

çalışanların işgücü ve performansı, yönetim problemleri, iyileştirmeye yönelik çalışmalar, etik ve sorumluluklar bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramı, eğitim örgütlerinde varlığını koruduğu sürece, nedenleri ve olumlu yahut olumsuz sonuçlarının devam edeceği düşünülmektedir. Özcan ve Gül'e (2001) göre örgütler, uyumu korumak için zaman zaman çalışanlarına sessiz kalmalarına yönelik davranışlara yöneltirler. Çalışanların sessiz kalması, önceki zamanlarda uyum olarak görülse de, günümüz çerçevesinde bakıldığında bu davranış tepki ve geri çekilme olarak ifade edilmelidir. Çakıcı'ya (2007) göre sessizlik kavramı özgüven eksikliğine dayandırıldığı için olumlu olmayan bir kavram olarak kullanılır. Durak'a (2014) göre örgütsel sessizlik, aktif, bilinçli ve amaçlıdır. Fakat her iletişimsizlik ya da her sessizlik durumu, örgütsel sessizlik anlamına gelmez. Çalışan bireyler zaman zaman bir fikirleri olmadığı için de sessizliği tercih edebilirler. Bu tercih her zaman örgütsel sessizliği ifade etmez. İletişim eksikliği, baskıcı ve otoriter tutumlar bu durumlar arasında sayılabilir. Bu sessizlik davranışının örgüt gelişimini olumsuz yönde etkilemesi beklenir.

1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ AÇIKLAYAN TEORİLER

Örgütlerde çokça görülen sessizlik kavramı, günümüzde görülmekte olan önemli problemler arasında bulunur. İşgörenlerin sessiz kalmayı tercih etmelerini ya da sessiz kalmaya karar vermelerini açıklamak amacıyla sessizlik ile ilgili birçok değişik teoriler ortaya çıkmıştır (Sevgin, 2015). Alanyazında örgütsel sessizlik farklı gruplarda, farklı durumlarda gözlenebilir. Bu başlıkta söz konusu sessizlik durumlarını konu alan bazı teorilerden bahsedilecektir: Bekleyiş Teorisi, Sessizlik Sarmalı, Kendini Uyarılma Teorisi, Fayda-Maliyet Analizi, Bilişsel Çelişki Teorisi, Planlı Davranış Teorisi, Duygusal Olaylar Teorisi, Affetme Teorisi, Abilene Paradoksu, Mum Etkisi, Sağır Kulak Sendromu. Şekil 1.1'de sözü edilen teoriler şematize edilmiştir.



Şekil 1.1 Örgütsel Sessizlik Teorileri

(Bu şekil alanyazın incelenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.)

1.2.1. Bekleyiş Teorisi

Sevgin'e (2015) göre, 21. yüzyılda, yönetim ve örgüt bakımından geçmiş zamanda sağlam bir dayanak olarak gördüğümüz bazı teori ve kavramlar için, günümüzde artık işlevini yitirdiğini söylemek mümkündür. Aynı zamanda günümüzde sık olarak bu konuda yeni bir teorinin geliştiği görülmektedir. Bu teoride yeni sayılabilecek bir teori olmakla birlikte, örgüte bağlılığın ve örgütteki bireylerin

düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilecekleri bir ortam oluşturmanın yanı sıra bu düşüncenin önemsendiğini ön plana çıkarmanın işgörenlerde motivasyon ve performansın artmasına sebep olacağı söylenebilir. Bunun aksi durumunda sessizleşmeye bırakılan örgüt bireylerinin zamanla sessizleşmeyi normalleştireceği, düşüncelerini ifade etmeye çalışmanın yadrganacağı fikri doğacaktır. Bozgöz'e (2020) göre, güdüleme; insanları amaçlara ulaştırmak için harekete geçiren ve çalıştıkları örgütle bütünleştiren bir güçtür. Güdülenme kavramı; süreç ve kapsam kuramları ile açıklanmaktadır. Vroom'un Beklenti Kuramı'na bakıldığında ise sessizliği açıklamada kullanılan süreç kuramlarındandır.

İşgörenler, bir eylemi gerçekleştirmek için ilk olarak, yapacağı eylemin kendisine olumlu bir katkının olup olmadığını düşünürler. Örgüt içerisinde fikir ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edebilen işgörenlerin, yaşadığı durumun olumlu olması durumunda, söz konusu davranışlarında artış eğilimi gösterirler. Aksi bir durum olduğunda da, bu tutum ve davranışlardan kaynaklı olarak sessizlik davranışı göstermeye yönelirler (Algın, 2014). Bekleyiş Teorisi ise bu bağlamda işgörenlerin olumsuz sonuçlanacağını düşündüğü konularda sessiz kalmayı tercih etmesine dayanır (Göksel & Güneş, 2017). Her birey, davranışlarının bir sonucu olacağını farkında olduğu söylenebilir. Bu bir ödül yahut ceza olarak karşısına çıkacağını düşünen insan davranışlarını buna göre düzenlemek istemesinden dolayı, bireylerin tutumlarının temelinde beklenti olması da beklenti teorisi olarak karşımıza gelmektedir.

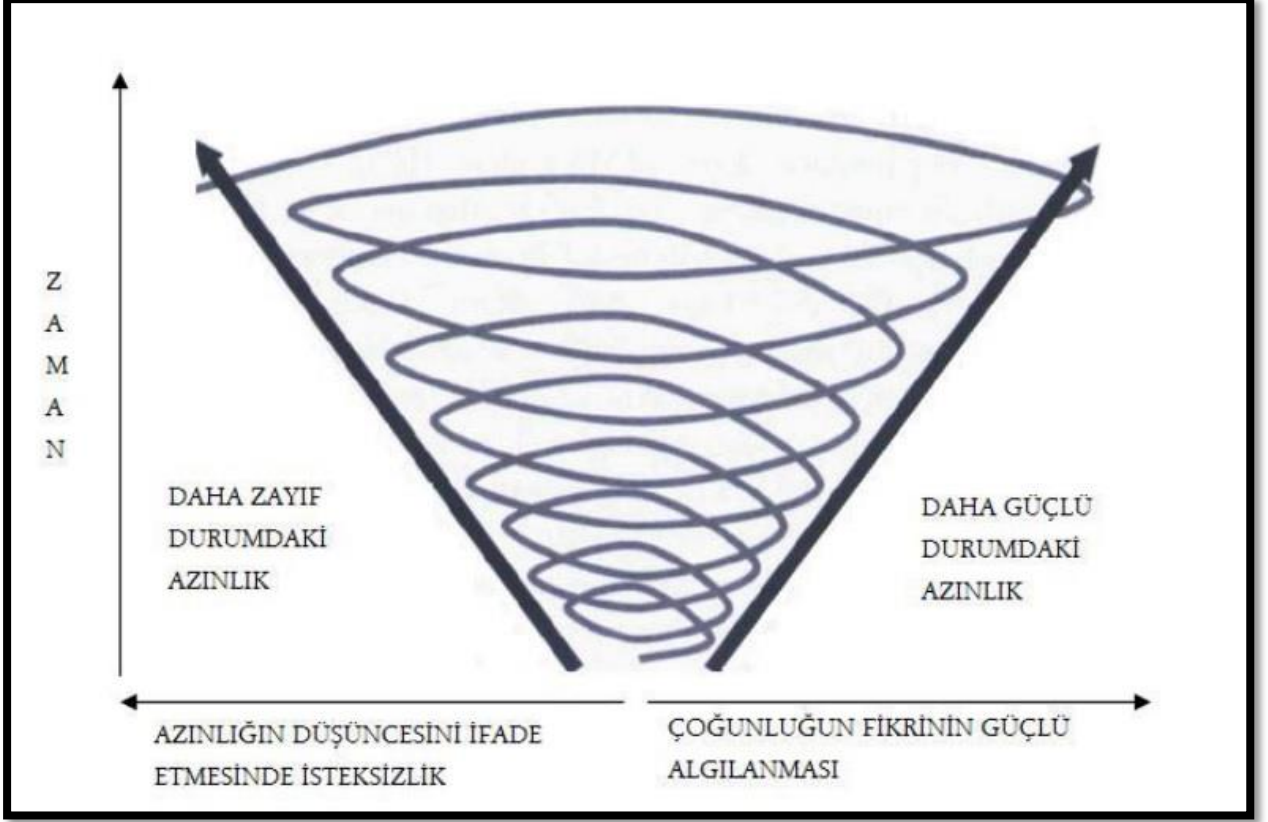
Bekleyiş Kuramı üç temel kavramı oluşturur: *Valens*, *Bekleyiş* ve *Araçsallık*. Bireyin bir ödüle ulaşmak için çaba göstermesi *valens*, çaba sonucunda ödüle ulaşma ihtimali *bekleyiş*, çaba sonunda elde edilen ödül ve bu ödülün yanında dolaylı ödüllere vesile olması *araçsallık* olarak isimlendirilir (Koçel, 2011). Bu çerçevede bireyler yöneticiler veya diğer işgörenler ile iyi ilişkiler kurup, eleştiri alıp, dışlanmamak gibi bazı sosyal ödül beklentisi ile örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih edebilirler. Çakıcı (2010)'ya göre bireylerin fikirlerini ifade etmeleri durumunda olumsuz durumlarla karşılaşma ihtimali olduğu düşüncesine kapılmaları örgüt içindeki çalışmalarında konuşma davranışından uzaklaşmalarına neden

olmaktadır. Buna göre bireylerin örgüt içindeki maddi ve manevi beklentilerine ulaşmak amacıyla konuşmayı ya da sessiz kalmayı tercih etmesi söz konusudur.

1.2.2. Sessizlik Sarmalı

Sessizlik sarmalı teorisinde, küçük gruplar kendine ait fikirlerini savunamaz durumdadır. Sadece büyük grup üyeleri düşüncelerini savunabilir. Bu durum ise azınlık olarak ifade edilen grup üyelerinin, çoğunluk tarafından meydana gelen, grubun savunduğu fikre uymak zorunda kalınacağından dolayı, azınlığın sessiz kalmasına neden olur. Çoğunluğun düşüncesine göre hareket edip, kabullenmek kendisinin fikrinden vazgeçip, sessizliği tercih etmek bu teorisin en önemli parçasıdır (Yıldırım Sevindim, 2020).

Neumann ve Noelle'nin oluşturduğu Sessizlik Sarmalı teorisinde, bireyler fikirlerini belirtmek için desteğe muhtaçtır. Fikirleri toplum tarafından destek görüyorsa düşüncelerini paylaşırlar. Aksi halde sessiz kalırlar. Bowen ve Blackmon, Sessizlik Sarmalı teorisinde çalışan bireylerin takım arkadaşları düşüncelerini onaylamadıkça sessizliklerini koruduklarını ifade eder (Göksel & Güneş, 2017). Bu kuramın temelinde bireylerin izole edilme endişesi yer alır. Kişi, çalışma arkadaşlarının fikirlerine uyum sağlamaz ise çevresi tarafından dışlanacağı düşüncesine kapılır. Bu durum korkuya ve toplumsal anlamda baskıya sebep olarak yalnızlık hissine neden olur. Bireyler büyük bir güç sahibi olmuşlar dahi, dışlanmamak amacıyla davranış biçimlerini mevcut duruma uyum sağlamak üzere yönlendirmektedirler. Kişinin tabiatında mevcut olan ötekileştirilme endişesi, onu her zaman güçlünün yanında olmaya iter. Tüm bu durumlar çerçevesinde bu korku ve endişe iklimi normalleşerek yerini örgütsel sessizliğe bırakması durumu ile sessizlik sarmalı tamamlanmıştır (Başar, 2022). Şekil 1.2'de gösterildiği üzere bir girdap görüntüsü oluşmakla birlikte, çoğunluğun fikrinin güçlü algılanması zamanla arttıkça, azınlığın düşüncesini ifade etmedeki isteksizlik davranışının da aynı oranda artması beklenir. Bunun sonucunda oluşturulan grafiksel yapıda bir sarmal görüntü elde edildiği için bu teoriye sessizlik sarmalı denmiştir.



Şekil 1.2 Sessizlik Sarmalı (Eroğlu, Adıgüzel, & Öztürk, 2011)

Oluşturulan bu teoriye ait modelleme, sessizlik kavramının kendi içerisinde karmaşık, ikilemlili yapısının ve sessiz kalmakta olan çalışanların psikolojik durumunun bir benzerini gösteren girdap görüntüsüne benzemesi bakımından ilgi çekici bir model haline gelmiştir (Eroğlu, Adıgüzel, & Öztürk, 2011). Sessizlik Sarmalı Teorisi'nin bazı varsayımları şunlardır: İşgörenler örgüt tarafından dışlanmakla tehdit edilmesi sebebiyle dışlanma korkusu duyarlar. Örgütten dışlanma korkusu, işgörenlerin bulunduğu ortamı değerlendirmesine sebep olur. Bu değerlendirmenin sonucunda işgörenler, konuşma veya sesiz kalma arasında bir seçim yapmaktadırlar (Altınlı, 2022). Bireylerin ekip arkadaşları ile aynı düşüncelere sahip olduğunu ve konu ile ilgili onlardan destek alacağına dair bir inancı varsa sessizliğini bozar. Örgüt içinde sessizlik sarmalının oluşumu, örgüt içindeki dürüst fikir paylaşımlarını engeller. Bu teoriye göre birey örgüt içinde kabul edilmeyen

görüşü dile getirdiği zaman dışlanma korkusu yaşar. Söz konusu korku çevresini değerlendirmesine yol açmakla birlikte değerlendirme sonucunda sessiz kalmayı yahut fikirlerini söylemeyi tercih eder. Örgütte oluşan sessizlik sarmalı yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasını engeller ve örgüt gelişimine engel teşkil eder. Sessizlik sarmalı örgüt içerisinde fikir alışverişini, bilgi paylaşımını, yenilikçi düşüncelerin dile getirilmesini engeller (Ceviz, 2017).

Toplumsal yaşamda bireyler yalnız kalıp izole bir hayat içinde yaşamayı tercih etmez ve iletişim halinde olup düşüncelerini açığa çıkarmak istemekle birlikte düşünceleri bakımından desteklenmeyi beklerler. Bu durumun sonucunda güdülenmeleri artar. Aksi halde bireyler düşüncelerini ifade etmektense, sessiz kalma davranışına yönelirler. Sessizlik sarmalında ise bireyler bulunduğu toplumdaki dışlanma ve ayrı kalma korkusu ile genel görüşlerde ayrı olabilecek fikirlerini ifade etmekten sakınarak davranışlarını çoğunluğa göre belirlemeye gayret ederler (Canbaz, 2022).

1.2.3. Kendini Uyarılama Teorisi

Kişiler ortama göre değişim içindedirler. Bireyler iki grupta incelenir. Bunlardan birinci gruptakiler, kendini uyarılama düzeyi yüksek gruptaki kişiler, davranışlarını kasıtlı olarak değiştirip, kendi düşüncelerini ortamdaki düşüncelerle paralel şekilde ifade ederler. İkinci gruptaki kendini uyarılama düzeyi düşük olarak belirlenen kimseler ise yargılarını, fikirlerini, duygularını ve düşüncelerini ortama göre değiştirmeden gösterirler (Göksel & Güneş, 2017). Bu teoriye göre işgörenler bulunduğu ortamdaki şartlara göre tutum ve davranışlarına yön verir. Kendini uyarılama daha başarılı olan işgörenler, toplumsal davranışlarını kasıtlı şekilde düzenleme eğilimindedir. Başka bir ifadeyle ortam şartlarına göre kolayca davranış değiştirebilen bireyler kendini uyarılama yeteneği yüksek olan bireylerdir. Bu yetenekten mahrum olan bireyler ise düşüncelerini dışarıya vurma, açıkça beyan etme eğilimindedir. Aynı şekilde fikirlerini olduğu gibi aktarma eğiliminde olduklarını söylemek mümkündür. İnsanlar, buldukları topluma ve o toplumun yaşam kültürüne uyum gösterme düşüncesindedirler. Kendini Uyarılama Teorisi ise bireyin duruma göre davranışlarını, yaşam biçiminde ortama uyum sağlamak için değişiklik yaptığını açıklar (Canbaz, 2022). Bu teoride bireyler davranışlara taklit yoluyla

yaklaşmaktadır. Bu taklit sürecinde kendi benliklerini oluştururlar. Davranışlarını buldukları ortama uydurmaya çalışırlar (Başar, 2022). İkinci grupta bahsedilen, düşük düzeyde kendini uyarılama davranışındaki bireyler; kendi karakter, duygu ve isteklerine göre hareket ederler. Diğer insanların gözünde nasıl göründüklerini önemsemezler. Fakat söz konusu bireylerin davranışlarında çevresel faktörleri göz ardı ettikleri manasına gelmemelidir. Bu bireyler gerçek kendilerini sergilemek için uygun ortamlar arayışı içindedir. Kendini durumu uyarılama düzeyi yüksek olan işgörenler konuştuklarında örgüt içerisinde nasıl göründükleri hususunda endişe duyarlar ve fikirlerini diğer işgörenleri etkilemek niyetiyle bir imaj bürünerek dile getirirler. Buna karşılık düşük seviyedeki kendini uyarılama davranışı içerisinde olan işgörenler ise örgüt ortamında nasıl algılandığı korkusundan çok kendi iç değerlerine uygun olarak kendilerini ifade etmek için gayret gösterirler (Ceviz, 2017). Bu teoride örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olan unsurları açığa çıkarmak amacıyla tartışılmış bir başka teori olarak karşımıza gelmiştir. Teorinin temeli iletişim sürecinde karşılıklı olarak mevcut olan ilişki esnasında bireylerin kendilerini izlemesi ve benlik imajını oluşturması yahut duruma göre kontrolü sağlayıp düzenlemeye odaklanmasını ifade eder (Yılmaz Saka, 2021).

1.2.4. Fayda - Mâliyet Analizi

İşgörenler konuşma ve sessiz kalma arasında karar verirken hızlı bir şekilde risk değerlendirmesi yaparlar ve daha önceki deneyimlerine dayanarak karar vermek eğilimindedirler (Altınlı, 2022). Bireyler, bir örgüte çalışma amacıyla dahil olduklarında meydana gelen olaylara karşın duruşlarını, tepkilerini öncesinde zihinlerinde planlamaktadırlar. Bu planlama bireyin şahsi çıkarlarını koruma amacı güder. Birey sessizlik seçimini yahut konuşma seçimini bu çıkarları çerçevesinde yapar. Bunun sebebi mevcut olaylarda örgüt içinde vermiş olduğu tepkilerin kişiye fayda yahut zarar olarak geri dönecek olmasıdır. Bu durumda maliyet-fayda analizi ortaya çıkar. Söz konusu bu analiz örgüt içerisinde görünmese de, kişinin iç dünyasında mevcuttur yani bu içsel bir süreçtir. Bu sebeptendir ki, bireyin iç dünyasını ayırt etmek neredeyse imkansız olmakla birlikte sessizliği de beraberinde getirmesi kaçınılmazdır (Kahveci, 2010). Fayda-maliyet analizi teorisine göre, bireyler örgüt içerisinde sessizliklerini korumadıklarında elde edecekleri değerler ile

kendilerini ifade etmelerinin fayda ve zararını analiz ederler. Düşüncelerini ifade etmenin doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki tür maliyeti olacaktır. Doğrudan maliyetlerde, vakit ve enerji kaybı yaşanır. Dolaylı maliyetlerde ise terfi alamama durumu, iş kaybı riski; ruhsal olarak bakıldığında azalan saygınlık, imaj kaybı, muhalif ilişkilerin ortaya çıkarabileceği çatışma, karşıt görüşlerin tartışma ihtimali ve kritik sayılabilecek düşüncelerin yok sayılması durumudur (Çakıcı, 2007). İşgörenlerin sessizliklerini bozma kararlarında içsel olarak yaptıkları karşılaştırmalar, aldıkları kararlarını belirler. Bu süreç sonrasında sessizlik tercih ortamı oluşabilir (Canbaz, 2022). İşgörenler sessizlik veya konuşma kararı arasında yaptıkları bu seçim sonucunda sessizlik veya konuşma kararı aldıklarında kendi faydaları doğrultusunda fayda-maliyet analizi yapar. İşgörenler “*Konuşmalarından nasıl fayda sağladım*” veya “*Konuştuğumda nasıl bir bedel öderim*” fikriyle hareket ederler (Premeaux S., 2001).

1.2.5. Bilişsel Çelişki Teorisi

Tutum değiştirme süreçlerini anlatan tutarlılık teorilerindedir. Bireylerin; duygu, fikir ve tutumları arasında bir denge arama isteği olduğunu savunmaktadır. Bu teori, en basit şekliyle, bireylerin fikirleri ve tutumları uyumsuz olduğunda veya zihnindeki iki biliş –düşüncelerin veya inanışların- uyumsuz olduğunda bunun psikolojik bir sorun olduğu hissine sebep olacağı şeklindedir (Festinger, 1962). İnsan bilişsel boyutta incelendiğinde yapısında gözlemlenen çelişkili durumların belirlenmesi ile ilgili olan bu teoriye göre, bireyin iki ayrı fikri uyumsuz ise bilişsel bir çelişki söz konusudur. İşgörenler aldığı kararlara bakıp onların doğruluğuna kendilerini ikna etmek için çevreden bir onay arayışına girerler. Bu sebeple aynı fikirde olduğu kişilerle aynı ortamda bulunmaktan hoşlanırlar. Bu durum güven ikliminin gelişmesine yol açar ve bu güven ikliminin olduğu ortamda fikirlerini savunmaktan çekinmezler. Bu durum bilişsel çelişki teorisini açıklamaktadır (Başar, 2022).

1.2.6. Planlı Davranış Teorisi

İstenmeyen tutum ve davranışları açıklığa kavuşturmak maksadıyla ortaya atılan eylem kuramının gelişmiş bir çeşididir. Düşünölmüş eylem kuramı yalnızca

kontrollü davranışları ele alırken, planlı davranış kuramında ise bireyin kontrollü dışındaki davranışları da ele alır. Bu kuramda sözü edilen ise bireyin bir davranışı ortaya koyabilmesi için istekli olması gerekmektedir birlikte, bu isteğin artışı oranında davranışın gerçekleştiğini söylemek mümkündür (Başar, 2022). Bu kurama göre, çalışanın tamamen kontrollü altındaki davranışları açıklanabilir ancak davranışların meydana gelme şartları ve zaman buna uymayabilir. Kuram, çalışanların gerekli bilgiler ışığında, açık veya kapalı çıkarımlarla genel olarak akla ve mantığa uygun davranışlarda bulunduğu önermesine dayanır. (Tatar, 2019)

Planlı Davranışlar Kuramı'na göre, davranışta temel belirleyiciler normatif, davranışsal ve kontrol inançlarıdır. Genel tutum ve değerler, etnik köken, yaş, sosyo-ekonomik durum, kişilik özellikleri, eğitim, geçmiş deneyimler, din, kültür, zekâ, sosyal destek, duygular gibi birçok değişken, çalışanın sahip olduğu inançları etkiler. Bu inançlar davranışlara yön vermektedir. Çalışanlar, duygu ve düşüncelerini ifade etmeden önce, çevreden alabilecekleri olumlu veya olumsuz tepkileri hesaba katarak davranışına ona göre yön verir. Bu çerçevede bakıldığında, sessizliği tercih etmeleri, planlı bir davranıştır (Can, 2002).

1.2.7. Duygusal Olaylar Kuramı

Duygusal Olaylar Kuramı'nda; örgütte meydana gelen durumların sebepleri ve sonuçları incelenir. Söz konusu kuramda; incelenen durumların, kişilerin tutumlarına ve duygularına hangi derecede etkide bulunduğunu tespit etmeye çalışılmıştır (Başar, 2022). Bu kuram çerçevesinde kişilerin yaşamlarının ve kişilerin etkisi altında gerçekleşen olayların, bireylerde etki bıraktığını söylenebilir.

1.2.8. Atfetme Teorisi

Duman (2004)'e göre, atfetme teorisi; *ilişkilendirme kuramı* ve *nedensellik kuramı* diğer isimleri olarak anılmaktadır. Söz konusu bu kuramlar örgüt içerisindeki kişilerin veya bir başkasının tutum ve davranışlarının perde arkasındaki nedenleri anlamak üzerine kuruludur. Atfetme teorisiyle aynı anlama gelen *nedensellik kuramında*, kişiler öncelikle nedenleri tespit eder sonra tutumlarını bu nedenlere dayandırır. Ardından bu tutumlara verecekleri tepkileri planlar ve sonucunda sürecin tamamını kapsayan bir yönlendirme ile genel ilke ve kurallar meydana getirirler.

Sebebini bilmediğimiz durumlardan endişe duyarız. O halde, kişinin sessizlik davranışının altında yatan nedenlerin açıklığa kavuşması durumunda, örgüt içerisindeki güven mekanizmasını az da olsa geliştirmesi beklenir.

1.2.9. Abilene Paradoksu

Abilene paradoksu, bir örgütte esasında çoğunluğun yahut hiç kimsenin istemediği bir durumu, herkesin diğerleri istiyor yanılığına kapılarak yapmasıdır. Harvey'in bu çalışması, grup kararlarının birçoğunun hatalı olduğunu ortaya koymuştur. Bu paradoks, işgörenlerin, eleştirilmekten ve gülünç duruma düşmekten endişe etmeleri veya diğer bireyleri memnun etme düşüncesi ile gerçek fikirlerini söylemekten kaçınmalarıyla oluşmuştur. Bu durum, grupların yanlış hedefler belirlemesine ve örgüt içerisindeki başarısızlıklarına yol açar (Azımı, 2021). Harvey (1988)'e göre, bir kişinin fikirleri, dâhil bulunduğu örgütteki diğer kimselerin fikirlerinden farklı olduğundaki Abilene Paradoksu'na göre, kişinin düşünce ve fikirlerinin içerisinde bulunduğu grubun diğer üyelerince kabul görmeyeceği fikriyle, zihnindeki düşünceleri açığa çıkarmaktan endişe ettiğini ifade eder. Bu sebeple sessiz kalma eğiliminde bulunurlar ve ahengi bozmamak amacıyla da grup üyeleriyle beraber hareket edip gruptaki ortak düşüncüyü benimseyerek uyum sağlarlar. Bu paradoksunun görüldüğü örgüt ortamında kişilerin özgün düşünmesi, yeni fikirlere açık olması, üretken olması mümkün değildir.

1.2.10. Mum Etkisi

Rosen ve Tesser (1970)'e göre; mum etkisi, yönetenlerin veya işgörenlerin olumsuz içerikli olduğu belirgin olan bir durumu iletme endişesine dayandırılmaktadır. Mum etkisine göre; bireyler, iş arkadaşlarının rahatsız olacağını düşündüğü bir bilgiyi iletmekten kaçınır ve sessizlik davranışına yönelirler. Örnek olarak bir eğitim örgütünde, öğretmenler iş arkadaşlarıyla ilgili bir bilgiyi yöneticilerle paylaşırken kendini endişeli hissedebilir. Bu durum mum etkisi ile açıklanabilir. Teori, işgörenlerin kendilerini koruma amaçlı olarak, olumsuz sonuçlardan kurtulmak için kötü ya da olumsuz durumları ifade etmekten kaçınmasını ifade eder. Bu nedenle işgörenler, örgüt problemleri ile ilgili konuşmakta isteksizdirler (Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu, 2015). Sessiz kalınmanın

sebebine dair bir diğerk bakış açısı ile yapılan araştırmada Rosen ve Tesser (1972) tarafından yapılan ve The Mum Effect (Keeping Mum about Undesirable Message) yani istenmeyen mesajlar konusunda gösterilen sessizlik olarak adlandırılan araştırmadır. Bireyler olumsuz haberleri iletme konusunda isteksiz olurlar. Haberlerin nedeninin de kötü haber vermek ile ilgili duydukları rahatsızlıklar ve oluşabilecek olumsuz durumlardan uzaklaşmak, bu kuramın temelini oluşturur (Brinsfield, 2009).

1.2.11. Sağır Kulak Sendromu

Pierce, Smolinsky ve Rosen (1998)'a göre; Sağır Kulak Sendromu, işgörenlerin örgüt içerisinde karşı karşıya geldikleri sıkıntılı durumlara karşı duyarsızlık davranışı göstermesi ve görmezden gelmesi anlamında gelmekle birlikte, durumu kalıplaşmış bir durum olarak görmesi de demektir. Bu sendrom ile birlikte ortaya çıkan bu kalıplaşma zaman ile söz konusu örgütün özelliğı haline gelmiştir. Şenel'e (2019) göre, sağır kulak sendromu, çalışanların işyerinde gördükleri sorunlara duyarsız olması ve bu durumun işyerinde klişeleşmiş bir kural olarak görülmesi şeklinde ifade edilebilir.

Sağır kulak sendromu, örgüt içerisindeki bireylerin memnuniyetsizliklerini açıkça ifade etmeye cesaret edemedikleri ortamlarda görülen ve süreç içinde örgütsel bir norm olarak kabul edilen kültürel bir oluşumdur (Pinder ve Harlos, 2001). Sağır kulak sendromu neticesinde görülen bu durum problemlerin daha fazla büyümesine neden olması muhtemeldir. Bazen susma davranışı, problemlerin büyümesinden çok, bir haksızlığın desteklenmesine neden olabilir.

1.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TÜRLERİ

Alan yazın incelendiğinde örgütlerde bulunan çalışan bireylerde örgütsel sessizlikle bağlamında farklı davranış türleri vardır. Bu türler Şekil 1.3'de gösterilmiştir. Örgütsel Sessizlik türlerine alanyazında şu isimlerle yer verilmiştir: Kabullenici Sessizlik, Savunmacı Sessizlik, Koruma Amaçlı Sessizlik, Özgeci (Pro-sosyal) Sessizlik, Çıkara Dayalı Sessizlik.



Şekil 1.3 Örgütsel Sessizliğin Türleri

(Bu şekil alanyazın incelenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.)

1.3.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, örgütteki iş görenlerin içinde buldukları durumu kabul ederek, değiştirme çabasından yoksun olmalarını ifade etmek için kullanılmıştır. Konuşmak amacıyla belli bir emek sarf etmemeyi ve pasif davranış şeklini benimsemiş olmayı ifade eden bu sessizlik türünde bireyler sessizliğe gömülmüştür. Alternatif bir yol aramamaları kabullenici sessizliğin sebeplerinin temelinde yer alır (Akkoç, 2020). Geri çekilme sebebiyle düşüncelerin ifade edilmemesi, özsaygı eksikliği sebebiyle düşünceyi ifade etmeyi reddetmek olarak tanımlanan bir örgütsel sessizlik çeşididir. Bu sessizlik yanlış ilerleyen olayların düzeltilmesine karşı kayıtsızlığı beraberinde getirir (Yılmaz Saka, 2021). Razı olma

sessizliği gösteren işğörenler oldukça gönülsüz sessizlik davranışı gösterirler. Bu durumun bilinçli farkındalığından yoksundurlar. Diğer taraftan statükoya tolerans oldukça yüksektir ve işğörenler bu durumu kabullenmektedirler (Altınlı, 2022).

Kabullenici sessizlik, toplum tarafından kültürel olarak yerleşmiş bir algıdır. Örgüt içerisindeki hiçbir şeyi değiştiremeyeceğine dair olan inanç kabullenici sessizliğin ana fikridir. Eğitim örgütlerinde razı olma sessizliğini gösteren öğretmenler, kendileriyle ilgili olmadığını düşündükleri hususlar hakkında konuşmak konusunda isteksizdirler. Fikirlerinin önemsenmeyeceği fikrine sahip olduklarından konuşma isteği göstermezler. Bunlar, başlangıçta uyumlu çalışanlar olarak görülse de, razı olma sessizliği gösteren öğretmenler, bu durumu daha olumlu bir duruma dönüştürmek amacıyla gereken bilgi birikimine sahiptir (Altınlı, 2022). Kabullenici sessizlik, durumu kabullenme, şartları değiştirmeye isteksizlik ve söz konusu durumla ilgili olarak çok fazla konuşmamayı içeren pasif davranışlardandır. Bu davranış, örgütsel gelişmenin dışında kalmayı ve kasıtlı sessiz kalmayı içerir. Bu sessizlik çeşidinin temelindeki sebep, işğörenlerin problemleri dile getirdiğinde herhangi bir gelişme olmayacağı düşüncesidir (Ceviz, 2017).

Kabullenici sessizlik, işğörenlerin katılımsız, bilinçli ve edilgen davranışlarını içeren sessizlik türüdür. İşğörenler, farklılıkları oluşturabilme ihtimalinin düşüklüğüne olan inançlarının, fikir ve düşüncelerini bilinçli olarak ifade etmemekte ve sessizlik davranışı göstermektedir. Bu yönüyle öğrenilmiş çaresizliğe benzer. Çünkü işğören, fikirlerini ifade etse de, bu durumun gereksizliğine ve değişmeyeceğine inanmaktadır. Çalışanların örgüt içinde bir nevi çaresiz kaldığı durumlarda kabullenici sessizlikten bahsedilebilir. Çalışanlar buldukları ortamın şartlarına karşın tepkisizdir. Sadece görevlerini yapmak işğörenler için yeterlidir (Canbaz, 2022). Bu sessizliği kabul etmiş çalışanlar, örgütün gelişmesinden ümidini tamamen kesmiş oldukları düşünülebilir. İstekleri ve motivasyonları düşüktür. Çalışanlar, var olan durumu kabullenmiş ve durumu değiştirmek için çaba göstermezler. Konuşsa da fikirlerinin dikkate alınmayıp, düşüncelerinin önemsenmeyeceği düşüncesi hâkimdir. *Böyle gelmiş böyle gidecek, düzeltmek bana mı kalmış, çenemi boşu boşuna yormayayım, hiçbir şeyi değiştiremem* gibi bilindik cümlelerle kendini göstermektedir (Tatar, 2019).

1.3.2. Savunmacı Sessizlik

Bireylerin mesleğinde duyduğu kaygılar sebebiyle korkuyu temelinde barındıran bir sessizlik davranışı göstermesidir. Bu sebeple işgörenlerin, iş yerinde istekleri yerine geldikçe, kendilerini çalışma sürecinde psikolojik boyutta güvende hissetmeleri sonucunda sessiz kalma davranışı yerine kendini ifade etme davranışında bulunacaklarını ifade eden sessizlik türüdür (Göktaş Kulualp & Çakmak, 2016). Alanyazında *savunmacı sessizlik* ya da *pasif ve korunmacı sessizlik* olarak yer verilmiştir. Bu bağlamda pasif sessizlik gösteren birey haksızlık ile karşı karşıya kaldığında çevresinden destek aldığı zaman sessizliğini bozma davranışı gösterebilir. Pasif sessizliğin tersi olarak kabullenici sessizlik türünde örgütsel sorunlar karşısında durumu kanıksama, derin bir kabullenilmişlik ve alternatiflerin olduğunu göz ardı etme davranışları görülmüştür (Ceviz, 2017). Wynen, Kleizen, Verhoest, Lægreid & Rolland (2020)'ye göre; savunmacı sessizliğe başka örnek vermek gerekirse, işgörenler konuşmanın sorunlara, gerginliğe veya iş pozisyonunda kayba sebep olacağı endişesine düşmüşse, bir başka deyişle “faydasının zararından fazla olacağı” düşüncesine sahipse sessiz kalması beklenen bir davranıştır. Bu davranış literatürde *Savunmacı Sessizlik* olarak adlandırılır.

Savunmacı sessizlik türü korkuya dayanır. Çalışanlar dışarıdan geleceğini düşündüğü tehditlere karşı koruma amacıyla bilinçli olarak sessizliği tercih eder. Kabullenici sessizliğin tam aksine savunmacı sessizlik ilerisi düşünülerek yapılmış, daha bilinçli ve farklı seçeneklerin öngörüldüğü o esnada en iyi verilen kişisel ve bilinçli kararın sessizliğin varlığına dair proaktif düşünceleri kapsamaktadır. Kabullenici sessizlik pasif teslim olmayı amaçlarken; korunmacı sessizlik, konuşma ve konuşmanın oluşturacağı olumsuz durumlardan endişelenmeye dayanmaktadır. Bireyler kendini olumsuz sonuçlardan korumak için sessizliğe yönelirler (Ceviz, 2017). Kabullenici sessizliğin aksine, savunmacı sessizliği yaşayan işgörenler mevcut alternatiflerin farkındadır. İşgörenler kişisel bir strateji olarak düşüncelerini, bilgilerini ve fikirlerini saklama yoluna giderek bilinçli bir karar alırlar. Bu nedenle, savunmacı sessizlik daha kolay ve pratik olarak görülmektedir (Tatar, 2019). Bireyin herhangi bir risk altında olduğunu düşünmesinin birçok sebebi olabilir. Örnek vermek gerekirse kaynağı amirlerinden, meslektaşlarından ya da astları ile olan bir

mesaj yahut tepki kişiyi kendini savunmaya itebilir. Kısacası birey konuşmasının kendisine zarar vereceğini düşünüyorsa savunmacı sessizliğe bürünmesi beklenir.

1.3.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Örgütsel sessizliğin bir başka türü olan koruma amaçlı sessizliğin kökeninde korkma duygusu ve endişe hissi bulunur. Bu hisler sonrasında kendini koruma tutumunun ardından gelmesi kaçınılmazdır. Bu tür sessizlik, kişilerin kendisini dış dünyadan gelebilecek hasarlara karşı korumak amacıyla düşüncelerini, birikim ve tecrübelerini gizlemesine sebep olmaktadır (Yılmaz Saka, 2021). Bu durumlarda şahsi menfaatlerden ziyade ve örgütün yararı önemlidir. Çalışanlar kendilerini korumak yerine örgüt yararını veya diğer örgüt çalışanlarının yararını düşünerek sessizliği tercih ederler (Canbaz, 2022). Bu sessizlik türünün temelinde çalışanların örgütü koruma fikri veya çalışma arkadaşlarını koruma düşüncesi bulunabilir.

Yıldıray'a (2015) göre, ülkemizde MEB yöneticileri sorunların astaticları tarafından çözümlenmesini, sorunların kurum bünyesinde kendi içerisinde çözümlenmesini istedikleri için okul müdürleri sorunları örgüt içerisinde çözmeye gayret ederler. Bunun sonucunda okul müdürlerinin gösterdikleri kendilerini koruma amaçlı olan sessizlik davranışı görülür. Bu durum okul müdürlerinin motivasyon düzeylerinde azalmaya ve performans düzeylerinde düşüklüğü sebep olmaktadır. Bu bağlamda eğitim örgütlerinin işleyişı de zarar görmektedir.

Örgüt çalışanları örgüt içerisinde yaşanan olumsuz durum ve olayları değerlendirip örgütün işlemeyen zayıf yanlarını tespit edip gidermeye çalıştığında, diğer örgüt çalışanlarının hoşnut olmadığını ve korumacı davranış sergileyeceklerini düşündüklerinde, bu davranışı söndürmektedirler. Çalışanların çalışma arkadaşlarını kırmamak için aklına gelen fikirlerini saklamaktadırlar. Çalışanlar kendi prestijlerinin zarar görmesinden daha çok arkadaşlarıyla bağlantılarının bozulmasını istememektedirler (Alioğulları, 2012). Korumacı sessizliğin temelinde fedakârlık düşüncesi bulunur. Birey, çalışma arkadaşlarını rahatsız etmemek için fedakârlık yapar ve fikirlerini ya da isteklerini gizler (Yıldırım Sevindim, 2020). Örgüt yararına sessiz kalma davranışı gösteren işgörenler arasında gelişen iş birliğinden kaynaklı olarak çalışanlar, zamanla örgütü, örgüt içinde kendilerini ve takım arkadaşlarını

korumak amacıyla sessiz kalmayı tercih ederler. Bir içgüdü olarak gerçekleşen bu durum, zamanla öğrenilmiş bir davranışa dönüşerek örgüt içerisindeki olumsuz durumun dile getirilememesine sebep olur (Paşa, 2015). Şekil 1.4'te sessizliğin gösterilen davranış türlerine göre ve çalışan güdülerine göre oluşturduğu örnek durumlar gösterilmiştir.

DAVRANIŞ TİPİ ÇALIŞANLARIN GÜDÜLERİ	SESSİZLİK Bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi	SESİNİ ÇIKARMA Bilinçli olarak İşle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin açıklanması
İLGİSİZLİK Çekilme/ vazgeçmeye dayalı fark yaratmayacağı hissi	KABUL EDİLEN SESSİZLİK Çekilme amaçlı fikir esirgeme, kendini yetersiz görme nedeniyle görüş bildirmeme	KABUL EDİLEN KONUŞMA Yetersizliği nedeniyle grupla aynı fikirde olma, uysal fikirler açıklama
KENDİNE DÖNÜK Korkuya dayalı kişisel olarak riskli olacağı hissi	SAVUNMA AMAÇLI SESSİZLİK Korku nedeniyle bilgiyi esirgeme, kendini korumak için gerçekleri göz ardı etme	SAVUNMA AMAÇLI KONUŞMA Korku nedeniyle dikkati başka yöne çekecek fikirleri açıklama korunmak için diğerlerine odaklanan fikirleri önerme
BAŞKALARINA DÖNÜK İşbirliğine dayalı özveride bulunma hissi	ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK İşbirliği temelinde gizli bilgileri esirgeme, örgüt yararı için bilgi vermeme	ÖRGÜT YARARINA KONUŞMA Sorunların çözümü için çözümler açıklama, örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme

Şekil 1.4 Örgütsel Sessizlik Türlerine Örnekler (Dyne, Ang ve Botero, 2003; Akt: Yüksel, 2014)

1.3.4. Özgeci (Prososyal) Sessizlik

Özgeci sessizlik, Gambarotto & Cammozzo (2010)'a göre; fayda sağlamak için sessiz kalmak olarak ifade edilir. Örgütü koruma amacıyla yapılır. Özgeci Sessizlik davranışını gösteren kimselerde işbirliği duygusu yoğun olarak gözlenirken,

fedakarlık yaptığı hissini de bulunduğunu ifade etmek mümkündür. Özgeci sessizlik diğer ismiyle Prososyal Sessizlik olarak bilinir. Beheshtifar, Borhani & Moghadam (2012)'a göre; özgeci sessizlik kavramı ilk başta diğer bireylere yönelen, bilinçli ve proaktif bir eylemdir. Bunun dışında örgüt bunu bireye zorunlu kılmaz. Bireyin isteğine bağlı bir sessizlik türüdür. Savunmacı sessizlikte olduğu gibi fikirler kasıtlı olarak gizlenir. Ama savunmacı sessizlikten farklı olarak konuşmasının oluşturabileceği olumsuz bireysel sonuçlardan endişe etmek yerine diğer örgüt üyeleri için endişelenir. Bu sessizlik türünün özellikleri incelendiğinde, örgüt ikliminde dayanışma fikri daha yoğun hissedilir. İşbirliği ve dayanışma fikrinin ön plana çıktığı örgütlerde, sessizlik davranışı istenmeyen bir durum gibi görünse de örgüt mekanizması olumlu yönde etkilemesi beklenebilir.

Örgütün yararına olan ve paylaşılmaması gereken gizli bilgilerin açığa çıkarılmaması da önemlidir. Örgütün ve diğer işgörenlerin çıkarları için özveride bulunma fikri yoğun olarak görülür. Örnek olarak, işgörenler iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulmaması adına muhalif fikirlerini gizleyebilir ya da takım arkadaşlarını korumak amacıyla çalışma ortamındaki yetersizliği konusunda kasıtlı olarak sessizliği tercih edebilir. Örgütün ortak çıkarları için örgütün aleyhine herhangi bir bilgiyi dışarıya asla aktarmayacaktır (Çakıcı, 2010).

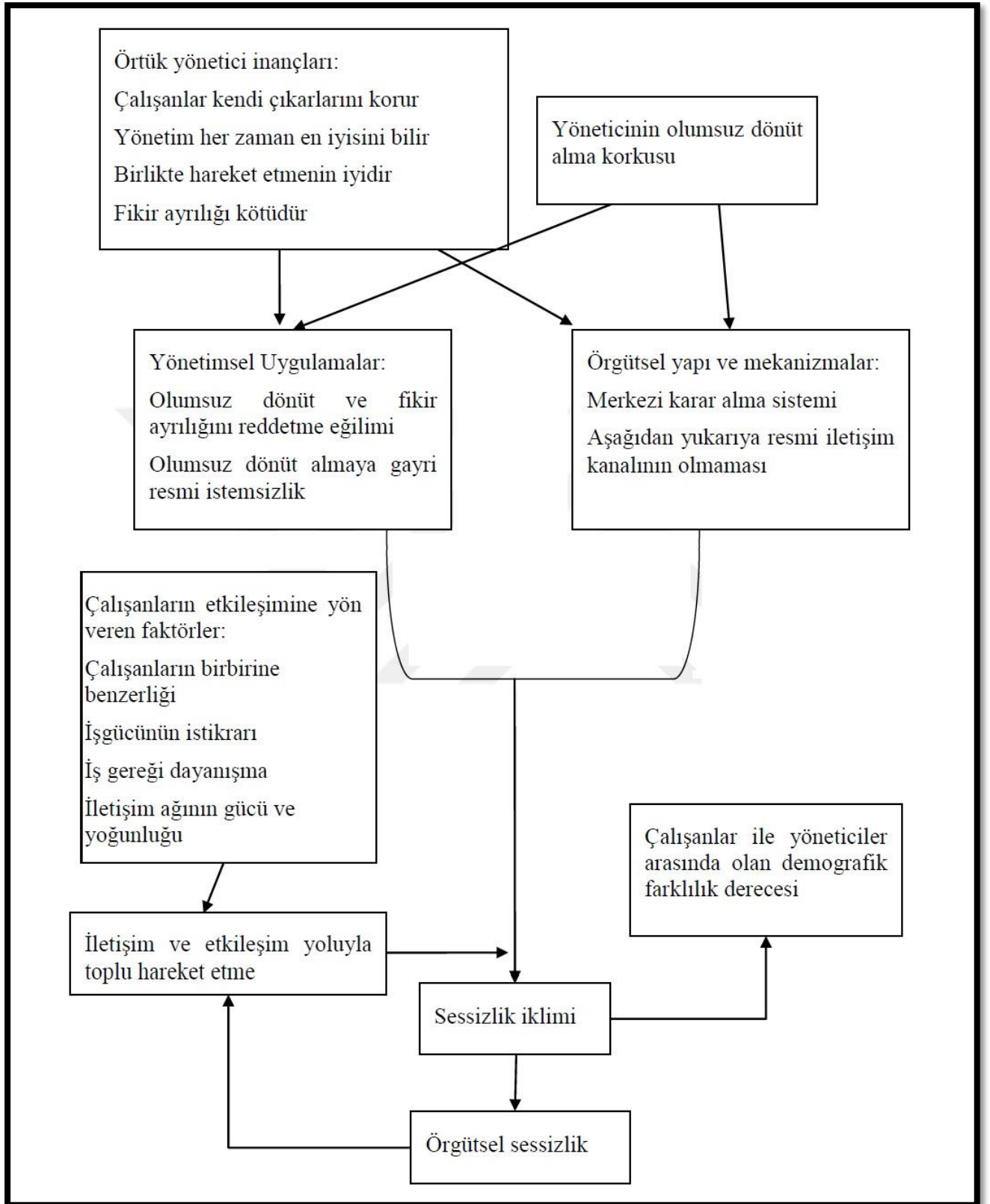
1.3.5. Çıkara Dayalı (Fırsatçı) Sessizlik

Çavuşoğlu ve Köse (2016)'ye göre; çıkara dayalı sessizlik teorisi alan yazında olağan dışı sessizlik olarak ifade edilse de, bu sessizlik türünün daha çok çıkara dayalı bir sessizlik olarak ele alınması daha doğrudur. Bu sessizlik türünün amacı başka bireylere zarar vermek olarak tanımlanabilir. Örgüt içerisinde herhangi birine zarar vermenin amaçlanması bu sessizliği fırsatçı kılar. Bu davranış rekabet ortamını geliştirir. Örgüt ikliminin gelişmesine engel olan bu sessizlik türü bazen bireylerin sessiz kalarak bir başka bireye zarar vermesine sebep olabilir. Rekabet ortamının örgütü bireylere zarar verici bir ortama dönüştürür. Knoll ve Dick'e (2013) göre, iş görenlerin, kendilerine fayda sağlamak için örgütle ilgili düşüncelerini, örgütte işgörelere zarar vermeyi göze alarak kimseyle paylaşmayı saklaması davranışdır. Söz konusu davranışı gösteren işgörelere, sakladıkları bu bilgiler ile

gelirlerini arttırmak veya çalıştıkları ortamda kendilerine avantaj sağlamak için kullanmak isterler.

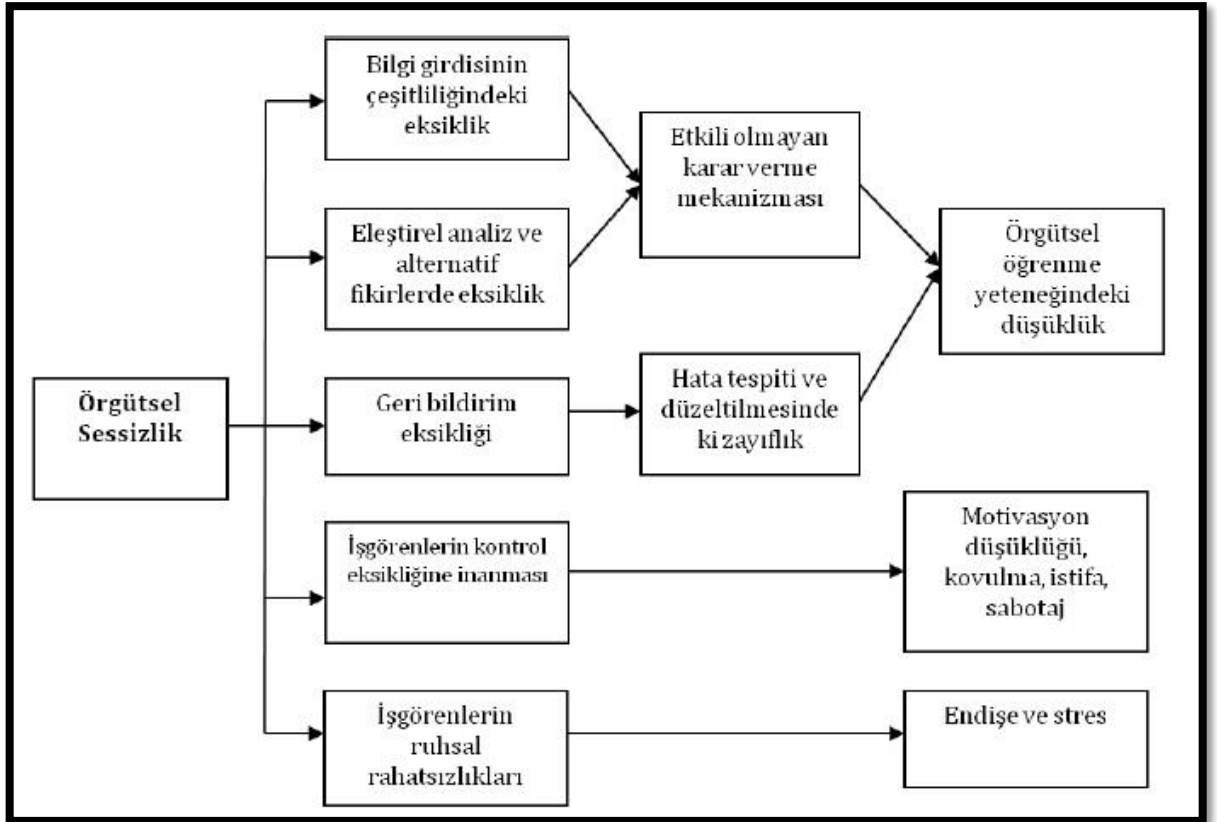
1.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SEBEPLERİ

Örgütsel sessizlik; Ceviz'e (2017) göre, bireylerin sessizliği, öğrendiği şeyi içselleştirdiği ve bilgiye anlam yüklediği bir süreç olarak meydana gelebilir. Bu durumda sessizlik örgüt için herhangi bir olumsuzluğu içinde bulundurmaz. Fakat işgörenin bilerek örgüte yarar sağlayacak örgütsel bilgiyi söylememesi örgüt için olumsuzluklar meydana getirme potansiyeli taşır. Örgüt içinde takım çalışması, kendi kendini yöneten çalışan grupları, örgütsel demokrasi gibi yeni modern yönetim uygulamaları sonucu işgörendenlerden daha fazla bilgi aktarımı ve paylaşım beklenirken, bazı farklı nedenler sebebiyle işgörendenlerin kurumlarına karşı sessizlik gösterdikleri bilinmektedir. Söz konusu bu sessizlik; yeni fikirlerin, yaratıcılığın, gelişimin ve değişimin önünde bir engeldir. Bu bağlamda, bir problemle karşılaşan işgörendenler için iki seçenek vardır. Bunlardan ilki sessiz kalmak iken, diğeri ise problemi dile getirmektir. Bu durumda olan bir işgörendenin yapması gereken eylem, vereceği kararın sonucunu daha önce yaşadığı tecrübe ve deneyimlerine bakarak değerlendirmek ve karar vermektir. Şekil 1.5'te Morrison ve Milliken'a (2000) göre, örgütsel sessizlikte etkili dinamikler verilmiştir. Örtük yönetici inançları, yöneticilerden olumsuz dönüt alma korkusu, yönetimsel uygulamalar, örgütsel yapı ve mekanizmalar, çalışanların etkileşimine yön veren bazı durumlar, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki demografik farklılıklar sessizlik iklimini oluşturmakla birlikte örgütsel sessizliği oluşturan önemli dinamikleri oluştururlar.



Şekil 1.5 Örgütsel Sessizliğin Oluşumundaki Etkili Durumlar (Morrison & Milliken, 2000)

Örgütsel sessizliğe neden olan birçok faktör sayılabilir. Yapılan sınıflandırmalardan biri aşağıdaki şemada ifade edilmiştir. Şekil 1.6'de gösterilen şekilde gösterilen şemada örgütsel sessizliğe neden olan faktörler ifade edilmiştir. Gül ve Özcan'a (2011) göre, *bilgi girdisinin çeşitliliğindeki eksikler, eleştirel analiz ve alternatif fikir eksiklikleri, geri bildirim eksikliği, işgörenlerin ruhsal rahatsızlıkları* örgütsel sessizliğe sebep olan faktörler arasındadır. Bunların sonucunda ise *etkili olmayan karar verme mekanizması ve hata tespiti ve düzeltilmesinde zayıflık* görülmesi kaçınılmazdır. Bu bağlamda çalışanlarda *motivasyon düşüklüğü, örgütsel öğrenme yeteneğinde düşüklük, sabotaj, istifa, kovulma, stres ve endişe* gibi durumlar gözlenebilir.



Şekil 1.6 Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler (Gül & Özcan, 2011)

Altınlı'ya (2022) göre, sessizliğinin sebepleri; *geçmiş tecrübeler, izolasyon korkusu, yöneticilere güvenilmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, ilişkileri zedeleme korkusu ve mobbing* başlıkları ile sınıflandırılmıştır. Çalışanların yöneticiye güvenmemesi bağlamında, çalışanlar çoğu olumsuzlukları fark etmelerine rağmen

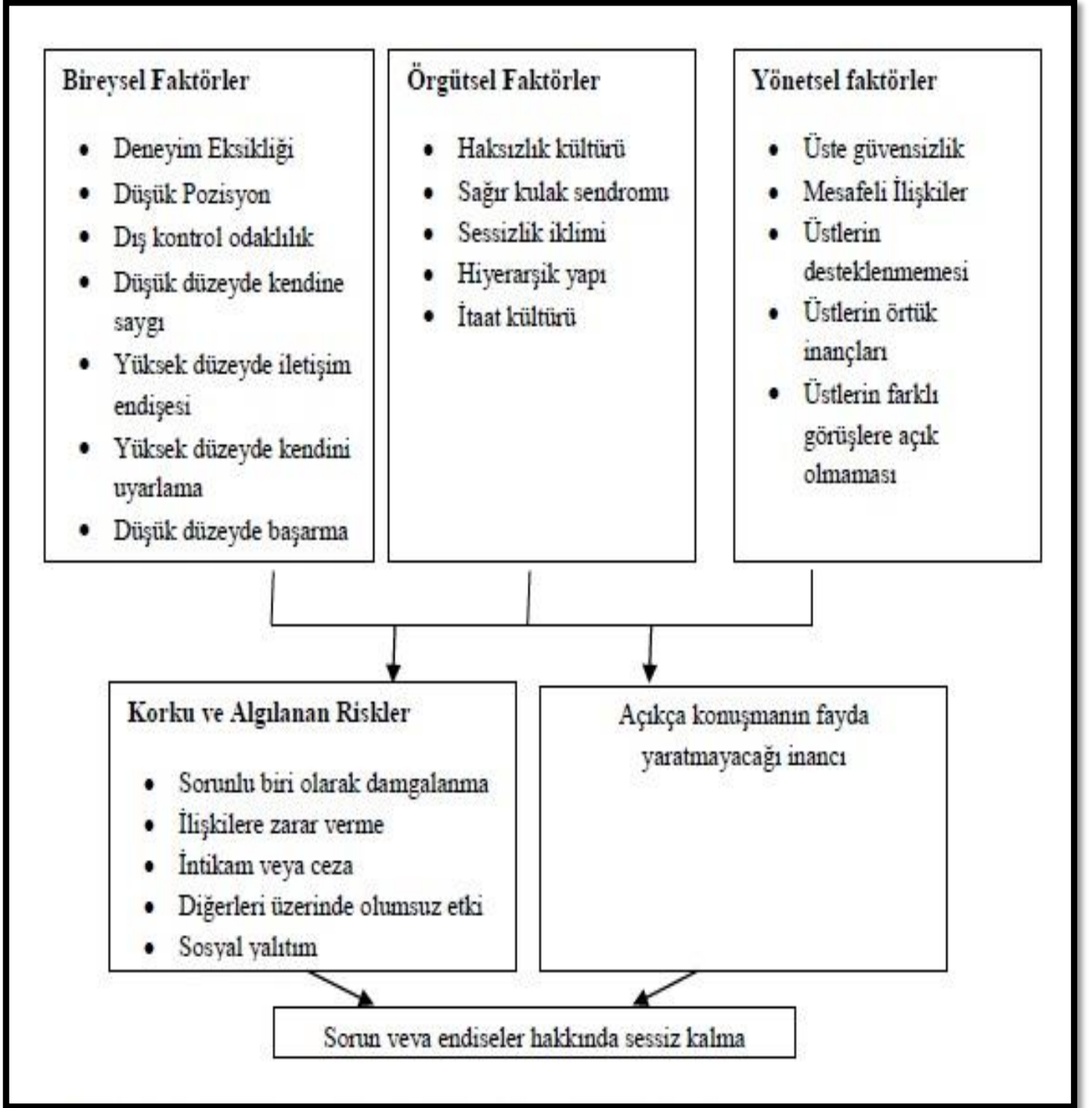
yöneticileri tarafından dikkate alınmama düşüncesiyle veya yanlış anlaşılma korkusu ile bunu yöneticileriyle paylaşmamakta ve sessiz kalmaktadır. Örgüt içerisindeki olumsuzluklar zaman içerisinde ciddi sorunlar teşkil edebilmektedir. Konuşmanın riskli görülmesi bağlamında ise, insanlar buldukları örgütler içerisinde ifade ettikleri düşünceleri için kayıp ve kazanç değerlendirmesi yaparak ifade ederler. Eğer kayıp kısmının ağır basacağını düşünürlerse ifade etmemeyi tercih ederler. Küreselleşen dünyada artan rekabet, kalitenin ön plana çıkması, beklentilerin artması gibi nedenler iş görenlerin sorumluluk alma, karar verme, rahatlıkla konuşabilmesini gerektirmektedir. Çalışanların örgütteki sorunlar konusunda sessiz kalmalarının temelinde korkmaları ve bu korkulardan kaynaklı inançlarının olduğu görülmektedir. Bunun yanında, çalışanların korkuları dışında şu sebeplerden ötürü sessiz kaldıkları bilinmektedir. Bireysel özelliklerinden; yeterince deneyim sahibi olmamak ve görev süresinin azlığı bunlardan bir kaçıdır. Bunun dışında, bireylerin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin bozulmasından kaygı duymalarından dolayı meydana gelir. Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olmakla birlikte çalışanlar çoğunlukla ilişkilerin zedelenmesinden endişe ettiği için konuşmaya isteksizdir. Çalışanlar arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan söz ettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından endişe duyarlar. Konuşmanın bir fark oluşturmayacağını ve çalışma arkadaşlarının kendi fikirleri doğrultusunda karara varacağına inanırlar. Bu bağlamda ilişkileri bozmamak amacıyla sessiz kalmayı tercih ederler. Problemler ve endişeler konusunda açıkça düşüncelerini söylemek, yöneticiler tarafından olumsuz algılanabilir ve çalışan olumsuz olarak etkilenir. Olumsuz algı ve olumsuz etiket işgörenin itibarını azaltıp örgüt içerisinde sosyal bağları zayıflatıp dışlanmasına neden olabilir. İşgörenler daha önce açıkladıkları düşüncelerinden ve fikirlerinden kaynaklı olumsuz bir durum yaşamış ise benzer durumlarla karşı karşıya geldiklerinde fikirlerini açıklamak yerine sessiz kalmayı tercih ederler. İşgörenler yalnızca deneme ve kötü deneyimlerle değil aynı zamanda meslektaşlarıyla iletişim ve gözlemlerine bağlı olarakta sessiz kalmayı tercih ederler.

Canbaz'a (2022) göre, sessizliğin temel nedenleri; *önceki deneyimler, konuşmanın riskli olarak algılanması, yöneticiye güvenmeme, dışlanmaya yönelik korku ve mobbinge maruz kalmaktır.* Örgüt içinde çalışanların, yöneticilerine olan

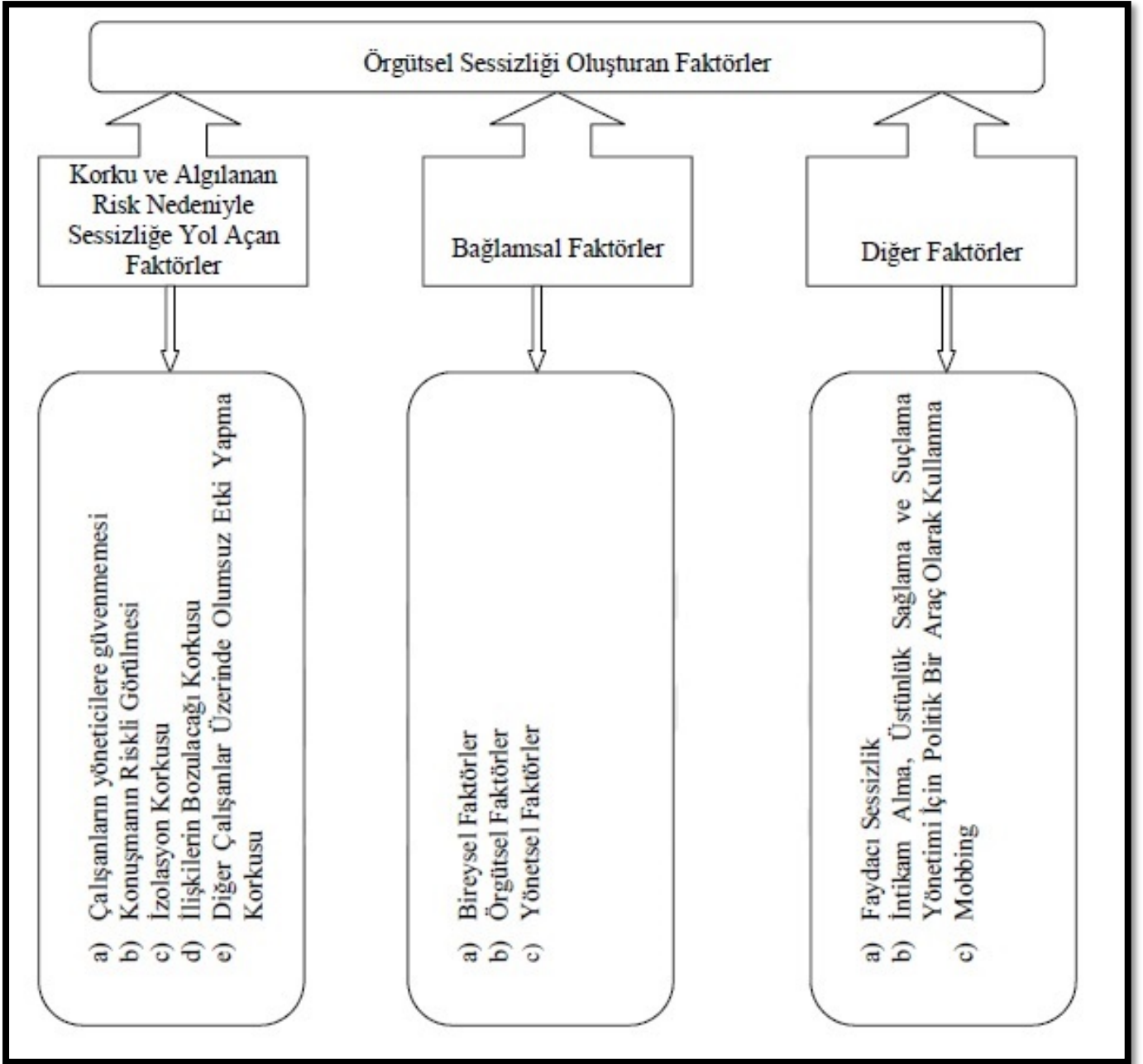
güven duygusunun doğrudan etkisi vardır. Farklı düşüncelerin kabul görmediği örgütlerde, çalışanların yöneticilerine olan güvenin azalması, örgütsel sessizlik algısının artmasına sebep olabilir. Örgütteki dışlanma endişesi çalışanların düşüncelerini açıkça dile getirmesine engel teşkil eder. Örgüt içindeki çalışanların çoğu zaman olumsuz olarak ifade edilebilecek bilgileri açığa çıkarma konusunda kaygı duyarlar ve grupla hareket edip sessiz kalmayı tercih ederler. İzolasyon korkusu olan bireyler düşünce ve davranışlarını toplumun beklentilerine göre düzenler. İşgörenler örgüt tarafından kabul görmeyeceğini düşündükleri bilgileri paylaştıklarında bazen örgüt içinde şikâyet eden, dedikodu yapan ve uyumsuz olarak algılanabilecekleri hissine kapılarak sessiz kalmayı tercih ederler. Örgüt çalışanları bu durum sonucunda kendilerini değersiz hissedebilir ve fikirlerini açıklamak için yöneticilerinde olduğu şekilde rahat bir ortam içerisinde değerli görülme beklentisinde olabilirler. Örgütsel bağlılığın oluşabilmesi bu aşamaların aşılmasıyla oluşabilir. Yeşilaydın ve Baym'a göre (2015) örgütsel sessizlikle ilgili sessiz kalma sebepleri iki grupta incelenir: Bunlar *örgütsel sebepler* ve *yönetimsel sebeplerdir*. Bu nedenler arasında *iş konusundaki kaygılar, tecrübe eksikliği, izolasyon endişesi, ilişkilere zarar verme kaygısı* yer almaktadır. Bu bağlamda bireyin, örgüt lideri ve takım arkadaşlarına olan güvensizlik duygusunun sessizliğe neden olduğu söylenebilir. Güven duygusunun kazanılması bu faktörlerin zayıflamasına sebep olacaktır.

Şekil 1.7'de ifade edilen sınıflandırmaya göre örgütsel sessizliğin sebepleri üç ayrı kategoride incelenmiştir. Bunlardan birincisi olan bireysel faktörler içerisinde; deneyim eksikliği, düşük pozisyon, dış kontrol odaklılık, düşük düzeyde kendine saygı, yüksek düzeyde iletişim endişesi, yüksek düzeyde kendini uyarılma, düşük düzeyde başarıya sayılabilir. İkinci kategoride yer alan örgütsel faktörler içerisinde ise haksızlık kültürü, sağır kulak sendromu, sessizlik iklimi, itaat kültürü yer almaktadır. Üçüncü kategoride ise yönetimsel faktörler yer almaktadır. Bunlar üst güvensizlik, mesafeli ilişkiler, üstlerin desteklenmemesi, üstlerin örtük inançları, üstlerin farklı görüşlere açık olmaması yer almaktadır. Bu bağlamda korku ve algılanan risklerden; sorunlu biri olarak damgalanma, ilişkilere zarar verme, intikam, ceza, diğerleri üzerinde olumsuz etki, sosyal yalıtım, açık konuşmanın fayda

sağlamayacağı düşüncesi sonucunda sorun veya endişeler hakkında sessiz kalma davranışı gözlenir.



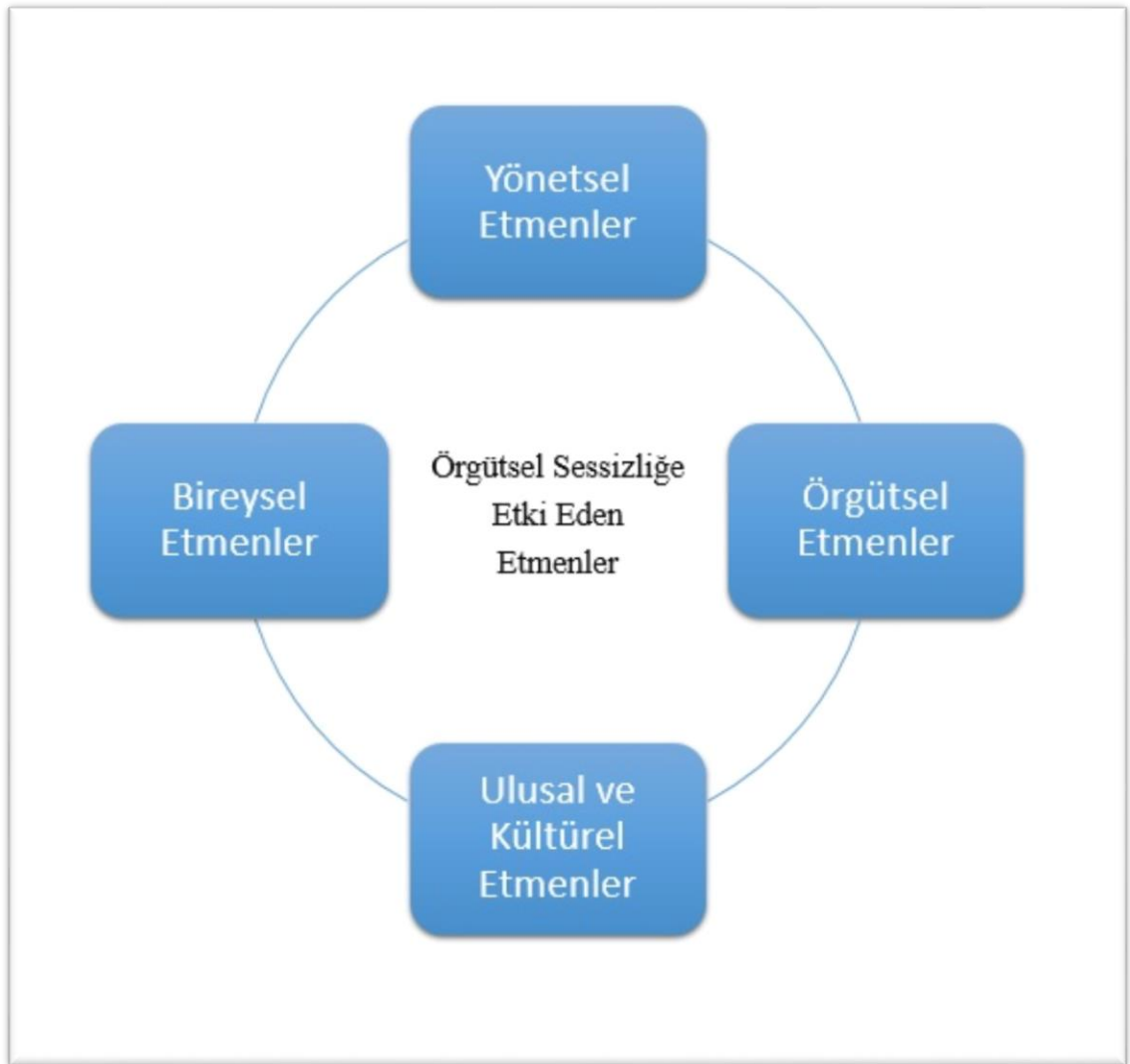
Şekil 1.7 Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Akt: Yüksel,2014)



Şekil 1.8 Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler (Aydın, 2016)

Şekil 1.8’de; Aydın’a (2016) göre, örgütsel sessizliği oluşturan faktörler üç ayrı kategoride incelenmiştir. Bunlar korku ve algılanan risk nedeniyle sessizliğe yol açan faktörler, bağlamsal faktörler, diğer faktörler olarak gruplandırılmıştır.

Görülmektedir ki, çalışanların sessizlik davranışını tercih etmelerinde alanyazında benzer sebepler, farklı kategoriler ile gruplandırılarak ifade edilmiştir. Bu bölümde alanyazındaki nedenler arasında yapılan gruplandırmalar; *bireysel etmenler*, *örgütsel etmenler*, *yönetsel etmenler* ve *ulusal/kültürel etmenler* olmak üzere sınıflandırılarak yer verilmiştir. Şekil 1.9’te yapılan gruplandırma şematize edilmiştir.



Şekil 1.9 Örgütsel Sessizliği Etkileyen Etmenler

(Bu şekil alanyazın incelenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.)

1.4.1. Örgütsel Etmenler

Örgüt içerisinde çalışma ortamının uygun olmadığını düşünen iş görenler zaman zaman sessiz kalmayı konuşmaya tercih edebilirler. Gencer'e (2018) göre, işgörenlerin fikirlerini dile getirmek için isteklilikleri, yalnızca kendi bireysel düşüncelerinden değil; baskın düşünce iklimine sahip kimselerin düşüncelerinin çevresinde toplanmış olabilir. Bunun temelinde ise, baskın düşüncenin bireyi soyutlayabilme düşüncesi olabilir. Ceviz'e (2017) göre, örgütsel etmenler işgörenlerin örgütsel sessizliğin oluşmasında birer etkenlerdir. Sessizlik kavramını ele alırken, işgörenler tarafından bir şeyler söylenip söylenmemesi gerektiğinin bilinmesi gerekir. Çünkü bireyler bir şey söylenmesi gerektiğine inanıyorsa sessizlik durumu rahatsızlık verici bir durum haline gelebilir. Örgüt içerisinde gözlemlenen karar alma süreçleri, zayıf örgütsel performans, örgütsel verimsizlik, maaşlardaki eşitsizlik gibi konular çalışanları konuşma ve ya sessiz kalma tercihlerinde etkili olabilmektedir.

Örgütsel sessizliğe etki eden örgütsel etmenler arasında alan yazında farklı kavramlardan söz edilmiştir. Örgüt içerisindeki; *mobbing*, *örgütsel adalet algısı*, *örgütsel sinizm*, *örgütsel vatandaşlık*, *örgüt iklimi* gibi durumlar örgütsel sessizliğe etki edebilir. Burulday (2015)'e göre, örgütler yapıları gereği bünyesinde çok sayıda insan barındırmaktadır. Görevleri gereği sürekli etkileşim halinde olan bu insanların bazı noktalarda anlaşmazlıklar yaşamaları da muhtemeldir. Çünkü her insan yapısı ve sahip olduğu kişilik özellikleri bakımından birbirinden farklıdır. Dolayısıyla bu farklılıkların örgütsel yapı ve örgütsel sessizlik ile yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Söz konusu bu düşünceden hareketle bu bölümde örgütsel sessizliği etkilemekte olan bazı kavramlar ele alınmıştır.

Mobbing: Kelime anlamı itibariyle kararsız kalabalık demektir. Mobbing kavramı için, öfkeli bir çoğunluğun ses çıkararak farklı kişilere yönelik saldırıya geçme durumu olduğu söylenebilir. Örgütsel anlamda ise çalışma ortamında psikolojik ve manevi taciz, manevi zorbalık, yıldırma, duygusal şiddet, iş ortamında yıldırma yönelik psikolojik saldırı olarak açıklanabilir. Yöneticiler çalışanlara uygulayacağı sanılsa da zaman zaman çalışanlarda yöneticilerine uygulayabilir (Gül & Özcan, 2011). Mobbing baskılama, rahatsız etme, psikolojik şiddet, sıkıntı verme,

yıldırmadır. Mobbing çoğu zaman işveren tarafından sistematik bir şekilde uygulanmakta ve işgörenlerin kendilerini kötü hissetmesine neden olmaktadır (Canbaz, 2022). Mobbing davranışı bir yahut birden fazla kişi tarafından uygulanabilir. Mobbing uygulanan kişiye yapılan davranış belirgin olabildiği gibi gizil olarak da yapılıyor olabilir. Devamlı olarak uygulanmakla birlikte sözlü veya sözsüz şekillerde uygulanabilir. Bu davranış psikolojik baskı olarak kabul edilebilir. Örgüt iklimini olumsuz yönde etkilemesi ve çatışma ortamını ya da sessizlik ortamı oluşturması beklenir. Bu bağlamda mobbing davranışı örgütsel sessizlik ile doğrudan bağlantılı olarak düşünülebilir.

Örgütsel adalet: İçerli'ye (2010) göre, adalet kavramı doğruluk ve haklılıktan oluşur. Özer ve Urtekin'e (2007) göre, adalet kavramı, insan haklarına saygı, bireylerin hakkını vermektir. Örgütsel adalet kavramı; örgüt içindeki faaliyetlerde adaletin ne durumda olduğunu ortaya çıkarmaktır. Özçınar, Demirel ve Özbenek'e (2015) göre, çalışanların negatif ayrımcılığa uğraması, ayrımcılık ve keyfi hareketlerin olması durumunda işgörenler ile yöneticiler arasındaki iletişimde adaletin ön plana çıkması olarak ifade edilebilir. İşgören ve yöneticilerinin adil olmayan şekilde davrandığını düşünen işgörenler için iki yol kalmıştır: Bunlar başkaldırmak yani ses vermek ve sessizliği tercih etmektir.

Öğretmenlere yönelik yaptığı araştırmasında; örgütsel sessizlik, mobbing ve örgütsel adalet algıları ve bu algıların arasında bulunan ilişki bakımından inceleyen Tınaz'a (2008) göre, mobbing sebepleri ikiye ayrılır: Örgütsel nedenler, yönetsel nedenler. Bu sebepler şu şekilde sıralanabilir.

- Örgüt içindeki disiplinin temelini oluşturulması,
- Örgüt içindeki verimin artırılması,
- İnsan kaynakları masraflarının azaltılması,
- İletişimsel nedenler,
- Ast-üst ilişkisi,
- Problem çözme yeteneğinin zayıflığı ya da olmaması,
- Kalitesiz liderlik anlayışı,

- Hatalara bir suçlu bulma isteği,
- Takım çalışmasındaki eksiklikler,
- Hizmet içi eğitim eksikliği.

Örgütsel adalet kavramı bağlamında gözlenen adaletsiz uygulamalar neticesinde öğretmenlerin bir bütünlük içinde çalışması zorlaşabilir. Bu durum örgütsel sessizlik düzeyinin artmasına sebep olabilir.

Örgütsel sessizlik kavramının hakim olduğu çalışma ortamlarında, çalışanların birbirine karşı kızgınlık ve nefret duyguları beslemeleri kaçınılmazdır. Bu durum örgütte fikir alışverişini ve buna mukabil olarak verimin artmasını engeller (Kıranlı Güngör & Potuk, 2018). Adaletsiz tutumlar örgüt içerisindeki verimi düşürebilir. Bu bağlamda çalışanların adalet anlayışları örgüt bakımından önem arz eder.

Örgütsel Sinizm: Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olması fikri ve bireyin istihdam edildiği kuruma ilişkin olumsuz tutumu olarak tanımlanabilir. Örgüte ilişkin olumsuz duygu, eleştirel ve küçük düşürücü davranışta bulunma eğilimindeki inanç ve hislerini temele alır (Polat ve Meydan, 2010). Bu bağlamda bakıldığında örgütsel sinizmin örgütsel sessizlik düzeyini arttırması beklenebilir. Sezgin Nartgöl ve Kartal'e (2013) göre, örgütsel sinizme neden olan durumlar arasında adaletsiz tutumlar ve güç dengesinin dağınık olması sayılabilir. Örgüt ile birey arasında uzun çalışma saatleri, mevcut psikolojik ihlaller buna örnektir. Kötü yönetim, mobbing, yanlış liderlik algıları bunlardan bazılarıdır. Örgütsel sinizme göre bireyler devamlı olarak kusur arayışındadır. Örgütsel sinizm davranışı gösteren birey, örgüt ortamında sorunların değişmesini imkansız olarak görür. Örgütsel sessizliğe; örgütsel sinizm bağlamında bakıldığında, örgüt içindeki sessizlik hali bireyler arasındaki iletişimsizliği arttırması beklenir ve kişilerin birine karşı önyargılı olması olasıdır. Bu durum sinik davranışlarında aynı şekilde ortaya çıkmasına bir neden olarak sayılabilir.

Örgütsel sinizm durumunun örgütsel sessizlik davranışını arttırıcı yönde etki etmesi beklenir. Nitekim sinizm ve sessizliği inceleyen bir araştırma sonucunda Sezgin Nartgöl ve Kartal'ın (2013) öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve sinizm

davranışlarının düzenlenmesi konusunda bazı öneriler geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir: Okul yöneticileri, öğretmenlerin özveri ve çalışmalar konusunda gereken desteği vermelidir. İşgörenlere seminerler ve hizmet içi eğitimler verilmelidir. Okul dışı faaliyetler artırılarak, öğretmenlerin mesleki iş doyumunu artırılmalıdır. Bu sayede örgütsel iletişim eksikliklerinin önüne geçilir ve örgütsel sessizlik düzeyi azalır. Okul yöneticileri, öğretmenlerin düşüncelerini ifade edebilecekleri olumlu bir örgüt iklimi ortaya koymalıdır. Bu doğrultuda dilek ve şikayet kutuları oluşturulabilir yahut öğretmenlerin problemleri rahatça ifade edebilecekleri toplantılar düzenlenebilir. Yöneticilerin yatay ve dikey iletişim ağlarını açık tutmaları, hem örgütsel sessizlik hem de örgütsel sinizmin durumunun sönmesinde en önemli etkenlerden biridir.

Örgütsel Vatandaşlık: Korkmaz ve Aydemir'e (2015) göre, alan yazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık kavramı, işgörenlerin örgüt içinde yardım duygusunu olumlu yönde etkiler. İşgörenlerin sorumluluk duygusunu arttırmakla birlikte, olumlu davranışlarda bulunmasına sebep olur ve iş başarısını artırır. Örgütün sosyal ağını güçlendirilerek çalışmalarındaki verimi artırır. Bunun sonunda örgütün genel performansını arttırması beklenir. Örgütsel vatandaşlık kavramı, örgütsel sessizlik bağlamda incelendiğinde örgüt bünyesinde meydana gelen sessizlik durumu, çalışanların eksik örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesine sebep olur. Örgütsel sessizlik ise örgüt için olumsuz bir durum olarak gözlemlenir. Örgüt içerisinde bir işe karışmadan, sadece verilen işi yapıp, örgüte katkı sağlamayan bireylerde motivasyon azalarak yok olmaya mahkumdur. Nitekim örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlığı konu alan araştırmaları sonucunda Korkmaz ve Aydemir'in (2015) örgütsel sessizliğin, örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Örgüt İklimi: Büte'ye (2011) göre, bireylerin örgüt içindeki çalışmalarının durumu ile ilgili düşüncelerinin, bu düşüncelerinin ne kadar gerçeğe dönüştüğü ile ilgili olarak ortaya koyduğu atmosfer olarak ifade edilir. Bireylerin aynı örgüt kültürü çatısının altında buluşması yahut bundan kaçınması durumu, örgüt ikliminin durumu hakkında bilgi verir. Yalçınsoy'a (2019) göre, hem örgüt iklimini korumak hem de örgütsel sessizliği en aza indirmek için yapılacak bazı hamleler mevcuttur.

Bunları şu şekilde ifade edilebilir: Güven atmosferinin oluşturulması gerekir. Örgüt içindeki hiyerarşi bağlamında bireyler arasındaki statülerin kaldırılması önemli bir yer tutar. Açık bir iletişim ağı gerekmele birlikte, fikrini dile getirmek isteyen bireyleri sorun çıkaran kişi olarak etiketlemekten kaçınmalı, cesaretli olarak gösterilmedir. Problemlerin çözülmesinde yahut sözü edilen problemin çözüm sürecinde faydası görülen düşünceler ödüllendirilmelidir.

1.4.2. Yönetmel Etmenler

Örgüt içerisinde gerçekleşen her davranış yöneticiler tarafından her zaman takdir görmez. Hatta takdir görmenin dışında bazen cezalandırılabilirler. Bunun dışında çalışanların yönetici karşısında konuşmanın bir farklılık oluşturmayacağı fikri de iş görenleri sessiz kalma fikrine sürüklemektedir (Gencer, 2018). Yöneticilerden gelmesi beklenen olumsuz geri dönütler çalışanların sessizlik düzeyini arttırabilir

Yüksel'e (2014) göre, yöneticiler olumsuz geri bildirim almaktan endişe duyar ve bu durumla karşılaştıklarında bu geri bildirimini görmezden gelme eğilimdedirler. Eğer bu geri bildirim bir asttan gelmiş ise bunun doğruluğuna inanmaktansa bunu üstün gücünü ve inanılrlığını tehdit eden bir davranış olarak değerlendirirler. Sessiz kalma tercihinde etkili olan yönetmel etmenler arasında *yöneticilerin astlarla ilgili olarak açığa vuramadıkları örtük inançları, yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu, mesafeli ilişkiler, yönetimin farklı fikirlere açık olmaması, yönetimin açıkça konuşmayı desteklememesi ve yönetime güvensizlik* sayılabilir. Yöneticilerin işgörenler ve yönetimin doğası konusunda genellikle sahip oldukları örtük inançlar bulunur. Bu doğrultuda bakıldığında çalışanlar kendi çıkarlarını düşünür, herhangi bir çıkarı olmadan örgüt için davranış göstermede sorumsuz, güvenilmez ve tembeldirler. Diğerleri ise yönetimin, örgüt lehine en iyi olanı bileceği inancındır. Bir başka inanç ise birlik, ulaşma ve anlaşma örgütsel sağlığı olumlu etkilediği fakat muhalefet ve uyuşmazlığın dikkat edilmesi gereken tehlikeli bir davranış olmasıdır. Altınlı'ya (2022) göre, işgörenlerin büyük bir kısmı sorunların farkında olmalarına rağmen yöneticilerce dikkate alınmadıkları fikrine sahiptir. Bu düşünce ile sessizliklerini sürdürürler. Örgüt içindeki olumsuz durumlar zamanla ciddi problemlere yol açabildiği gibi örgütün genel hedeflerini de sekteye

uğratabilir. Yöneticilerin liderlik stilini, örgüt iklimleri şekillendirir. Baskı ve korkunun hâkim olduğu eğitim örgütlerinde; yenilikler, özgür ifadeler ve gelişmeler bulunamaz. İçine kapanan işgörenler olacağından, eğitim örgütlerinde ilerleme değil durağanlaşma veya gerileme durumu görülecektir.

Liderlik: Bireyler, örgütte iletişim anlamında rahat hareket edebildikleri, problemlerin ve bunlara bağlı çözümlerin rahatça ortaya konabildiği örgüt ikliminde daha verimli olmaktadır. Ancak bazı örgütler, işgörenlerin düşüncelerine önem vermez ve paylaşımcı bir örgüt ortamının olmasını istemezler. Sözü edilen iki ortamında temelinde liderlerin hedefleri yer alır. Liderler iletişim ve çözümü ön plana alan bir yaklaşıma sahip ise örgüt ikliminin de bu doğrultuda oluşması beklenir. Ancak liderler örgütsel sessizliğin hakim olduğu bir örgüt ikliminde olmak istiyor ise örgüt çalışanlarının tutumları bu bağlamda şekillenir.

Kılıç, Keklik ve Yıldız (2014)'e göre, liderlik tarzına göre şekillenen örgütlerde kullanılan liderlik türleri farklı gruplandırılmaları tabi tutulmuştur. Bunlardan bazıları ise dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik olarak sıralanabilir. *Dönüştürücü liderlik*, farklılaşmayı esas alır. Gelişim ön plandadır. Gelişim için ön plana alınan stratejiler ile ilgili olarak rehberdir. *Etkileşimci liderlik*, çalışma performansına ve denetime bağlı bir liderlik stildir. Ödül-ceza prensibi vardır. Çok çalışan karşılığını alır. Olumsuz tutum ve davranışlar eleştiri yahut ceza alır. *Tam serbesti tanıyan liderlikte*, lider pasiftir. Elindeki otoriteyi kullanmayı tercih etmez. Liderlik özelliği göstermez. Erbay ve Karabay'a (2021) göre, liderlik tiplerinin öğretmenlerdeki örgütsel sessizlik üzerinde bir takım etkileri vardır. İstanbul ilindeki liseler ve ortaokullarda çalışan öğretmenler üzerinde yaptıkları örgütsel sessizlik ve liderlik özelliklerini inceledikleri bir araştırmanın sonucunda sonucunda; okul yöneticilerinin liderlik tiplerinin, öğretmenlerde örgütsel sessizlik davranışını anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür.

1.4.3. Bireysel Etmenler

Örgütsel sessizliğin en önemli etmenlerinden birisi bireysel boyutu olabilir. Yapılan çevresel, yönetsel, kültürel tüm değişimlerin temelinde yine birey vardır. Bireyin kendi fikri ve düşünceleri sessizlik fikrini en başta tabulaştırmış ise yapılacak

hiçbir değişimin sessizliğe engel olması beklenemez. Gencer'e (2018) göre, örgütsel sessizliğin bireysel etmenler kapsamındaki sebeplerinden olan bireyin zihninde tabulaştırdığı sessizlik fikrinin sebepleri arasında geçmiş yaşantıları vardır. Yöneticilere olan güvensizlik, izolasyon endişesi, konuşmanın sonucunda oluşabilecek riskler, iletişim sonucunda oluşabilecek ilişkilerin zarar görme korkusu bunlardandır.

Çalışanlar konuştuklarında engellerle karşılaşacaklarını, terfi alamayacaklarına, hatta işlerinden olabileceklerine düşünmektedirler. Çalışanların maruz kaldıkları bu korkunun nedeni iş arkadaşlarıyla aralarındaki iletişim kopukluğu olabilir. İşyerinde birbirilerini yeterince anlayamamaları, görüşlerini tam olarak söyleyememeleri aradaki ilişkilerin bozulması korkusunu da gündeme getirmektedir (Başar, 2022).

Bozgöz'e (2020) göre, bireylerin yöneticilerine karşı duydukları güvensizlik onları örgütsel sessizlik davranışına iter. Bu durumda yöneticiden verebileceği negatif geri bildirimlerden kaygı duyma konusunda büyük bir etki oluşturur. Yaşanan geçmiş deneyimler veya içinde bulunup bir başkasında gözlemleyerek edindiği deneyimler de bunun tetikleyicisi olabilir. Bunun dışında farklı düşünceleri ortaya koyduğunda oluşacak tepkilerden ve diğer bireylerle olan iletişimin zedeleneceğinden kaygı duyabilir. Bireyler yalnızlıktan hoşlanmayacağı için, toplum ya da içinde bulunduğu küçük gruplarca kabul edilmek, benimsenmek ve *Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde* söz ettiği şekilde aidiyet ihtiyacını gidermek ister. Bu nedenle dışlanmaktan kaygı duyar. Bu kaygının düzeyi, kişinin bireysel özelliklerine göre değişir. Bu durum örgütsel sessizliğin bireysel etmenlerindedir.

1.4.4. Ulusal / Kültürel Etmenler

Öğrenilen bir davranış olarak ifade edilen *kültür* kavramı bireylerin yaşamlarında sergiledikleri davranışları büyük ölçüde etkiler. Kişinin mensubu olduğu toplumda bir sessizlik eğilimi var ise o kişi; yönetsel, bireysel ya da örgütsel hiçbir etmene bağlı kalmaksızın, yaşadığı durumlar karşısında sessizliği tercih edebilir (Gencer, 2018). Aynı şekilde sessiz kalınmasının gerektiği konularda da yaşamış olduğu kültüründe ne olursa olsun konuşması ve kendini ifade etmesi davranışı kabul edilmiş ise bu davranışı göstermesi beklenir. Çakıcı'ya (2010) göre,

yaşayış biçimi örgütsel sessizlik kavramının temelinde önemli bir role sahiptir. Türkiye’de kültürel değerlere göre yaşayış biçiminin düzenlenmesi de buna bir örnek olarak verilebilir. Çalışanlar buldukları örgütteki kültürel değerleri paylaşma eğilimi gösterirler. Her örgüt farklı kültür yapısına sahiptir. Terzi’ye (2000) göre, kültürlerin yoğunlaştığı örgütlerin mensuplarının arasında daha güçlü duygusal bağlar olduğu söylenebilir.

Örgütlerin bir parçası olduğu toplumların değer yargıları ve kabul gören davranış normları değişiklik göstermektedir. Yüksek güç mesafesine sahip olan toplumlarda yönetici kararları almada en etkili olan isimdir. Güç mesafesinin uzak olduğu kültürlerde sessizlik davranışı görülmesi daha olasıdır. Bunun sebebi ise kararların tek bir merkezce alınması çalışanların bu kararları yerine getiren birer araç olarak görülmesidir. Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde çalışanlar hiyerarşik yapıyı benimserler ve yönetimin beklentilerini normal karşılarlar. Bu tür kültürlerde çalışanlar yöneticilerin otoritelerini kabul ederler ve bunu sorgulamazlar. Bu yüzden yüksek güç mesafesi olan örgütlerde çalışanlar örgütsel değişim adına fikirlerini pek dile getirmezler. Çünkü tam tersi bir durum çalışanların kültürel değerleri ile çelişir ve yöneticinin otoritesini tehdit etme anlamına gelebilir. Düşük güç mesafesine sahip kültürlerde durum tam tersidir. Bu tür organizasyonlarda çalışanlar ve yöneticiler geliştirici fikirlerin her kademedeki gelebileceğine inanarak fikir paylaşımlarını desteklerler ve çalışanlar çok daha rahat düşüncelerini ifade edebilirler. Örgütlerin bir parçası olduğu toplumların değer yargıları ve kabul gören davranış normları değişiklik göstermektedir. Yüksek güç mesafesine sahip olan toplumlarda yönetici kararları almada en etkili olan isimdir (Ceviz, 2017).

Örgüt kültürü kavramı örgütlerde hedeflere ulaşmayı destekleyen bir sistem kurmayı amaçlar. Mevcut politika ve stratejiler, çalışma esasları ve gelenekler bu kavramın bir parçasıdır. Örgütün kimliğini oluştururlar. Bu yapı örgüt kültürünün kendisidir. Örgüt içindeki bireylerin farklı sosyal gruplara mensup olmaları sebebiyle davranış birliğinin sağlanması esastır. Örgüt bütünlüğünü koruyabilmek adına, farklı gruplara mensup kişilerin ortak bir paydada buluşması ve ortak bir kültürde buluşması elzemdir. Örgütsel sessizliğin oluşumunda bazı örgütsel sebepler etkilidir. Bunlardan bazıları milli ve kültürel değerlerin etkisi, örgüt kültürü, adalet anlayışı ve

sessizlik iklimidir. *Milli ve kültürel değerler* bakımından bakıldığında Türk toplumunda otorite ve topluluklara bağlılık esastır. Bireyler bu bağlamda içine kapanabilir, kuşku ve güvensiz hissedebilirler. Örgütü iyileştirecek etmenlere kayıtsız kalabilirler. Bu durum örgütsel sessizliği tetikler. Adalet bakımından, adaletsiz bir atmosferin hakim olması örgüt içindeki bireyler tarafından bir baskı olarak hissedilmekte ve örgütü sessizliğe sürüklemektedir (Algın, 2014). Kültür, kişilerin ve grupların birbirlerine karşı yaklaşımlarını ve davranışlarını etkileyebilecek nitelikteki bir olgudur. Bireylerin aile kavramına bakış açısı, cinsiyet hakkındaki değer yargıları, değer verdikleri nesne ya da konular, yeme içme şekilleri vb. özel ve kamusal alana bağlı tüm değerlendirme sisteminde kültür belirgin bir önem taşımaktadır. Dolayısıyla kişiler örgütün parçası oldukları ilk andan itibaren, içinde büyüdükleri toplumun ve kültürün niteliklerini de örgüte yansıtmaktadırlar (Bozgöz, 2020).

1.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Alanyazında örgütsel sessizliğin bireysel ve örgütsel sonuçları ayrı ifade edilmekle birlikte, zaman zaman tek çatı altında da ifade edilmiştir. Genel olarak bakıldığında yeni düşünceler üretilmemesine bağlı olarak örgüt gelişiminin yavaşlaması, çalışanların isteksiz ve düşük performanslı olmaları, personelin örgüte olan bağlılığının azalması örgütsel sessizliğin bazı sonuçları arasında sayılabilir. Örgüt çalışanlarının endişe ve kaygı hissetmeleri ve buna bağlı olarak oluşan olumsuz duygu ve düşüncelerin beraberinde gelmesi kaçınılmazdır (Göksel & Güneş, 2017). Örgütsel sessizlik kavramının bireysel ve örgütsel pek çok sonucu bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik sonucu işgörenler kendilerini değerli hissetmemekte ve işverenlerine veya çalışma arkadaşlarına karşı öfke ve kızgınlık barındırabilmektedir. Bu durum çoğu zaman örgütsel bağlılığı da etkileyebilmektedir. Çözülemeyen sorunlar sonucunda sessizlik ortamının oluşturduğu etkiler ile örgüt verimi düşülebilmekte ve birçok istenmeyen durumlar meydana gelebilir (Canbaz, 2022).

Örgütsel sessizlik hem örgüt düzeyinde hem de bireysel düzeyde çalışma ortamında olumsuz durumlara yol açabileceği gibi örgütün performansını da olumsuz etkileyebilmektedir. Örgütsel sessizliğe ilişkin yapılan çalışmalarda örgütsel

sessizliğin örgüt ve birey düzeyinde olumsuz sonuçlar doğurabildiğini görmek mümkündür. Günümüz toplum yapısının özelliğine bakıldığında değişimi ve gelişimi içerisinde barındırmaktadır. Buna bağlı olarak örgüt içerisinde çalışanlardan sorumluluk beklenmektedir. Ancak örgüt içerisinde üst yönetimin yeniliğe kapalı olması çalışanları sessiz kalma davranışına itebilmektedir. Bunun sonucunda çalışanlarda örgüte karşı verilen değer azalmakta, çalışanlar yeniliğe ve değişime kapalı hale gelmekte ve görüşlerini dile getirmeyerek sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Örgütsel sessizliğin olumlu etkilerinin yanı sıra olumsuz etkileri de görülebilir. Bunlar arasında yönetsel anlamda gereksiz bilgilerin azaltılması, bireylerin arasındaki olumsuz iletişim ortamının azaltılması, saklı kalması gereken bilgilerin açığa çıkmaması konusundaki hassasiyetin gösterilmesi olumlu sonuçlardan bazılarıdır (Göksel & Güneş, 2017). Bu bağlamda örgütsel sessizliğin olumlu olduğu gibi olumsuz sonuçları da vardır. Ancak örgütsel sessizliğin zararları örgüt içindeki problemlerin çözümünü yavaşlatacağından dolayı örgüt için daha büyük tehlike arz etmektedir. Dolayısı ile sessiz kalmanın örgüt içerisinde hem örgüte hem de çalışanlara olumsuz yansımaları bulunmaktadır. Bu çerçevede örgütsel sessizliğin sonuçları, bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır (Çakır, Tanğ, & Güla, 2021).

Yeşilaydın ve Bayın'a (2015) göre, örgütsel sessizlikle ilgili olarak; performans ve örgüt ikliminin oluşmasını engelleyen durumlar, gelişim ve yeniliği engelleyen durumlar, işgörenin mutsuzluğuna yol açan durumlar, sessizliğin sonuçları arasında sayılabilir. Altınlı'ya (2022) göre, yenileşme var olanı sorgulamaktan geçer. Örgütsel ortamlar yenileşmeye imkan tanımıyorsa mevcut durum yıllarca devam eder. Hiç sorunun olmadığı örgütler ise değişime kapalıdır. Çalışanların olumsuz geri bildirimden kaçınması ise hataların büyümesine ve örgütler için olumsuz sonuçlara neden olur. Bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması örgütlerde performans, ilerleme ve gelişmeyi engellemektedir. Tüm bunlar örgütlerde sessizliğin yol açtığı sonuçlar olarak değerlendirilebilir. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için, çevrede yaşanan değişimlere ayak uydurabilen, bilgi paylaşımından korkmayan hem bireyin hem de

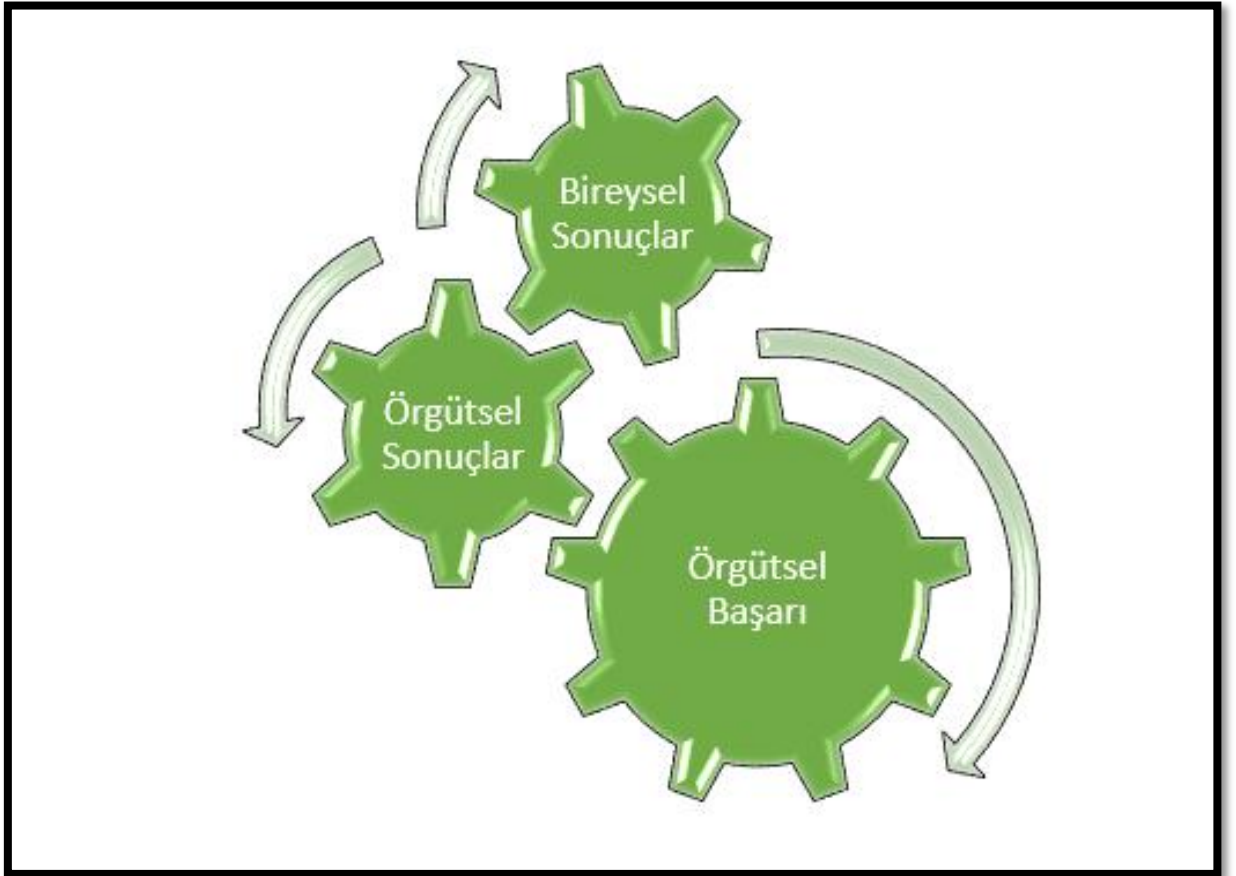
grubun görüşlerini savunabilen çalışanlara ihtiyaçları bulunmaktadır. Okul müdürlerinin liderlik tarzları öğretmenlerin sessizleşmesi ve göreceli yoksunluk yaşamasında belirleyici olabilmektedir. Yönetimsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı olarak sessizleşen ya da sessizleşmek zorunda kalan öğretmenlerde iletişim ve stres sorunları oluşmaktadır. Yöneticilerin öğretmenlerle farklı etkileşimler göstermesi etkileşimin az olduğu öğretmenlerde etkileşimin yüksek olduğu öğretmen ve gruplarla kendilerini karşılaştırması ve sonuçların hak ettiği gibi olmadığını düşünmesi veya hissetmesi sonucunda göreceli yoksunluk yaşamasına neden olabilmektedir. Uslu'ya (2022) göre, bu durum, işgörende kontrolü örgütün zararına olacak şekilde sağlamaya çalışmaya neden olacaktır. İşgören üzerinde gözlemlenen örgütsel sessizlik sonuçlarından bir diğer olumsuz etki ise bilişsel uyumsuzluktur. Bir başka deyişle istenen ile gerçekleşen şeyler arasındaki farklılıktan hissedilen rahatsızlıktır ve bu durum örgütsel sessizliğin boyutunu arttırabilmektedir. Sebebi ise çalışan kişi, görüşüne zıt bir durum ile karşı karşıya kalması sonucunda, istemeyerek de olsa sessiz kalması, onu düşündüğü ve yaptığı davranış ile çelişkiye düşürecek ve bundan dolayı bilişsel uyumsuzluk ortaya çıkacaktır. Bu süreç iş gören için örgütte zorluklara da sebebiyet verecektir.

Çalışanlardan gelen öneriler karşısında önyargılı davranışlar sergileyen yöneticilerin örgütsel sessizlik ile karşı karşıya gelmesi oldukça sık yaşanan bir durumdur. Yöneticilerin şahıslarına yapılan eleştirileri bir tür saygısızlık olarak algılamaları örgüt çalışanlarını örgütsel sessizliğe itmektir. Bu bağlamda örgüt çalışanlarının üretme ve geliştirme çabaları zamanla kaybolacaktır. Bu durum ise devamsızlık ve işten ayrılmaya sebebiyet vermektedir. Temelde çalışanların sessiz kalması uzun vadede örgüte mali bir yük olarak yansıtacaktır. Bunu önlemek için örgüt içerisindeki iletişimin yeri büyüktür (Balkan Akan & Oran, 2017). Örgütsel sessizliğin, örgütsel ve bireysel açıdan etkileri olumsuz sonuçları bağlamında literatür ile desteklenerek ifade edilmiştir. Örgütsel sessizlik; bireyin özellikleri, örgütün yönetimi, örgüt içindeki iletişim ağı vb. tüm etkenlere dayalı olarak farklılık gösterebilir. Bu davranışın temelindeki eğilimler şu şekilde sıralanabilir (Alparslan & Kayalar, 2012):

➤ Uysallık

- İlgisizlik
- Boyun eğme
- Korku
- İlişkileri koruma
- Kendini koruma.

Örgütsel sessizliğin bireysel ve örgütsel sonuçlarının örgüt gelişimine olan etkileri aşağıda açıklanmıştır. Şekil 1.10'da gösterildiği üzere örgütsel sessizliğin bireysel ve örgütsel sonuçları örgüt performansını etkileyeceği için örgütsel başarıya da etki edeceği düşünülmektedir.



Şekil 1.10 Örgütsel Sessizliğin Sonuçlarının Örgüt Üzerindeki Etkilerinin Birbirine Etkisi

(Bu şekil alanyazın incelenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları

Milliken vd.'e göre (2003) örgütsel sessizliğin örgütsel düzeydeki sonuçları şu şekilde ifade edilmiştir:

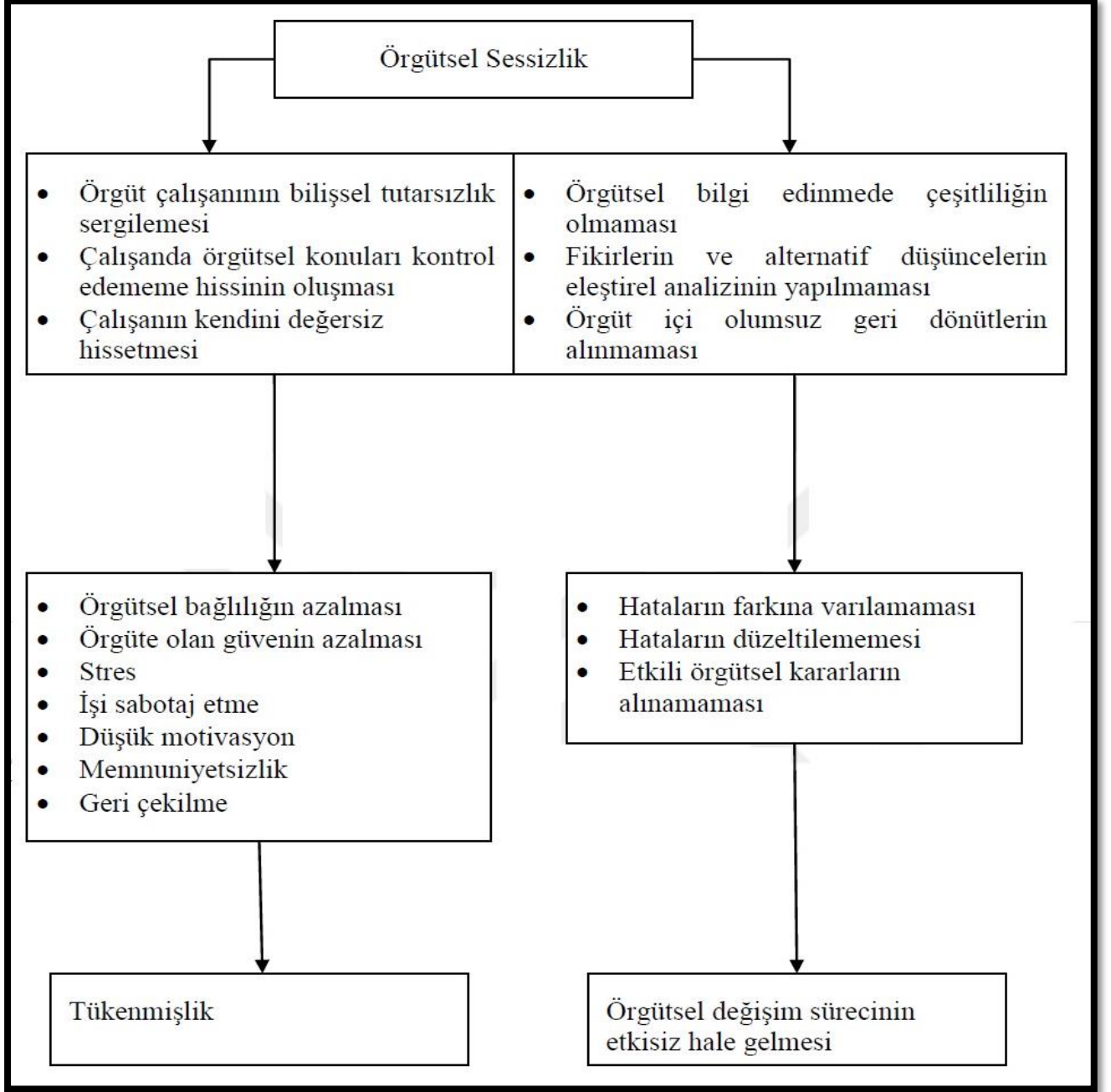
- Çalışanlar olumsuz bir dönüt ile karşılaşmamak için çoğunlukla bildiklerini diğer çalışanlar ve işverenler ile paylaşmakta isteksizdirler.
- İletişim konusundaki bu isteksizlik hissiyatı örgütsel bağlamda yanlış olarak ifade edilebilecek kararların alınmasına sebep olur.
- Bireylerin güven, moral, örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve örgütsel fonksiyonlarla alakalı olarak yetenek gelişimini olumsuz etkiler.
- Örgütsel süreçlerin yeniliğini ve iyileştirilmesine ket vurur.

Tangirala ve Ramanujam' göre (2008) akademisyenlerin örgütsel kararların verilmiş aşamasında farklı düşüncelerin önemi büyük olmakla birlikte iletişimin önemini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda sessizlik iklimi ile beraber önem taşıyan bilgilerin gönderimi ve yeniliklerin oluşmasını olumsuz etkilemesi beklenir.

Çetinkaya'ya (2021) göre, örgütsel sessizlik, kararların yanlış verilmesine sebep olabilir ve örgütsel gelişimin önünde engel teşkil eder. Örgüt kültürü, yönetimin hal ve hareketlerine göre bozulur. Uyum sorunlarının oluşması kaçınılmaz hale gelir. Bu şekilde örgütler bakımından rekabet düzeyi hususunda olumsuz durumlar meydana gelir. Örgütün gelişimi konusunda olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilmektedir. Burulday'a (2015) göre, sözkonusu olumsuz durumlar sonucunda iş performansları düşen işgörenler örgütsel hedefleri gerçekleştirme konusunda gereken çabayı göstermeyecek ve örgütün verimlilik düzeyini azaltacaktır. Dolayısıyla rekabetin yaşandığı piyasa koşullarında bu örgütlerin varlığını sürdürmesi oldukça zordur.

Şekil 1.11'de Morrison ve Milliken'a göre örgütsel sessizliğin sonuçları gösterilmiştir. Tükenmişliğin temelinde; örgütsel bağlılığın azalması, örgüte olan güvenin azalması, stres, işi sabote etme, düşük motivasyon, memnuniyetsizlik ve geri çekilme davranışları bulunur. Bu davranışlar ise; örgüt çalışanın bilişsel tutarsızlık sergilemesine, çalışanda örgütsel konuları kontrol edememe hissinin oluşmasına, çalışanın kendini değersiz hissetmesine sebep olması beklenir. Bir başka açıdan bakılırsa; örgütsel değişim sürecinin etkisiz hale gelmesinin temelinde; hataların farkına varılmaması, düzeltilmemesi, etkili örgütsel kararların alınmaması bulunur.

Bu durumlar ise; örgütsel bilgi edinmede çeşitliliğin olmaması, fikirlerin ve alternatif düşüncelerin eleştirel analizinin yapılmaması, örgüt içi olumsuz geri dönütlerin alınması gibi durumlara neden olmaktadır. Her iki açıdanda örgütsel sessizlik söz konusudur.



Şekil 1.11 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları (Morrison & Milliken, 2000)

Çelik'e (2018) göre, sessizliğin örgütsel sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

- Örgüt içinde işgörenlerin iletişimsizlik sebebiyle birbirinden uzaklaşması,
- Sosyal ortamdan çekilerek bireysel sessizleşmelerini yoğun olarak benimsemeleri sonucunda kendilerini örgütten dışlamaları,
- Tüm örgüt kapsamında, sorunların konuşulamamışından kaynaklanan sessizliğin, örgüt içinde bir kültür haline gelmesi tehlikesi ve kurumsallaşması,
- Sorunların konuşulamamasının bir neticesi olarak önlem alma ve düzeltici faaliyetlerin gecikmesinden ötürü örgütün genel olarak varlığının tehlikeye girmesi,
- Çalışanların verimliliklerinin, iş tatmini ve örgüte olana bağlılıklarının azalması,
- Çalışanın güven ve motivasyonun azalması; stres, duyarsızlaşma ve işe yabancılaşma düzeyinin artması,
- Değişime adapte olamama riski,
- Yaratıcılığın engellemesi gibi sonuçlara neden olabilir.

Yine Çelik'e (2018) göre, örgütsel sessizliğin nedenlerinin ve sonuçlarının bilinmesi, örgütsel sessizlikle ilgili önlemler alınmasına olanak tanır. Bu önlemler şu şekilde sıralanabilir:

- Örgüt içindeki kişilerin bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimlerin düzenlenmesi,
- Soru-cevap programları,
- Çalışanlara danışmanlık hizmetinin sunulması,
- İşle ilgili anket uygulamaları ve anket sonuçlarının geri bildirimleri,
- Önerilere ilişkin teşvik ve ödül programının uygulanması,
- Önerilerin kabul görüp hayata geçirilmesi,
- Personeli güçlendirme,
- İletişim kanallarının açık olması.

Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeydeki Sonuçları

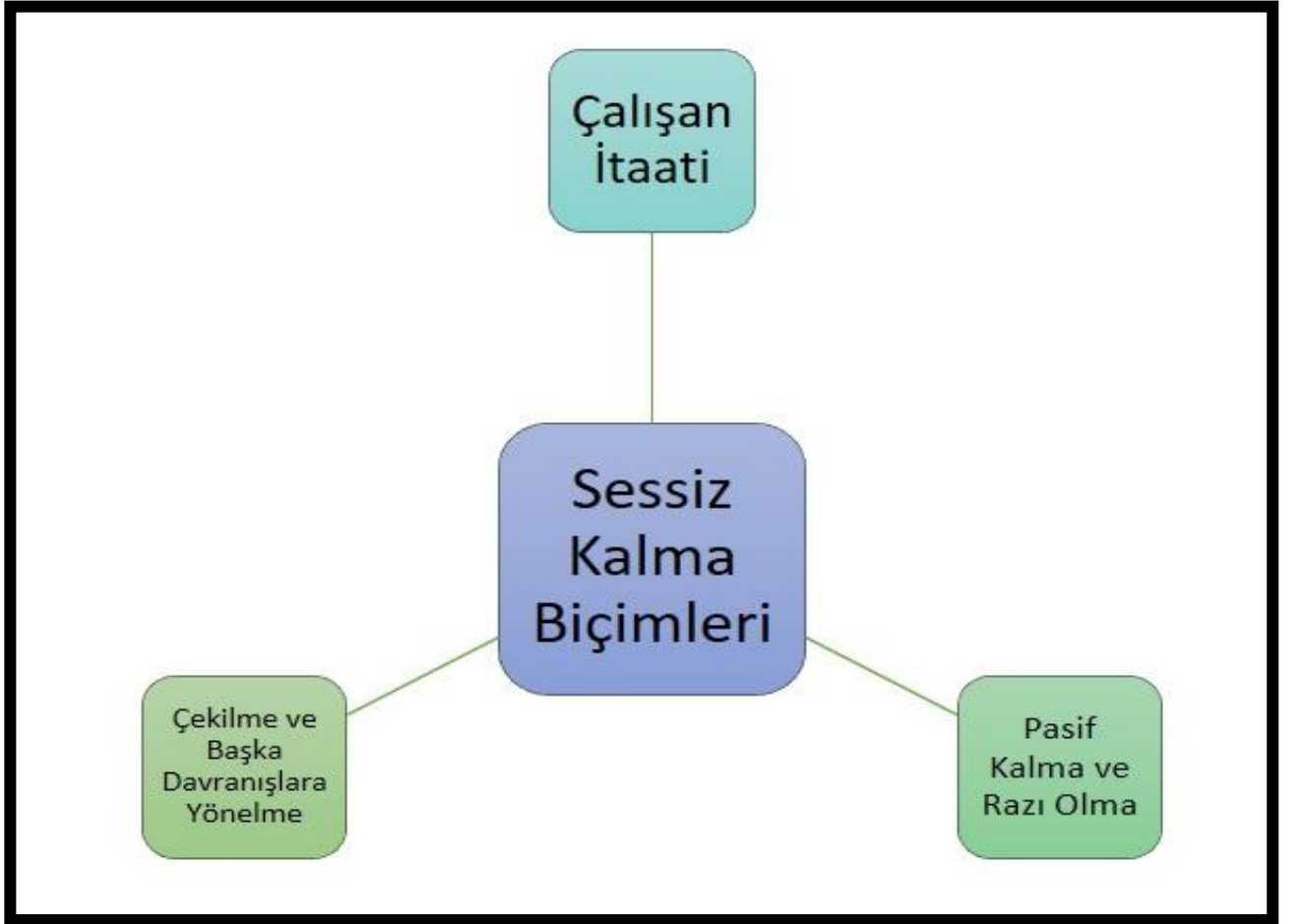
Perlow ve Williams'a (2003) göre, örgütsel sessizlik bireylerde aşağılık hissi uyandırır. Bireyler zaman zaman üst düzey çalışanlara yahut kendi kademesindeki çalışanlara karşı gücenme, kin gibi olumsuz duygular besleyebilir. Ehtiyar ve Yanardağ'a (2008) göre, bireyler örgüt içerisinde kontrolü kendi ellerinde hissetmekten memnuniyet duyarlar. Kendini ifade edemeyen bireylerde ise bu kontrol duygusu oluşmayacaktır. Bunun sonucunda motivasyon düşüşleri yaşanması kaçınılmazdır. Bireyler kendini ifade etmek istese de bazen bilerek sessizliğini koruyabilir. Ancak bu durum stres ve sinir sahibi olmasına yol açar.

Örgütsel sessizlik giderilmedikçe örgütte gittikçe artacak olan olumsuz durumlardan korunmak amacıyla çalışanların daha da sessizleşmeleri beklenen bir durumdur. Bu durumların artışı ise örgütün kendi kendini imha etmesi anlamına gelmektedir (Yolcu, 2021). Örgütsel sessizliğin sürdürülmesi ve çalışanlar arasındaki çatışmalar görmezden gelindikçe olumsuz hislerin artması ve buna bağlı olarak iş performansının da azalması beklenir.

Çakır, Tanğ ve Güla'ya (2021) göre, sonuç olarak örgütte çalışanların, doğru olduğuna inandığı fikir ve düşünceleri ifade edemeyerek kendilerine saklamak durumunda olmaları onları olumsuz etkiler. Yani örgüt içerisindeki sorunların üstlere iletilmemesi sonucunda çalışanların örgüte olan aidiyet duygusu derinden etkilenecektir. Çünkü sessizliğin olduğu bir örgüt ortamı, çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinde ve örgütsel güvende azalmaya yol açarak işten ayrılma davranışı ile sonuçlanabilmektedir.

1.6. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ

Örgütsel sessizlik, bireylerde örgüt içerisinde farklı şekillerde gözlemlenmektedir. İşgörenler zaman zaman kendilerinden yapılması istenen bir işi sorgulamadan ve hemen kabullenerek yaparlar. Ancak bazen de yaşanmış sorunları görmeyerek herkes gibi davranırlar. Bu çerçevede bakıldığında alanyazında işgörenlerin sessizlik tutumları *çalışan itaati*, *pasif kalma* ve *başka davranışlara yönelme* olarak gruplara ayrılarak biçimlendirilmiştir (Altınlı, 2022). Bu sınıflandırma Şekil 1.12'deki şema ile gösterilmiştir.



Şekil 1.12 Sessiz Kalma Biçimleri

(Bu şekil alanyazın incelenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.)

1.6.1. Çalışan İtaati

İtaat duygusu yüksek iş görenler, durumlarının farkında olmadan az veya çok istemsiz olarak sessizdirler. İtaatkar çalışanlar, değişim ve yenilik kavramlarına itaat duygusu yüksek olduğu için uzak kalacaktır. Bu bağlamda var olan düzenin devamı sağlanmış olacaktır (Altınlı, 2022). Bildik'e (2009) göre, örgütsel koşulları durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade eder. Adaletsiz koşullarda, itaat etme davranışı, mevcut alternatifleri görmezden gelme ve başkasını arama isteğinin eksikliği ile aynı manadadır. İtaat etme, sessizlikten daha derin bir konudur. Kırılması için sessizlikten daha fazla yardım ve kışkırtma gerektirir. İtaatkar işgörenler, sessizlik gösterdiklerinin daha az farkındadır ve değişikliğe sessiz karşıtlarından daha az istekli ya da daha az hazırdırlar. Algin'a (2014) göre, geleneksel örgütlerde çalışanlar iş konusunda sorgulama yapmaz. Otoriter bir yönetim olduğu için verilen emirlere uyar ve değişik fikirleri dile getirmezler. Çalışanlar yönetime itaat eder ve sessizlik davranışı sergilerler. Çalışanlar bu davranışların farkında olmayıp tüm kuralları sorgulamadan kabul eder. Çalışan itaati ise, çalıştığı örgütün koşullarını ve kurallarını sorgulamaksızın kabul edip, verilen buyruğa uymayı ortama ayak uydurmayı ifade eder. Yani itaatli bir çalışan karşısına çıkan koşullar anormal olsa bile ya da kabul edilemez olsa bile sesini çıkarmadan normal olarak görür ve ona göre bir davranış hali alır. Uslu'ya (2022) göre, itaatli çalışan bir birey sessizliklerinin farkında değildir. Sessizdir, karşısına çıkan tüm koşulları kabul eder ve yeniliklere açık değildir ya da diğer çalışanlara göre yeniliklere daha az açıktır.

1.6.2. Pasif Kalma ve Razi Olma

Altınlı'ya (2022) göre, sessiz kalma davranışını bireyler örgüt içinde çeşitli şekillerde göstermektedir. Bazen verilen görevleri sorgusuz sualsiz hemen yaparak, bazense yaşanan problemleri görmezden gelerek herkes gibi davranmaktadırlar. Bu bağlamda çalışanların sessiz kalma biçimleri; çalışan itaati, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme olarak sınıflandırılmaktadır. Demir ve Cömert'e (2019) göre, bu davranışlar karşısında hiçbir şey yapamayacaklarına inanırlar. Bazen çalışanlar, örgüt içerisindeki bu yanlış davranışları destekleyici hareketlerde de bulunabilirler. Yüksel'e (2014) göre çalışma ortamlarında daha çok

sessiz kalmayı tercih ettikleri gözlemlenen işgörenler, içinde buldukları durumu sorgulamadan kabul ederler. Alternatif geliştirme ve söz konusu durumu değiştirmek için çaba göstermelerinde gereken motivasyona sahip olmadıkları söylenebilir.

1.6.3. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Örgütsel sessizlik düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, iş görenler kendini ifade edemediğinden, iş performanslarının düşmesi ve bu bağlamda örgüt için önemli kararların verilmesinde bir etkiye sahip olmayacağını düşünen bireyler, örgüte bir katkı sağlayamayacağı için örgüt etkinliği ve verimliliğinde düşmenin olması kaçınılmaz bir sonuçtur (Altınlı, 2022). Bu bireyler geri çekilmiş ve sessizlik durumunu sürdürerek başka davranışlara yönelmiş olabilirler.

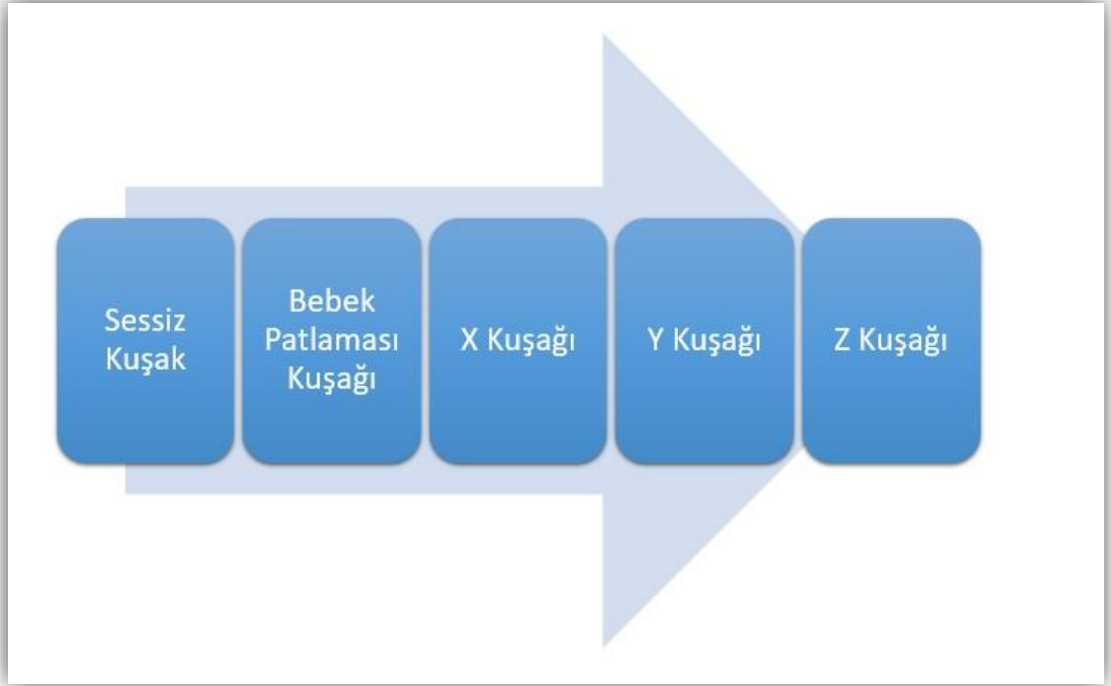
Konuşmanın fark yaratmayacağı, cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi alamama gibi istenmeyen sonuçlara sebep olacağı inancı örgütün yapısında değişimi azaltır, yavaşlatır. Sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde bireyler kendilerini ifade edemedikleri için performansları düşecek ve örgüt için gerekli kararların verilmesinde yardımcı olamayacaklardır. Böylece örgüt etkililiği ve verimliliğinde düşüş olacaktır (Altınlı, 2022). Demir ve Cömert'e (2019) göre, öğretmenlerin sessiz kalma biçimleri genellikle pasif kalıp razı olma şeklindedir. Öğretmenler yapılan haksızlıklara ses çıkartsalar bile sonucun değişmeyeceğini bildikleri için sessiz kalırlar. Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve rekabetçi piyasada ön planda bulunabilmesi iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların olmasıyla mümkün olmaktadır. Ancak yöneticilerin çalışanlara karşı güvensizlik duyması, örgüt ile ilgili verilecek kararlara çalışanların müdahil olmaması ve konuşmaları halinde olumsuz bir tutumla karşılaşabilme endişelerinin olması çalışanların geri çekilmesine ve giderek sessizleşmesine neden olmaktadır. Burulday'a (2015) göre, bunun sonucunda geri çekilen çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirme noktasında yeterince etkili olmaması beklenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TARİHİNDE KUŞAKLARIN DURUMU

Bu araştırma alt amaçlarında da belirtildiği üzere; örgütsel sessizlik ile yaş değişkeni, mesleki kıdem değişkenlerinin arasında bulunduğu bazı değişkenler ile arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını araştırmaktadır. Bu sebeple tarihsel

süreçte yaşanan olayların örgütsel sessizliğe etkisinin olduğu düşünülerek bu başlığa yer verilmiştir.

Kuşak kavramı, yıllar boyunca süregelen; kültürel, siyasi ve diğer etmenlerden kaynaklanan yaş grupları olarak ifade edilir. Kuşakları etkileyen etmenlerin yaş farkı değildir. Kuşak farkı anlayışı bakımından farkındalık sahibi yöneticiler, çalışanları iletişim ve motive etme becerileri bakımından kendilerini geliştirmekle birlikte buna bağlı olarak iş tatminleri ve verimlilik bakımından başarılı olmaya daha yatkındırlar (Gündüz & Pekçetaş, 2018). Kuşakların tarihsel süreçteki sınıflandırması incelendiğinde aynı kuşakta bulunan bireylerin, aynı dönem aralığında var olmuş olmaları, ortak paylaşım ve ortamda bulunmaları sebebiyle, farklı ortamda bulunmuş olsalar bile aynı deneyime sahiptirler (Kalo Efe, 2021). Örgütsel sessizlikte bu bağlamda farklı kuşaklara kendi içerisinde benzer şekilde etki etmiş olabilir. Bu kuşaklar Şekil 1.13'te gösterilmiş ve sırasıyla şu şekilde ifade edilmektedir: Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı, Z Kuşağı.



Şekil 1.13 Kuşaklar

(Bu şekil alanyazın incelenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Diğer adı Savaş Kuşağı olan Sessiz Kuşak tarihsel olarak bakıldığında 1925-1945 döneminde doğan bireyler bu kuşaktan kabul edilir. 1939-1945 yılları arasında gerçekleşen II. Dünya Savaşı ve 1929-1939 yılları arasında gerçekleşen Büyük Buhran bu döneme tekabül etmektedir. 1940-1945 yılları arasında az sayıda bebek doğmuş ve bu bağlamda nüfus artış hızı incelendiğinde anlamlı düşüşler görülmüştür. İşsizlik ve ekonomik sorunlar meydana gelmiştir. Bu bağlamda tasarruf davranışı artmış ve bu sebeple doğum oranları artmamıştır. Savaşın ağır ve acı tablosu bu dönemde yaşayanlar üzerinde her anlamda etkisini hissettirmiştir. Günümüzde çalışma şartlarında yaşça en büyük gruptur. Bu yaş büyük oranda grubu emekliye ayrılmış olan kesimi oluşturur. Bu kuşağın çalışanları, diğer kuşaklara nazaran işine daha sadıktır ve iş değiştirmekten kaçınırlar. Uzmanlıklarının artması için fedakarlık davranışı göstermektedirler. Otoriteye saygılı oldukları için sessiz kuşak olarak adlandırılmışlardır. Bebek Patlaması Kuşağı, dünyadaki nüfus artış hızının artması sebebiyle bu ismi almıştır. II. Dünya Savaşı sonrası dönemi kapsar. 1946-1964 yılları arasındadır. Bu dönemde Ay'a çıkmıştır. İnsan hakları, kadın hakları hareketleri vuku bulmuştur. Eğlence ve harcama eğilimi yüksektir. Üniversite olayları, ekonomik sarsıntılar, sağ-sol çatışmaları ön plana çıkmıştır. Televizyon bu dönemde evlerde yaygınlaşmıştır. Karakteristik özellikleri şu şekildedir: işkoliklik, serinkanlı, iyimser, hırs, iş yerine bağlılık, kariyer beklentisi olan, içsel kontrol mekanizmasına sahiplerdir. Ne kadar fazla çalışırsalar o kadar iyi bir ferah bir yaşam sürecekleri konusunda hemfikirdirler. X kuşağı dünya genelinde şahit olduğu olaylar neticesinde ekonomik bunalım yaşamıştır. X kuşağının Türkiye genelinde şahit olduğu olaylar sağ-sol çatışmaları iken X kuşağının yaşamını dünya genelinde olan olaylar bağlamında etkileyen olaylar arasında Challenger Faciası, Petrol Krizi, Berlin Duvarı'nın Yıkılması gibi toplumu her bakımdan etkileyen siyasi olaylar sayılabilir. X kuşağının karakteristik özellikleri arasında toplumcu, sadık, olabildiğince kanaatkâr ve idealist olduklarını söylemek kaçınılmazdır. Bunun dışında teknolojinin hayatına girmiş olması yaşam tarzlarını önemli derecede etkilemiştir. Güven duygu düzeylerinin düşük olması sebebiyle daha fazla iş değişikliğine başvuran bir kuşaktır. Z kuşağı, farklı çalışmalarda İnternet Kuşağı, Kristal Kuşak gibi isimler aldığı

görülmekle birlikte genellikle 2000 yılından sonra doğan nesli kapsamaktadır. En son kuşağı ifade eden Z kuşağının özellikleri ile ilgili olarak şunlar sayılabilir: Teknolojinin en aktif kullanıldığı döneme tekabül eder. Dışarıda çok vakit harcamazlar. Uzaktan iletişim kurabildikleri gözlemlenmiştir. Yalnız yaşamayı tercih ederler. Cep telefonu olmadan yaşamları güçtür (Gündüz & Pekçetaş, 2018). 1981-2000 yılları arasında doğan bireylerin bulunduğu kuşağa Y Kuşağı ismi verilir. Yaşamı her bakımdan sorguladıkları için İngilizce'deki neden manasına gelen Why sözcüğünden ismini alan bu kuşağı diğer kuşaklardan ayıran bir takım özellikler mevcuttur (Çelik, 2019).

Gündüz ve Pekçetaş (2018)'e göre kuşaklar bağlamında örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar ise mevcut dönemde yaşanmakta olan ekonomik buhranlar sebebiyle personelin işini kaybetme korkusu ve problem çıkarıcı kişi etiketine maruz kalması endişesi örgütsel sessizliği tetiklemiş olduğu şeklinde ifade edilebilir. Her kuşak kendinden önceki kuşağa göre daha sadıktır. Bu bağlamda örgütsel bağlılıktan söz edilebilir. Ancak örgütsel bağlılığın azalmasıyla örgütsel sessizlik düzeyinin artacağı düşünülebilir. Y kuşağının, X kuşağına kıyasla kariyer odaklı olduğu görülmüştür. Bunun yanında Y kuşağının başarısızlık öngörüsünde bulduklarında sessizlik göstermedikleri ifade edilebilir. Yaşlı kuşakların ise genç kuşaklara göre örgütsel sessizlik düzeylerinin daha yüksek bulunduğu ifade edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda X kuşağının sadakatinin zayıf olarak ifade edilebileceği ve önceki kuşaklar ile kıyaslandığında daha az sessiz oldukları göstermiştir. X ve Bebek Patlaması kuşağının, sorumluluk ve çalışkanlık davranışlarının Z ve Y kuşaklarına oranla daha fazla olarak gözlemlendiği belirtilmiştir. Y kuşağının gösteriş ve sosyal konuma önem verdiği görülmüştür. Bu doğrultuda kariyer beklentileri yüksektir.

X ve Y kuşağı insanları günümüz şartlarında çalışma faaliyetlerini birlikte gerçekleştirmektedirler. Günümüzde, X kuşağı yönetici kadrolarına mensup iken, Y kuşağı ise yöneticiliğe aday uzman kadrolarda yer almaktadır. Bireylerin örgütsel sessizlik düzeylerinin de bu bağlamda şekillenmiştir. X ve Y kuşağı örgütsel sessizlik anlamında sessiz kalmamış ve iş motivasyonu anlamında başarılı oldukları belirlenmiştir. Y kuşağının teknoloji bilgisi, iş değiştirme konusundaki özgürlükleri

ve özgüven sahibi olmaları, örgütsel anlamda sessiz olmayışlarıyla bağlantılıdır (Göksel & Güneş, 2017). Değişen günümüz şartlarında, rekabet artışı, sınırları yok sayan küreselleşme ve dijital dünyanın gelişmesi, insan kaynaklarında bilgi paylaşımı ve uyum daha da önemli duruma gelmiştir. Eskiden sessizliğin uyum olarak algılandığı örgütlerde artık işgörenler tarafından fikirlerinin özgürce ifade edilmesi ve kurumla ilgili her türlü sorumluluğun alınması beklenmektedir (Yüksel, 2014).

1.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

Örgütsel Sessizliği konu alan ve bu konu ile ilgili yazılmış makaleler, çalışmalar ve araştırmalar özet halinde incelenecektir.

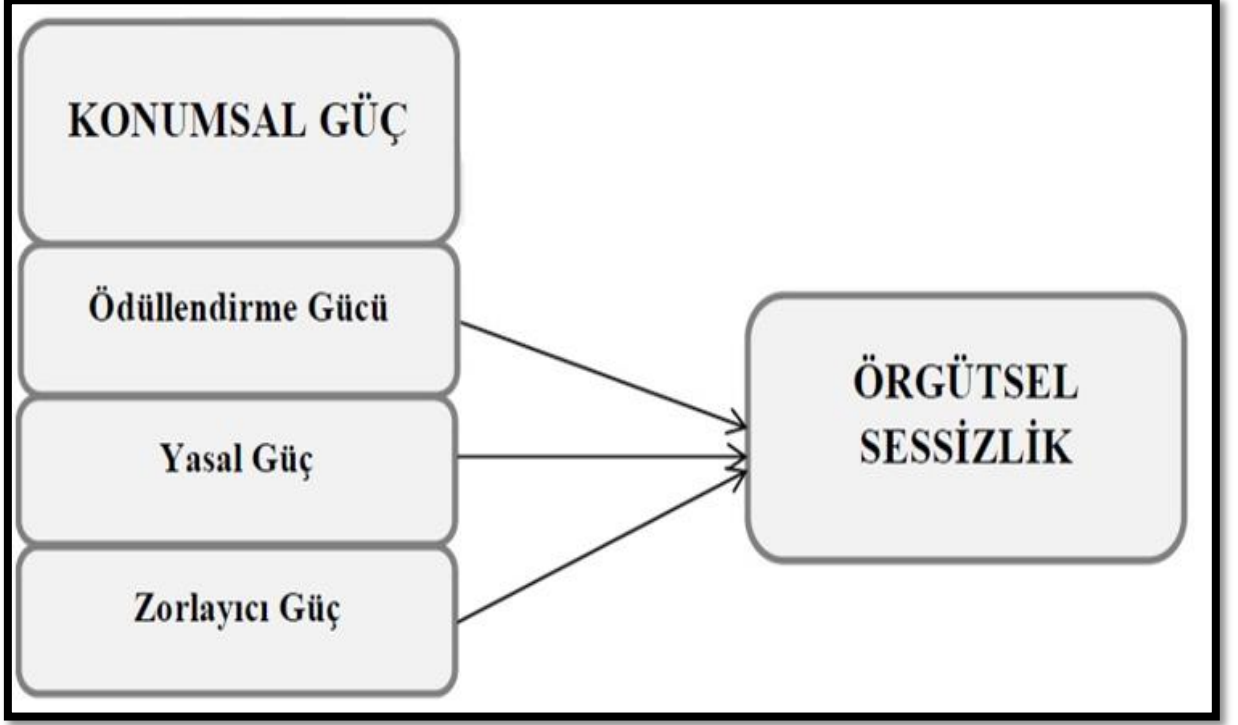
Aydın (2016)'nın yaptığı *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları* konulu araştırmasına göre, örgütsel sessizlik kavramı ile örgütsel güç kavramı arasında kuvvetli bağlantı vardır. Bu araştırmaya göre okul yöneticilerinin uyguladıkları güç türlerinin, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyinin anlamlı düzeyde farklılaştırdığını söyleyebiliriz. Bunun temelinde ise öğretmenlerin, okul müdürü tarafından kendine uygulanan güç türlerinin yoğunlaşması sonucu öğretmenler üzerinde örgütsel sessizlik ikliminin artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre, kadınlar erkeklere nazaran daha titiz çalışmaları sebebiyle zorlayıcı güç ile muhatap olmuşlardır. Öğretmenlikte ilk yıllarındaki öğretmenler üzerinde bilgi ve ödüllendirici gücün oluşturulması örgütsel sessizlik ile ilişkilerini azaltmıştır. Çalışma sonucunda zamanla artan örgütsel sessizlik algısı ile tükenmişliğin arasında da bir bağ kurmak mümkün olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç çeşitlerinin örgütsel sessizlik bağlamında incelenmesi sonucunda bazı öneriler geliştirilmiştir. Yeni öğretmenlere ödül gücü kullanılması ve genel olarak okul yöneticisinin zorlayıcı gücü kullanmaması oldukça önemlidir. Karizmatik gücün ve ödül gücünün sıklıkla kullandığı okul ikliminde örgütsel sessizlik azalır. Bu durum öğretmenlerin düşüncelerini açıklamasına sebep olur. Okul yöneticilerinin agresif tutumlardan uzak durması ve sessizliği azaltıcı yönde tutumlar sergilemesi elzemdir. Bu bağlamda yapılacak iş birliği örgütsel sessizliği azaltıcı rol oynayacaktır.

Kahveci (2010)'ye göre, Elazığ ilinde ilköğretim okullarında yaptığı bir araştırmada; örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların yüksek düzeyde örgütsel sessizlik algısına sahip olduğunu ve orta düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduklarını belirlemiştir. Bu bağlamda okul çalışanlarının sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır.

Balkan Akan & Oran (2017)'nin yapmış olduğu *Örgütsel Sessizliğe Örnekler* çalışmasında örgütsel sessizlik kavramı akademisyen üzerinden ele alınmıştır. Bu bölümde eğitim kurumları içinde en önemli yere sahip olan üniversitelerde görev alan akademisyenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ve eğitime yansımalarının örgütsel sessizlik bağlamında incelenmiştir. Yükseköğrenim kurumları değişimin ve gelişimin yaşandığı çok önemli eğitim yuvalarıdır. Bu bağlamda yaşanacak örgütsel sessizlik, söz konusu eğitim kurumların yapısına aykırıdır. Bu örgütsel sessizliğe sebep olan davranışın temelinde yatan sebepleri ve buna bağlı olarak çözümler geliştirmek amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalar ekseninde bazı sonuçlar elde edilmiştir. Alt görevdeki akademisyenlerin kendinden üstün olan akademisyenlere karşın korunma amaçlı sessizlik durumunda oldukları gözlemlenmiştir. Fakültede çalışan akademisyenlerin Meslek Yüksek Okulu'nda görev yapan akademisyenlere nazaran dış çevreden ötürü sessizlik fikrinin bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, akademide örgütsel sessizliği önlemek adına bazı öneriler geliştirilmiştir. Bunlar arasında örgüt çalışanlarına çeşitli danışmanlık hizmetleri verilmesi, öneri sistemlerinin geliştirilmesi, bireylere geri bildirim verilmesi, motivasyon arttıran ödül sistemleri uygulanması ve sağlıklı iletişim için gereken özverinin gösterilmesi yer almaktadır.

Bozgöz (2020)'ün Marmara Üniversitesinde yaptığı *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Konumsal Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* konusundaki araştırmasında ise okul yöneticilerinin kullandıkları güçler ile öğretmenlerde oluşan örgütsel sessizlik algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre ödül ve yasal gücün bulunması, işgörenlere motivasyon sağlayacağı ve adaletsizlik hissini uzaklaştıracağı için örgütsel sessizliği azaltır. Örgüt içi iletişimi artırır. Zorlayıcı güç

ise ie kapanmayı arttıracığı için örgütsel sessizliğı arttırması beklenir. Okul yöneticilerinin kullandıkları glerin örgütsel sessizlikleri bağlamında gösterimi Şekil 1.14’da gösterilmiştir.



Şekil 1.14 Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Glerin rgtsel Sessizlik Bağlamında Gösterimi (Bozgöz, 2020)

İpek (2020)’nin yaptığı *ğretmenlerin rgtsel Muhalefet Düzeyleri ile rgtsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki* konulu araştırmada da örgütsel sessizlik konusu ele alınmıştır. Öğretmenler ile yapılan bu çalışmada, öğretmenlerin örgüte olan bağlılıklarının artması, yöneticilerin verdiği değer ile doğru orantılıdır. Öğretmenin düşünceleri ne kadar nemsense, muhalefet davranışı da bu bağlamda azalacaktır.

Arlı’nın (2013), *“İlkokul Müdürlerinin rgtsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri”* adlı çalışmasında Arlı, ilkokullardaki örgütsel sessizlik sebepleri ve sonuçları hakkında ilkokulların müdürlerine, öğretmenlerine, velilerine, politika yapıcılara ve araŐtırmacılara önerilerde bulunmak üzere ilkokul müdürlerinin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini incelemiŐtir. Yapılan araştırmanın sonuçları arasında ilkokul müdürlerinin örgütsel sessizliğin skt ve bencilik anlamlarına geldiği, sessizliğin

kişisel, örgütsel ve yönetsel nedenleri olduğu, örgütsel sessizliğin suçlu sıfatını almadan ya da ceza endişesi olmadan güvenli bir okul iklimi ile aşılabileceği şeklindeki görüşleri bulunmaktadır.

Pinder ve Harlos'un (2001) araştırmasında, örgütsel sessizlik kavramsal boyutta ele alınmıştır. Araştırma kapsamında sessizlik ile algılanan adaletsizlik kavramlarını inceleyerek, sessizlik kavramının adaletsizlik kavramının bir sonucu olduğu sonucuna varılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, araştırmanın güvenilirliğine ilişkin başlıklar yer almaktadır.

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İstanbul ili Başakşehir ilçesinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin alt boyutlarına göre hangi düzeyde olduğunu ve bununla birlikte; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi, mesleki kıdem değişkenlerine yönelik veriler elde edilmiştir. Bu sebeple evrende bulunan öğretmenlerin durumlarının ortaya çıkarılması amaçlandığından nicel araştırma yaklaşımlarından tarama deseni kullanılmıştır.

Araştırmanın modeli, nicel araştırmalar kapsamında yer alan betimsel tarama modelidir. Tarama, geçmişte veya hâlâ mevcut olan bir durumu olduğu gibi tespit etmeyi amaçlayan bir araştırma modelidir. Araştırmaya konu olan birey, olay ya da nesnelere, kendi şartları içerisinde tanımlanmaya gayret gösterilir. Onları hiçbir şekilde değiştirme çabası yoktur. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde gözlemleyip belgelemektir. Tarama modellenmiş araştırmalarla var olanlar bilinse ve uygulamaya ışık tutucu bazı sonuçlara ulaşılsa da; bunlar, çoğunlukla, tekil bulgulardır. Bunlarda kavramsallaştırma ve kuram geliştirme güçlükleri fazladır (Karasar, 2020).

Araştırmada demografik veriler ile yapılan analizlerde bağımsız değişken olarak öğretmenlerin; yaşı, cinsiyeti, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi,

mesleki kıdemi ele alınmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkenini ise örgütsel sessizlik düzeyleri olarak ele alınmıştır.

2.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ili Başakşehir ilçesinde görev yapmakta olan resmi ortaokullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığına ait resmi internet sitelerinden alınan güncel bilgilere göre 2021- 2022 eğitim ve öğretim yılında İstanbul ilinin Başakşehir ilçesindeki resmi ortaokulu sayısı 27 olmakla birlikte, bu kurumlarda gören yapan öğretmen sayısının 1681 olduğu belirlenmiştir (MEB, 2022). Araştırmanın evrenini oluşturan öğretmenlerden geçerlik ve güvenilirlik değerleri kapsamında 313 öğretmene ulaşılması gerekmektedir. Örneklem büyüklüğü hesaplamalarında sosyal bilimlerde kabul edilebilir hata payı olan 0,05 (%0,5) hata payı dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. 324 öğretmenin katıldığı bu çalışmaya ait veriler aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir. Araştırma kapsamına alınan İstanbul ili Başakşehir ilçesinde bulunan devlet ortaokullarında görev yapmakta olan 1681 öğretmenden oluşan ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için;

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q;$$

formülü kullanılmıştır. Homojen olarak dağılmayan bu evren için %95 güven aralığında \pm %5 örnekleme hatasıyla gerekli örneklem büyüklüğü $n= 313$ olarak hesaplanmıştır. Bu formülde p değeri 0,5 q değeri 0,5 hoşgörü miktarı da $E= 0,05$ olarak alınmış olup %95 güven aralığında belirlenen 313 kişinin evreni temsil etme gücüne sahip olduğu belirlenmiştir (Cohen, Manion, & Morrison, 2007).

Araştırmanın örnekleme belirlenirken, seçkisiz örnekleme yöntemlerinden *basit seçkisiz örnekleme yöntemi* kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme yönteminde, her bir örnekleme birimine eşit seçilme olasılığı verilir ve seçilen birimler örnekleme alınır. Tüm bireylerin seçilme olasılığı aynı olmakla birlikte, bir

bireyin seçimi diğer bireyin seçimini etkilememektedir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2014).

İstanbul ilinin Başakşehir ilçesinde görev yapan ortaokul öğretmenlerinin katılmış olduğu bu araştırma sonucunda elde edilen veriler açıklanmış ve bu veriler Tablo 2.1’de yüzdeler ve frekans (N) olarak ifade edilmiştir.

Tablo 2.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Düzy	N	%
Cinsiyet	Kadın	232	71,6
	Erkek	92	28,4
Yaş	20-30	125	38,6
	31-40	130	40,1
	41-50	50	15,4
	51 ve üzeri	19	5,9
Eğitim Düzeyi	Lisans	248	76,5
	Lisansüstü	76	23,5
İlgili Kurumda Çalışma Süresi	1-5	229	70,7
	6-10	60	18,5
	11-15	20	6,2
	16-20	3	0,9
	21 ve üzeri	12	3,7
Kıdem Yılı	1-5	156	48,1
	6-10	76	23,5
	11-15	44	13,6
	16-20	15	4,6
	21 ve üzeri	33	10,2
Toplam		324	100

Araştırma bulgularında İstanbul ilinin Başakşehir ilçesinden katılan 324 ortaokul öğretmenin 232’sinin kadın, 92’sinin erkek katılımcı olduğu belirlenmiştir. %71,6’sı kadınlardan oluşan bu araştırmada %28,4’ünün erkek olduğu tespit edilmiştir.

Yaş aralığı incelendiğinde araştırmada elde edilen verilerden 20-30 yaş aralığındaki katılımcıların sayısı 125 kişi olmakla birlikte katılımcıların %38,6'sı bu grupta yer almaktadır. Araştırmada 130 katılımcı 31-40 yaş aralığında olmakla birlikte araştırmanın %40,1'ini oluşturmuştur. 41-50 yaş aralığındaki katılımcısı sayısı 50 olup, %15,4'lük katılımcı oranına sahiptir. 51 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcılar ise 19 kişiden oluşmuş olup %5,9'luk orana sahiptir.

Eğitim düzeyi lisans ve lisansüstü olan katılımcılardan %76,4'ü lisans mezunu olmakla birlikte 248 katılımcı olarak belirlenmiştir. Bunun dışında lisansüstü katılımcılar %23,5 olup, 76 kişiden oluşmaktadır.

İlgili kurumda çalışma süresi bakımından araştırmaya katılan katılımcı sayısı incelendiğinde 1-5 yıl arası çalışanlar %70,7'lik bir grup ile 229 kişiden oluşmaktadır. 6-10 yıl arası çalışanlar 60 kişiden oluşmuş olup %18,5'lük katılımcı yüzdesini oluşturmuştur. 11-15 yıl arası ilişkili kurumda çalışanların sayısı 20'dir ve %6,2'lik bir grup teşkil etmiştir. 16-20 yıl arası ise 3 kişiden oluşmuş olup %0,9'lük katılımcı oranına sahiptir. 21 yıl ve üzeri ilgili kurumda çalışan katılımcıların sayısı 12 olarak belirlenmiş olup 3,7'lik katılım oranı ile araştırma gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların kıdem yılına bakıldığında 1-5 yıl arası toplam kıdemi olan öğretmenlerin sayısı 156 olarak belirlenmiş ve %48,1 olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. 6-10 yıl arası toplam kıdem yılına sahip öğretmenlerin 76 katılımcı ile %23,5'lik bir katılımcı yüzdesi sağladığı, 11-15 yıl arası toplam kıdem yılına sahip öğretmenlerin 44 katılımcı ile %13,6'lık bir katılımcı sağladığı yukarıdaki tablolarda da ifade edilmiştir. Bunun dışında kıdem bakımından 16-20 yıl arası toplam kıdem yılına sahip öğretmenler 15 kişi ile %4,6'lık dilimde katılım sağlarken 21 yıl ve üzeri toplam kıdem yılına sahip öğretmenlerin 33 kişi ile %10,2 dilimde katılım sağladığı görülmüştür.

2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu araştırma için kullanılmak üzere izni alınan *Örgütsel Sessizlik Ölçeği* iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilere ait beş madde, ikinci bölümde 18 maddeden oluşan, Kahveci ve Demirtaş(2013) tarafından geliştirilmiş

olan *Örgütsel Sessizlik Ölçeği* yer almaktadır. Ölçeklerle ilgili alınan izinler ekte gösterilmiştir.

İstanbul ili, Başakşehir ilçesindeki ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizliklerinin belirlenmesini amaçlayan bu araştırma için verilerin toplanmasında Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Etik Kurulu izni alındıktan sonra, İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne araştırma izni için başvuruda bulunulmuştur. İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü izni çıkmasının ardından Başakşehir'de bulunan resmi ortaokullardan ölçek dağıtılmış ve veriler toplanmıştır.

Araştırmada; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi ve mesleki kıdem süresi bağımsız değişkenleri oluşturmaktadır. Bağımlı değişken ise örgütsel sessizliktir. Araştırmada verilerin çözümlenmesi için kullanılmak üzere SPSS (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı) 22.0 paket programla araştırma gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analiz sonucu verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle, araştırmada parametrik analizlerden yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerinin çözümlenmesinde parametrik istatistik yöntemleri kullanılmıştır. İki değişkenli analizlerde t-testi, ikiden fazla değişkeni olduğu analizlerde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Yapılan araştırma kapsamında elde edilen katılımcı cevaplarının madde ifadeleri bağlamında dağılımını değerlendirmek amacıyla betimleyici istatistiklere başvurulmuştur. Madde ortalamaları ile standart sapma değerleri elde edilmiştir. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi hususunda; likert tipi ölçeklerde tanımlayıcı istatistiklerin değerlendirilmesinde aralık puanı üzerinden hareket edilerek aralık puanı likert boyutunun bir eksiğinin yani aralık sayısının puan sayısına bölünmesi ile elde edilir. Beşli likert yapı için bu puanlama $(n-1)/n$ formülünden hareketle $(5-1)/5=0.80$ olarak hesaplanır. Formülde n puan sayısını n-1 de aralık sayısını belirtir. Bununla beraber, ölçek min. puanı 1 ve max. 5 olduğundan sebeple 1.00-1.80 Tamamen Katılmıyorum, 1.81-2.60 Katılmıyorum, 2.61-3.40 Orta Düzeyde Katılıyorum, 3.41-4.20 Katılıyorum ve 4.21-5.00 Tamamen Katılıyorum şeklinde yorumlanmaktadır.

2.3.1.Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada İstanbul ilinde bulunan Başakşehir ilçesindeki ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerini tespit etmek için Kahveci ve Demiştaş tarafından 2013 yılında geliştirilen *Örgütsel Sessizlik Ölçeği* kullanılmıştır. Ölçek beşli likert tipinde olarak (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum biçiminde hazırlanmıştır.

Kullanılan Örgütsel Sessizlik ölçeğinde 1-4 arası maddeler *Okul Ortamı* alt boyutunu, 5-7 arası maddeler *Duygu* alt boyutunu, 8-12 arası maddeler *Sessizliğin Kaynağı* alt boyutunu, 13-15 arası maddeler *Yönetici* alt boyutunu, 16-18 arası maddeler ise *İzolasyon* alt boyutunu ifade eder. Ölçeğin Cronbach's Alfa iç tutarlılık katsayısı aşağıdaki tabloda detaylı şekilde ifade edilmiştir.

Tablo 2.2 Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Boyutlar	İstatistik	Standart Hata
Okul Ortamı	Çarpıklık	-,251
	Basıklık	,135
Duygu Durumu	Çarpıklık	-,393
	Basıklık	,270
Sessizliğin Kaynağı	Çarpıklık	-,467
	Basıklık	,135
Yönetici	Çarpıklık	-,211
	Basıklık	,270
İzolasyon	Çarpıklık	-,475
	Basıklık	,106
İzolasyon	Çarpıklık	-,973
	Basıklık	,135
İzolasyon	Çarpıklık	,709
	Basıklık	,270
İzolasyon	Çarpıklık	-,713
	Basıklık	,135
İzolasyon	Çarpıklık	-,030
	Basıklık	,270

Ölçümlerde güvenilirlik, güvenilirlik katsayısı adı verilen bir sayı ile ifade edilir. Verilen bu sayı korelasyona bağlı olarak hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arası bir değer almaktadır. Fakat güvenilirlik katsayısı çoklukla 0 ile 1 arasında bir değerde olup, 1 rakamına ne derece yaklaşır ise, güvenilirlik değerinin o derece artış göstermesi manasına gelir. Normallik değerinin test edilmesinin istendiği veri

gruplarında, basıklık ve çarpıklık katsayılarına bakıldıktan sonra, bu değerlerin sıfıra yakınlığı tespitine göre normallik değeri konusunda yorum yapılabilir. Bu kapsamda basıklık ve çarpıklık katsayısını sırasıyla çarpıklığın ve basıklığın standart hatasına bölünmesiyle, elde edilen değerlerin -1.96 ile +1.96 arasında bir değerde kalması neticesinde dağılım normal olarak ifade edilmektedir (Can, 2016).

Tablo 2.3 Örgütsel Sessizlik Ölçeği Cronbach Alpha Güvenirlik Hesaplaması

Boyutlar	Cronbach's Alpha
Okul Ortamı	,579
Duygu Durumu	,659
Sessizliğin Kaynağı	,728
Yönetici	,705
İzolasyon	,824

Alfa katsayısı, cevapları iki kategorili olmayan dereceleme niteliğindeki ölçeklerin güvenilirliğini hesaplarken oldukça sık kullanılır. Alfa katsayısı test puanlarının güverliğinin bir alt kestiricisi olarak kullanılır. Cronbach alfa katsayısının yorumunda farklı alternatifler bulunmuş olsa da, en bilinen ve en çok kabul gören sınıflandırma şu şekildedir(Can, 2016):

$$\alpha \geq 0.9 \text{ Mükemmel,}$$

$$0.7 \leq \alpha < 0.9 \text{ İyi,}$$

$$0.6 \leq \alpha < 0.7 \text{ Kabul edilebilir,}$$

$$0.5 \leq \alpha < 0.6 \text{ Kabul edilebilir,}$$

$$\alpha < 0.5 \text{ Kabul edilemez.}$$

Çalışma kapsamında kullanılan ölçme aracından elde edilen alfa değerleri incelendiğinde, okul ortamı alt boyutunun alfa değeri ,58; duygu durumu alt boyutundan elde edilen alfa değeri ,66; sessizliğin kaynağı alt boyutunun alfa değeri ,73; yönetici boyutunun alfa değeri ,70 ve izolasyon boyutunun alfa değeri ise ,82' dir. Bu kapsamda elde edilen Cronbach Alfa katsayı değerlerinin tamamının ,5' in

üzerinde olduğu görölmektedir. Bu ise ölçegin kullanılmasında kabul edilebilir bir değerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde bulgular, araştırmanın genel amacı doğrultusunda ele alınan alt amaçlar kapsamında ayrı başlıklar halinde sunulmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın bulguları araştırmanın alt problemleri doğrultusundaki sıralamaya göre verilmiştir.

3.1. ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNİN DAĞILIMI

Çalışmanın birinci alt problemi ‘Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri nedir?’ şeklindedir. Bu kapsamda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin dağılımlar Tablo 3.1’ de sunulmaktadır.

Tablo 3.1 Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Boyutlar	\bar{X}	SS	Min.	Max.
Okul ortamı	14,67	2,96	6,00	20,00
Duygu durumu	11,55	2,52	3,00	15,00
Sessizliğin Kaynağı	17,53	4,07	5,00	25,00
Yönetici	13,38	2,42	4,00	15,00
İzolasyon	11,25	3,00	3,00	15,00

Örgütsel Sessizlik Ölçeği; okul ortamı, duygu durumu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarından oluşmaktadır. Okul ortamı alt boyutunda toplam 4 soru bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 4, en yüksek puan ise 20’ dir. Bu kapsamda Tablo 3.1. incelendiğinde öğretmenlerin okul

ortamı alt boyutundan aldıkları puanların ortalamasının 14,67 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu alt boyuttan aldıkları en düşük puan 6, en yüksek puan ise 20' dir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin duygu durumu alt boyutunda toplam 3 soru bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 3, en yüksek puan ise 15' tir. Bu kapsamda Tablo 3.1. incelendiğinde öğretmenlerin duygu durumu alt boyutundan aldıkları puanların ortalamasının 11,55 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu alt boyuttan aldıkları en düşük puan 3, en yüksek puan ise 15' tir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin sessizliğin kaynağı alt boyutunda toplam 5 soru bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 5, en yüksek puan ise 20' dir. Bu kapsamda Tablo 3.1. incelendiğinde öğretmenlerin sessizliğin kaynağı alt boyutundan aldıkları puanların ortalamasının 17,53 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu alt boyuttan aldıkları en düşük puan 5, en yüksek puan ise 25' tir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği' nin yönetici alt boyutunda toplam 3 soru bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 3, en yüksek puan ise 15' tir. Bu kapsamda Tablo 3.1. incelendiğinde öğretmenlerin yönetici alt boyutundan aldıkları puanların ortalamasının 13,38 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu alt boyuttan aldıkları en düşük puan 4, en yüksek puan ise 15'tir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği' nin izolasyon alt boyutunda toplam 3 soru bulunmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek en düşük puan 3, en yüksek puan ise 15' tir. Bu kapsamda Tablo 3.1. incelendiğinde öğretmenlerin izolasyon alt boyutundan aldıkları puanların ortalamasının 11,25 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu alt boyuttan aldıkları en düşük puan 3, en yüksek puan ise 15'tir.

Bu kapsamda ölçeğin alt boyutlarından elde edilen betimsel istatistik analizi bulguları incelendiğinde ise Tablo 3.1' e göre, ortaokul öğretmenlerinin en yüksek sessizliğin kaynağı alt boyutundan puanlar ($\bar{x} = 17,53$) aldığı belirlenmiştir. Bunu ise sırasıyla okul ortamı alt boyutu ($\bar{x} = 14,67$), yönetici alt boyutu ($\bar{x} = 13,38$), duygu durumu alt boyutu ($\bar{x} = 11,55$) ve izolasyon alt boyutundan alınan puanlar ($\bar{x} = 11,25$) izlemektedir.

3.2. ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

Çalışmada ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi ve kıdem yılı değişkenlerine göre incelenmiştir. Bu kapsamda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin her bir değişkene göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular aşağıda sırasıyla sunulmaktadır.

3.2.1. Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Çalışmanın ikinci alt problemi ise ‘Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?’ şeklindedir. Bu kapsamda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız gruplar için *t*-testi analizi ile elde edilmiştir. Bu alt probleminden elde edilen bulgular Tablo 3.2’ de sunulmaktadır.

Tablo 3.2 Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre *t*-testi Sonucu

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Okul Ortamı	Kadın	232	14,75	2,74	138,16	,726	,469
	Erkek	92	14,46	3,47			
Duygu Durumu	Kadın	232	11,71	2,45	322	1,828	,069
	Erkek	92	11,14	2,66			
Sessizliğin Kaynağı	Kadın	232	17,76	4,03	322	1,601	,110
	Erkek	92	16,96	4,14			
Yönetici	Kadın	232	12,52	2,23	137,15	1,441	,152
	Erkek	92	12,04	2,85			
İzolasyon	Kadın	232	11,46	2,95	322	1,990	,047*
	Erkek	92	10,73	3,07			

* $p < 0.05$

Tablo 3.2 incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar için *t*-testi analizine göre, okul ortamı alt boyutunda kadın öğretmenlerin test puan ortalaması ($\bar{x}_k= 14,75$) ile erkek öğretmenlerin test puan ortalaması ($\bar{x}_e= 14,46$) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda cinsiyet değişkeninin okul ortamı alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, kadın ve erkek öğretmenlere göre örgütsel sessizliğin okul ortamı alt boyutundaki düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.2'e göre ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar için *t*-testi analizine göre, duygu durumu alt boyutunda kadın öğretmenlerin test puan ortalaması ($\bar{x}_k= 11,71$) ile erkek öğretmenlerin test puan ortalaması ($\bar{x}_e= 11,14$) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda cinsiyet değişkeninin duygu durumu alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, kadın ve erkek öğretmenlere göre örgütsel sessizliğin duygu durumu alt boyutundaki örgütsel sessizlik düzeylerinin benzer olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2'e bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar için *t*-testi analizine göre, sessizliğin kaynağı alt boyutunda kadın öğretmenlerin test puan ortalaması ($\bar{x}_k= 17,76$) ile erkek öğretmenlerin test puan ortalaması ($\bar{x}_e= 16,96$) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda cinsiyet değişkeninin sessizliğin kaynağı alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde bir etkisi olmadığı, kadın ve erkek öğretmenlere göre örgütsel sessizliğin, sessizliğin kaynağı alt boyutundaki örgütsel sessizlik düzeyleri benzer olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.2 incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar için *t*-testi analizine göre, yönetici alt boyutunda kadın öğretmenlerin test puan ortalaması ($\bar{x}_k= 12,52$) ile erkek öğretmenlerin test puan ortalaması ($\bar{x}_e= 12,04$) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir

($p > .05$). Bu durumda cinsiyet değişkeninin yönetici alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, kadın ve erkek öğretmenlere göre örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutundaki düzeyleri benzerdir.

Tablo 3.2'e göre ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar için *t*-testi analizine göre, izolasyon alt boyutunda kadın öğretmenlerin test puan ortalaması ($\bar{x}_k = 11,46$) ile erkek öğretmenlerin test puan ortalaması ($\bar{x}_e = 10,73$) arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < .05$). Grup ortalamaları incelendiğinde kadın öğretmenlerin izolasyon alt boyutundan daha yüksek puan aldığı görülmektedir. Bu durumda ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin izolasyon alt boyutunda cinsiyete göre farklılaştığı, kadın öğretmenlerin izolasyondan kaynaklı örgütsel sessizlik düzeylerinin erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

3.2.2. Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Çalışmanın üçüncü alt problemi incelendiğinde 'Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?' şeklindedir. Bu kapsamda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile elde edilmiştir. Bu alt problemde elde edilen bulgular Tablo 3.3' de sunulmaktadır.

Tablo 3.3 Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonucu

Boyutlar	Yaş	N	\bar{x}	SS	F	p
Okul Ortamı	20-30	125	14,49	3,02	1,152	,328
	31-40	130	14,68	2,85		
	41-50	50	14,64	2,84		
	51 ve üzeri	19	15,84	3,59		
Duygu Durumu	20-30	125	11,30	2,60	2,126	,097
	31-40	130	11,60	2,47		
	41-50	50	11,54	2,45		

	51 ve üzeri	19	12,84	2,17		
	20-30	125	18,09	4,23		
Sessizliğin Kaynağı	31-40	130	17,15	3,67	2,415	,067
	41-50	50	16,68	4,19		
	51 ve üzeri	19	18,68	4,85		
	20-30	125	12,48	2,53		
Yönetici	31-40	130	12,44	2,21	1,994	,115
	41-50	50	11,72	2,65		
	51 ve üzeri	19	13,16	2,36		
	20-30	125	11,14	3,03		
İzolasyon	31-40	130	11,38	2,86	,889	,444
	41-50	50	10,88	3,20		
	51 ve üzeri	19	12,10	3,21		
	20-30	125	11,14	3,03		

Tablo 3.3' e bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analizine göre, ortaokul öğretmenlerinin yaş değişkenine göre okul ortamı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda yaş değişkeninin okul ortamı alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, tüm yaş grubundaki öğretmenlere göre örgütsel sessizliğin okul ortamı alt boyutundaki düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere bakılarak oluşturulan Tablo 3.3 incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analizi yapılmıştır. Bu verilere göre, ortaokul öğretmenlerinin yaş değişkenine göre duygu durumu alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda yaş değişkeninin duygu durumu alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, tüm yaş grubundaki öğretmenlere göre örgütsel sessizliğin duygu durumu alt boyutundaki düzeylerinin benzer olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3' e göre ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analizine göre, ortaokul öğretmenlerinin yaş değişkenine göre sessizliğin kaynağı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda yaş değişkeninin sessizliğin kaynağı alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, tüm yaş grubundaki öğretmenlere göre örgütsel sessizliğin, sessizliğin kaynağı alt boyutundaki düzeylerinin benzer olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.3' e bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analizine göre, ortaokul öğretmenlerinin yaş değişkenine göre yönetici alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda yaş değişkeninin yönetici alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, tüm yaş grubundaki öğretmenlere göre örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutundaki düzeylerinin benzer olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3 incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analizine göre, ortaokul öğretmenlerinin yaş değişkenine göre izolasyon alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda yaş değişkeninin izolasyon alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, tüm yaş grubundaki öğretmenlere göre örgütsel sessizliğin izolasyon alt boyutundaki düzeyleri benzerdir.

3.2.3. Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre İncelenmesi

Çalışmanın dördüncü alt problemi 'Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?' şeklindedir. Bu kapsamda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız gruplar için *t*-

testi analizi ile elde edilmiştir. Bu alt problemde elde edilen bulgular Tablo 3.4’ de sunulmaktadır.

Tablo 3.4 Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre *t*-Testi Sonuçları

Boyutlar	Eğitim Düzeyi	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Okul Ortamı	Lisans	248	14,60	2,93	322	-,766	,444
	Lisansüstü	76	14,89	3,08			
Duygu Durumu	Lisans	248	11,43	2,54	322	-1,484	,139
	Lisansüstü	76	11,92	2,45			
Sessizliğin Kaynağı	Lisans	248	17,37	4,10	322	-1,309	,191
	Lisansüstü	76	18,06	3,98			
Yönetici	Lisans	248	12,36	2,37	322	-,360	,719
	Lisansüstü	76	12,47	2,62			
İzolasyon	Lisans	248	11,12	3,01	322	-1,433	,153
	Lisansüstü	76	11,68	2,95			

Tablo 3.4. incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar için *t*-testi analizine göre, okul ortamı alt boyutunda lisans mezunu olan öğretmenlerin test puan ortalaması ile ($\bar{x}_l=14,60$) lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin test puan ortalaması arasında ($\bar{x}_{li}=14,89$) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda eğitim düzeyi değişkeninin okul ortamı alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde bir etkisi olmadığı, tüm eğitim düzeylerine göre ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizliğin okul ortamı alt boyutundaki düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 3.4.’ e göre ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar için *t*-testi analizine göre, duygu durumu alt boyutunda

lisans mezunu olan öğretmenlerin test puan ortalaması ile ($\bar{x}_1= 11,43$) lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin test puan ortalaması arasında ($\bar{x}_{li}= 11,92$) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda eğitim düzeyi değişkeninin duygu durumu alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, tüm eğitim düzeylerine göre ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizliğin duygu durumu alt boyutundaki düzeylerinin benzerdir.

Tablo 3.4' e bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar için *t*-testi analizine göre, sessizliğin kaynağı alt boyutunda lisans mezunu olan öğretmenlerin test puan ortalaması ile ($\bar{x}_1= 17,37$) lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin test puan ortalaması arasında ($\bar{x}_{li}= 18,06$) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda eğitim düzeyi değişkeninin sessizliğin kaynağı alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, tüm eğitim düzeylerine göre ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizliğin, sessizliğin kaynağı alt boyutundaki düzeylerinin benzer olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4 incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar için *t*-testi analizine göre, yönetici alt boyutunda lisans mezunu olan öğretmenlerin test puan ortalaması ile ($\bar{x}_1= 12,36$) lisansüstü düzeyde öğrenim gören öğretmenlerin test puan ortalaması arasında ($\bar{x}_{li}= 12,47$) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda eğitim düzeyi değişkeninin yönetici alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, tüm eğitim düzeylerine göre ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutundaki düzeylerinin benzer olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.4'ya göre ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar için *t*-testi analizine göre, izolasyon alt boyutunda lisans mezunu olan öğretmenlerin test puan ortalaması ile ($\bar{x}_1= 11,12$) lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin test puan ortalaması arasında ($\bar{x}_{li}= 11,68$) anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda eğitim düzeyi değişkeninin izolasyon alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, tüm eğitim

düzeylerine göre ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizliğin izolasyon alt boyutundaki düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir.

3.2.4. Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi

Çalışmanın beşinci alt problemi ‘Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?’ şeklindedir. Bu kapsamda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin kurumda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile elde edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin betimsel istatistiksel bulgular Tablo 3.5’ de sunulmaktadır.

Tablo 3.5 Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Verileri

Boyutlar	Çalışma Süresi (Yıl)	N	\bar{X}	SS
Okul Ortamı	1-5	229	14,48	2,94
	6-10	60	14,90	2,53
	11-15	20	14,75	3,51
	16 ve üzeri	15	16,47	3,79
Duygu Durumu	1-5	229	11,42	2,55
	6-10	60	11,73	2,53
	11-15	20	11,90	2,20
	16 ve üzeri	15	12,27	2,37
Sessizliğin Kaynağı	1-5	229	17,29	4,19
	6-10	60	18,03	3,32
	11-15	20	17,15	3,76
	16 ve üzeri	15	19,73	4,90
Yönetici	1-5	229	12,30	2,46
	6-10	60	12,42	2,42
	11-15	20	12,65	2,28
	16 ve üzeri	15	13,20	2,11
İzolasyon	1-5	229	11,04	3,07
	6-10	60	11,57	2,71
	11-15	20	11,55	2,89
	16 ve üzeri	15	12,87	2,87

Tablo 3.5 incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin kurumda çalışma süresine göre betimsel istatistik verileri incelendiğinde; okul ortamı alt boyutundan elde edilen ortalamaların 14,48 ile 16,47

arasında; duygu durumu alt boyutundan elde edilen ortalamaların 11,42 ile 12,27 arasında; sessizliğin kaynağı alt boyutundan elde edilen ortalamaların 17,15 ile 19,73 arasında; yönetici alt boyutundan elde edilen ortalamaların 12,30 ile 13,20 arasında değiştiği; izolasyon alt boyutundan elde edilen ortalamaların ise 11,04 ile 12,87 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen bu ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılarak bulgular Tablo 3.6' de sunulmuştur.

Tablo 3.6 Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Okul Ortamı	Gruplararası	59,955	3	19,985	2,304	,077
	Gruplariçi	2776,045	320	8,675		
	Toplam	2836,000	323			
Duygu Durumu	Gruplararası	16,083	3	5,361	,843	,402
	Gruplariçi	2036,222	320	6,363		
	Toplam	2052,306	323			
Sessizliğin Kaynağı	Gruplararası	13,032	3	4,344	,735	,532
	Gruplariçi	1891,743	320	5,912		
	Toplam	1904,775	323			
Yönetici	Gruplararası	57,184	3	19,061	2,136	,096
	Gruplariçi	2856,063	320	8,925		
	Toplam	2913,247	323			
İzolasyon	Gruplararası	104,297	3	34,776	2,115	,098
	Gruplariçi	5260,395	320	16,439		
	Toplam	5364,691	323			

Tablo 3.6 incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, ortaokul öğretmenlerinin kurumda çalışma süresi değişkenine göre okul ortamı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda kurumda çalışma süresi değişkeninin okul ortamı alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, tüm çalışma süresinde bulunan öğretmenlerin örgütsel sessizliğin okul ortamı alt boyutundaki düzeylerinin benzer olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6 incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, ortaokul öğretmenlerinin kurumda çalışma süresi değişkenine göre duygu durumu alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda kurumda çalışma süresi değişkeninin duygu durumu alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, tüm çalışma süresinde bulunan öğretmenlerin örgütsel sessizliğin duygu durumu alt boyutundaki düzeylerinin benzer olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6'e göre ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin sessizliğin kaynağı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, ortaokul öğretmenlerinin kurumda çalışma süresi değişkenine göre sessizliğin kaynağı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda kurumda çalışma süresi değişkeninin sessizliğin kaynağı alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, tüm çalışma süresinde bulunan öğretmenlerin örgütsel sessizliğin, sessizliğin kaynağı alt boyutundaki düzeyleri benzer olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.6'e bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin yönetici değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, ortaokul öğretmenlerinin kurumda çalışma süresi değişkenine göre yönetici alt boyutu

puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda kurumda çalışma süresi değişkeninin yönetici alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, tüm çalışma süresinde bulunan öğretmenlerin örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutundaki düzeylerinin benzediği görülmektedir.

Tablo 3.6 incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin izolasyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, ortaokul öğretmenlerinin kurumda çalışma süresi değişkenine göre izolasyon alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda kurumda çalışma süresi değişkeninin izolasyon alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, tüm çalışma süresinde bulunan öğretmenlerin örgütsel sessizliğin, izolasyon alt boyutundaki örgütsel sessizlik düzeylerinin benzediği sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.5. Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Kıdem Yılı Değişkenine Göre İncelenmesi

Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Kıdem Yılı Değişkenine Göre İnceleyen bu araştırmanın altıncı alt problemi ‘Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?’ şeklindedir. Bu kapsamda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin kıdem yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile elde edilmiştir. Bu alt probleme bulgular Tablo 3.7’de sunulmaktadır.

Tablo 3.7 Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Kıdem Yılı Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Kıdem Yılı	N	\bar{x}	SS	F	p
Okul Ortamı	1-5	156	14,62	2,73	,976	,421
	6-10	76	14,35	3,00		
	11-15	44	15,00	3,19		
	16-20	15	14,13	3,16		
	21 ve üzeri	33	15,39	3,52		
Duygu Durumu	1-5	156	11,52	2,58	,411	,801
	6-10	76	11,30	2,50		
	11-15	44	11,86	2,34		
	16-20	15	11,60	2,50		
	21 ve üzeri	33	11,76	2,61		
Sessizliğin Kaynağı	1-5	156	17,60	4,17	,866	,485
	6-10	76	17,06	3,84		
	11-15	44	17,68	3,73		
	16-20	15	16,67	4,22		
	21 ve üzeri	33	18,45	4,53		
Yönetici	1-5	156	12,49	2,41	,552	,698
	6-10	76	12,10	2,49		
	11-15	44	12,61	2,23		
	16-20	15	11,93	2,76		
	21 ve üzeri	33	12,45	2,55		
İzolasyon	1-5	156	11,06	3,10	,823	,511
	6-10	76	11,20	2,83		
	11-15	44	11,77	2,73		
	16-20	15	10,87	3,14		
	21 ve üzeri	33	11,79	3,22		

Tablo 3.7’ a bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, ortaokul öğretmenlerinin kıdem yılı değişkenine göre okul ortamı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p > .05$). Bu durumda kıdem yılı

değişkeninin okul ortamı alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, tüm kıdem yılındaki öğretmenlerin örgütsel sessizliğin okul ortamı alt boyutundaki örgütsel sessizlik düzeyleri benzer olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.7 incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, ortaokul öğretmenlerinin kıdem yılı değişkenine göre duygu durumu alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda kıdem yılı değişkeninin duygu durumu alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, tüm kıdem yılındaki öğretmenlerin örgütsel sessizliğin duygu durumu alt boyutundaki örgütsel sessizlik düzeyinin benzer olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3.7'da göre ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, ortaokul öğretmenlerinin kıdem yılı değişkenine göre sessizliğin kaynağı alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda kıdem yılı değişkeninin sessizliğin kaynağı alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, tüm kıdem yılındaki öğretmenlerin örgütsel sessizliğin, sessizliğin kaynağı alt boyutundaki düzeylerinin benzediği görülmektedir.

Tablo 3.7'da bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyinin kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, ortaokul öğretmenlerinin kıdem yılı değişkenine göre yönetici alt boyutu puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda kıdem yılı değişkeninin yönetici alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, tüm kıdem yılındaki öğretmenlerin örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutundaki düzeyleri benzerdir.

Tablo 3.7 incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, ortaokul öğretmenlerinin kıdem yılı değişkenine göre izolasyon alt boyutu puanları

arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Bu durumda kıdem yılı değişkeninin izolasyon alt boyutunda örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, tüm kıdem yılındaki öğretmenlerin örgütsel sessizliğin izolasyon alt boyutunda benzer olduğu söylenebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma neticesinde ortaokul düzeyinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmış olup, araştırma kapsamında öğretmenlerin demografik verilere göre örgütsel sessizlik düzeyleri incelenmiştir. Araştırmaya katılan ortaokul düzeyinde görev yapan öğretmenlerin demografik değişkenleri; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, bulunulan kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi olarak belirlenmiştir. Niceliksel verilerin incelenmesinde normallik testi yapılmış olup, verilerde normal dağılımı gözlenmiş olup, ardından ANOVA testi ve *t*-testi kullanılarak elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılım gösteren ortaokul öğretmenlerinin demografik verileri değerlendirildiğinde örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi, kıdem yılı değişkenlerine göre incelenmiştir. Karabay (2021)'a göre, İstanbul ilinde ortaokul ve liselerde yapmış olduğu araştırmasında örgütsel sessizliğin; cinsiyet, yaş, kurumdaki kıdem değişkenlerine, mesleki kıdeme ve çalıştığı branş değişkenlerine göre incelemiş ve anlamlı bir farklılık oluşmadığını ifade etmiştir. Doğanay'a (2022) göre, resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel sessizliği üzerine yapmış olduğu çalışmaya bakıldığında örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük olduğunu tespit etmiştir. Tokgöz (2021)'e göre, lise öğretmenlerinin iş yaşamlarındaki yalnızlık düzeyleriyle örgütsel sessizlik kavramı arasındaki ilişki düzeylerine bakıldığında, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin yalnızca duygu alt boyutunda yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu durumdan ileri yaştaki öğretmenlerin tecrübelerini paylaşmasına karşın yeterince saygı görmedikleri için örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek

olduğu düşünülebilir. Karagöz (2020)'e göre, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin, farklı alt boyutlarda farklı sonuçlar görüldüğü gözlemlenmiştir. Örneğin yönetici alt boyutunca ve sessizlik kaygısı alt boyutlarında yüksek olarak belirlenen sessizlik düzeyi, okul ortamı ve duygu boyutunda orta düzeyde görülmüştür. Demografik olarak bakıldığında ise medeni durum dışındaki etmenlerde bir anlamlı düzeyde farklılaşma görülmediği belirlenmiştir.

Bu araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerde duygu durumu, okul ortamı, yönetici, sessizliğin kaynağı alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği ancak izolasyon alt boyutunun ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark gösterdiği görülmüştür. İzolasyondan kaynaklı örgütsel sessizlik düzeylerinin kadınlarda erkeklerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Manti'ya (2020) göre, akademisyenlerin cinsiyetleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri tüm alt boyutlarda farklılaşma görülmektedir. Kadın akademisyenlerin sessizlik düzeyinin erkek akademisyenlere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu durum yapılan araştırma ile paralellik göstermektedir. Örgütsel sessizlik konulu yapılan bir başka çalışmada ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyet değişkenine göre, izolasyon alt boyutunda kadınların lehine anlamlı bir farklılık göstermiştir. Yaşar'a (2021) göre, sadece kadın öğretmenler üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın bulgularında kadın öğretmenlerin bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterirken, bazı değişkenlere göre göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Anlamlı bir farklılık göstermeyen değişkenler arasında; yaş, eğitim durumu, branş, kıdemleri, medeni durum, istihdam tipi değişkenleri bulunurken, okulda çalışma sürelerinin örgütsel sessizliğe etkisi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Kahveci ve Demirtaş'a (2013) göre, eğitim kurumları içerisinde üretmesine ve kendini geliştirmesine en çok ihtiyacı olan birim okullardır. Okullarda yaşanacak örgütsel sessizliğin, bu gelişim ve üretim mekanizmasını sekteye ugratması beklenir. İlköğretim düzeyinde çalışan idari kadro ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma makalesinde *cinsiyet* bağlamında kadınların erkeklere nazaran örgütsel sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kadın çalışanlarda görülen örgütsel sessizlik düzeyinin erkek çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olmasının sebebi; örgütsel sessizliği etkileyen

kültürel etmenler bağlamında; cinsiyetçi itaat kültürü sonucunda düşük düzeyde kendine saygı, yüksek düzeyde iletişim endişesi sayılabilir. Yönetmel etmenler arasında sayılan; mesafeli ilişkiler, üstlerin desteklenmemesi, üstlerin örtük inançları, üstlerin farklı görüşlere açık olmaması gibi durumlarda cinsiyet bağlamında örgütsel sessizlik düzeylerinde farklılaşmaya sebep olmuş olabilir. Bunun dışında korku ve algılanan risklerden; sorunlu biri olarak damgalanma, ilişkilere zarar verme, diğerleri üzerinde olumsuz etki, sosyal yalıtım, açık konuşmanın fayda sağlamayacağı düşüncesi de kadınların örgütsel sessizlik düzeylerinin, erkeklerden daha yüksek düzeyde çıkmasına sebep olmuş olabilir.

Yaşar'ın çalışmasına (2021) göre, örgütsel sessizlik düzeyleri incelenen kadın öğretmenlerin sessizlik düzeyleri düşük bulunarak farklılık göstermektedir. Karaca Güzel (2021) ve Yılmaz (2021)'a göre, cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Alagöz (2020) ve Bayer Demirhan'ın (2020) yaptığı çalışmada katılımcı öğretmenlerin bulgularının tüm boyutlarında ve alt boyutlarında cinsiyet değişkeni bakımından bir farklılaşma olmadığını ifade etmiştir. Bediroğlu'nun (2020) çalışmasına göre de örgütsel sessizlik cinsiyete göre okul ortamında kadın ve erkek öğretmenlerin sessizlik düzeyinin benzer olduğunu ifade etmiştir.

Yapılan çalışmaya katılan öğretmenlerin okul ortamı, duygu durumu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiştir. Canbaz (2022) ve Bayer Demirhan (2020)'a göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarına yönelik fikirleri; duygu, izolasyon, sessizliğin kaynağı alt boyutları ve örgütsel sessizliğin genel ortalamasının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık ifade etmediği bulgusuna ulaşmıştır. Karagöz (2020)'ye göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri yaş değişkenine göre sessizlik kaygısı ve yönetici boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermezken, okul ortamı ve duygu boyutlarında anlamlı farklılıklar sahiptir. Bu bağlamda en düşük değerler 20-25 yaş aralığındaki öğretmenlere aittir. Genç yaştaki öğretmenlerin sessizlik düzeyinin, yaşlı öğretmenlere göre daha fazla olmasının sebebi yaşlı öğretmenlerin tecrübe ve fikirlerini öne sürmenin anlamsız olacağını düşünmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Bunun sebebi geçmişte çalışılan farklı okul iklimlerinde görülen mobbing ve düşük örgütsel bağlılık olarak yorumlanabilir. Alagöz'e (2020) göre, yapılan araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin alt boyutları incelendiğinde okul ortamı ve sessizliğin kaynağına ilişkin durumlarında yaş değişkenine bakılarak bir fark görülmezken, örgütsel sessizlik ölçeğinin tamamıyla yönetici, izolasyon, duygu alt boyutlarındaysa yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar olduğunu belirtmiştir. Bu araştırma sonucuna göre, genç yaşlardaki öğretmenlerin, yöneticileri ve diğer öğretmenlerce dışlanmaktan korkmaları, yöneticileri ile sorun yaşamaktan endişe etmeleri, önyargıları, yerleşmiş korkuları ve memnuniyetsizliklerinden dolayı daha çok sessizliğe yöneldikleri ifade edilebilir.

Yaş değişkeni kuşak kavramıyla da ilişkisi olarak düşünülebilir. X kuşakları günümüzde emekli kesimin çoğunu oluştursa da eğitim örgütlerinde az da olsa bulunmaktadır. Bu kimselerin yaş değişkenine bağlı olarak alanyazın da daha çok sessiz kaldığının gözlenmesi X kuşağının tarihsel faktörler sebebiyle sessizliğe meyilli olması ile ilişkilendirilebilir. Y kuşağı ile Z kuşağını kıyaslamak gerekirse, Z kuşağının en az kıdemli öğretmenlerden oluşması ve sessiz kalmak yerine fikirlerini özgürce ifade edebilir düzeyde olması yine kuşakların tarihsel süreçteki yaşantılarının örgütsel sessizlik ile bağdaştığı söylenebilir.

Yapılan araştırmada ölçeği uygulayan öğretmenlerde okul ortamı, duygu durumu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutlarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiştir. Literatürde son çalışmalarda eğitim düzeyinin çok fazla önemsenmediği ve demografik değişkenler arasında çok fazla yer verilmediği dikkat çekse de, eğitim düzeyini de demografik değişkenleri arasında uygulayan araştırmacılar da bulunmaktadır. Eğitim durumu değişkeni Canbaz (2022)'nin araştırmasında da, öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine bakılarak örgütsel sessizlik seviyeleri ve örgütsel sessizliğin alt boyutları ile olan durumlarına bakıldığında anlamlı bir farklaşma görülmemekle çalışmamız ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Karagöz (2020)'nin araştırmasına göre, öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyi eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmuş ve önlisans mezunu öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin okul ortamı ve duygu boyutu, sessizlik kaygısı ve yönetici boyutlarının düşük olduğu belirlenmiştir. Bunun

yanı sıra lisans ve yüksek lisans mezunları ile kıyaslandığında lisans ve yüksek lisans mezunlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin önlisansa göre daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

Yapılan araştırmada ölçek sonuçları incelenen öğretmenlerde okul ortamı, duygu durumu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutlarının toplam çalışma süresine göre anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiştir. Alagöz (2020) ve Tokgöz (2021)'e göre, yapılan araştırmada öğretmenlerin mesleki kıdem bakımından örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir fark görülmediği kanısına varılmıştır. Tokgöz (2021)'e göre, öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile çalışma hayatlarında yalnızlık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Yapılan bu araştırmaların, yaptığımız araştırma ile benzerlik gösterdiği ifade edilebilir. Bayer Demirhan (2020)'a göre de öğretmenlikteki hizmet süresi değişkeninin örgütsel sessizlik düzeyi ile benzer sonuçları verdiği görülmüştür. Son yıllarda yapılan birçok araştırmada mesleki kıdem arttıkça örgütsel sessizliğin artması göze çarpmaktadır. Yolcu'ya (2021) göre, ortaöğretim kurumlarında yapılan araştırma sonucunda çalışan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre, örgütsel anlamlı bir farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşmıştır. Kıdem değişkenine göre örgütsel sessizlik ilişkisine bakıldığında örgütsel sessizlik düzeyinin yönetici alt boyutunda kıdemi en az olanlarda, mesleki kıdemi yüksek (11-20 yıl) olanlara nazaran daha yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun sebebi sessiz kalma biçimlerinden çalışan itaati ile açıklanabilir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerde, duydukları kaygılar sebebiyle yahut işverenler tarafından –bilinçli veya bilinçsizce- oluşturulan örgüt iklimi sebebiyle itaat duygusunun daha yüksek düzeyde görülmesi beklenebilir. Zaman zaman durumlarının farkında olmadan az veya çok istemsiz kalarak sessiz kalmış olabilirler. İtaatkar çalışanlar değişim ve yenilik kavramlarına itaat duygusu yüksek olduğu için uzak kalacaktır. Bu bağlamda var olan düzenin devamını sağlamış olurlar. Yöneticilerin mesleki kıdemi daha az olan öğretmenlere bu kaygı ile birlikte çalışan itaati biçiminde sessiz kalmasına zemin hazırlayabilir.

Karagöz (2020)'nin çalışmasına göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna ulaşmış

olduğu ve en düşük puanının 0-5 yıl aralığındaki öğretmenlerde olduğu saptanmıştır. Yönetici alt boyutu ve sessizlik kaygısının mesleki kıdem değişkenine göre incelendiğinde, duygu alt boyutu ve okul ortamı alt boyutuna göre bir farklılaşma olmadığı sonucuna varmıştır. Bediroğlu (2020)'na göre, örgütsel sessizlik ile yaş arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, yaş ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir farklılık bulunması yeni öğretmenlerin kıdemi yüksek olan öğretmenlere göre daha fazla sessizlik yaşadığı anlamına gelmektedir. Yılmaz'a (2021) göre, aynı şekilde önemsiz görülebilecek bir düzeyde de olsa öğretmenlerin kıdemi artmasıyla sessizlik tutumunda artış görülmesi durumu, öğretmenlerin çalışmakta olduğu kuruma yönelik duygusal bağlılıklarından ötürü olduğu söylenebilir. Mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin mesleğin başında olan öğretmenlere göre daha fazla örgütsel sessizlik yaşamaları; tecrübeler, yaşanmışlıklar ve deneyimlerden ötürü olabileceği şeklinde de ifade edilebilir. Mantı'ya (2020) göre, kıdem değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeyleri farklılıkları arasında mesleki kıdemi az olan (1-5 yıl) öğretmenlerin, kıdemi fazla olan (16-20 yıl) öğretmenlere nazaran daha fazla sessizlik gösterdiğini belirtmiştir. Bu durum literatürdeki çalışmaların çoğuyla zıtlık göstermektedir.

Yapılan araştırma sonucunda ölçek sonuçları incelenen öğretmenlerde duygu durumu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutlarının bulunduğu okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiştir. Literatürde yapılan farklı araştırmacılardan Bayer Demirhan (2020)'a göre de, hali hazırda görev yapılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte benzer düzeyde olduğu söylenebilir. Bu çalışma da çalışmamız ile paralellik göstermiştir. Aynı şekilde literatürde bu konuda araştırması bulunan Tokgöz (2021)'e göre de, öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda çalışma süreleri ile iş yaşamında yalnızlık duygusunun ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuca göre öğretmenlerin buldukları okulda çalışma sürelerinin onların iş yaşamında yalnızlık ve örgütsel sessizlik düzeyleri konusunda bir bağlantı söz konusu değildir. Yolcu (2021) ve Yaşar (2021)'in yaptığı araştırmalara göre de, kurumda çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri de

artmaktadır. Bediroğlu'nun (2020) bulgularında da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda örgütsel sessizliğin görev yapılan okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği yorumuna ulaşılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin, hizmet süresi az olan öğretmenlerle kıyaslandığında daha az sessiz kalma davranışı gösterdiği sonucu ortaya konmuştur. Bu bağlamda söz konusu araştırmacılar kıdem arttıkça örgütsel sessizliğinde arttığı gözlenmiştir. Bu durumun sebebi göreve ilk başladığında ilk hevesler ve ilk heyecanlar sebebiyle mesleğe başlanmış olması ve bu süreçte düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleri ancak zamanla okul yönetiminin yeteri kadar ciddiye alınmadığının farkına varılması sonucunda sessiz kalma eğilimi gösterildiği olarak yorumlanabilir. Göksel ve Güneş (2017)'ye göre, bireylerin; cinsiyet, medeni durum ve eğitim gibi demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik arasında bir bağlantı bulunmamıştır. İncelenen çalışmaların bir başka bulgusunda ise kamu sektöründe çalışanların, özel sektöre oranla daha fazla örgütsel sessizlik gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak bu durum kamu sektöründe çalışanların tamamen örgütsel sessizliğin esiri olduğu anlamına gelmemektedir. Bu çalışma sonuçları özel sektör çalışanlarının yüksek özgüven sahibi olmaları ve rekabet, mücadele gibi kavramlarla daha çok iç içe olduklarını göstermektedir.

Canbaz (2022)'a göre, alanyazın incelendiğinde okul türü değişkenine yönelik çok fazla araştırma olmadığı görülmüş fakat Güneş (2019)'in araştırmasında okul türünün örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaştığı görülmüştür. Mantı'ya (2020) göre, yapmış olduğu araştırma neticesinde, kıdem değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeyleri incelendiğinde anlamlı denilebilecek düzeyde bir farklılık olduğu ifade edilmiştir. Kıdem süresi 1-5 yıl arasında bulunan akademisyenlerin, kıdemi 16-20 yıl arasında bulunan akademisyenler ile kıyaslandığında 1-5 yıl arasındakilerin daha çok sessizlik gösterdiği belirlenmiştir. Bunun dışında bireysel sessizlik alt boyutunda incelendiğinde kıdemi 1-5 yıl arasında bulunan akademisyenlerin, 16 yıl ile üzerinde kıdeme sahip olan akademisyenlere nazaran sessiz kalma seviyeleri yüksek düzeyde olarak belirlenmiştir.

4.2. ÖNERİLER

Bu başlık altında araştırmanın bulguları ile ilişkili olarak uygulayıcılara yönelik bazı öneriler bulunmaktadır.

1. Bu araştırmanın bulgularına göre, kadınların örgütsel sessizlik düzeyi, erkeklerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu örgütsel sessizlik düzeyinin azaltılması için, öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini rahatça açıklayabilecekleri bir okul ortamı oluşturulabilir. İdareci ve öğretmenler arasındaki karşılıklı iletişime değer verilmelidir. Öğretmenlerin tüm süreçlere aktif katılımı sağlanmalıdır. Bu süreçlere zaman zaman üst düzey yöneticilerde dahil edilerek oluşturulan okul ortamına daha geniş bir boyut kazandırılabilir. Bu şekilde okullardaki öğrenilmiş çaresizlik düşüncesini sonlandıracak önlemler alınarak örgütsel sessizlik düzeyinin azaltılmasında etkili olabilir.

2. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlere görev paylaşımı yaparken görevleri adil bir şekilde ve öğretmenlerin yeterliklerine uygun biçimde dağıtması öğretmenler arasındaki cinsiyet farklılıklarından ötürü ortaya çıkan örgütsel sessizliği azaltabilir.

3. Öğretmenler arası ilişkilerin arttırılmasına yönelik olarak planlanan sosyal etkinliklerin türleri ve sayıları arttırılabilir. Böylelikle öğretmenlerin okul yönetimine ve birbirlerine olan güven duygularında artış olacaktır. Bu bağlamda cinsiyet rollerinin örgütsel sessizlik bağlamında etkisi azaltılabilir.

4. Okul idarecileri okul ortamının zenginleştirilmesine yönelik çalışmalara önem vermelidir. Örgütsel sessizliğin azaltılması için yöneticilerin hazırlayacağı uygun örgüt ortamının, örgütsel sessizliği azaltıcı etkisinin oldukça büyük olacağı fikri yadsınamaz. Örgütsel sessizliğin azaltılması ve örgüt ikliminde güven ortamının oluşması bakımından yönetsel olarak yapılabilecekler arasında yöneticinin çalışanlarını güçlendirmesi, değişime odaklanması gibi faktörler sayılabilir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin görüş ve önerilerini önemsemeli ve onları karar alma süreçlerine dahil etmelidir. Bu davranışlar çalışanların kendini ifade etmeleri için önemli bir yere sahiptir. Okullarda yöneticilere ve öğretmenlere yönelik etkili iletişim çalışmaları yapılabilir. Öğretmenlerin tavsiyelerde bulunmaları teşvik edilebilir. Okul idarecilerinin benimsemiş oldukları sabit fikirler değiştirilebilir örgütsel sessizliğin

azalmasına katkı sağlayarak öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmelerine olanak sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Akkoç, S.** (2020). *Öğretmenlerin Mobbing Yaşamaları ile Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Alagöz, E.** (2020). *İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi. İstanbul.
- Algın, İ.** (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Alioğulları, Z. D.** (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki-Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Erzurum.
- Alparslan, A., & Kayalar, M.** (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel Ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 136-147.
- Altınlı, O.** (2022). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri ve Göreceli Yoksunlukları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi. Mersin.
- Arılı, D.** (2013). İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2).
- Aydın, F.** (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi. Denizli.
- Azımı, M.** (2021). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik Tutumları Arasındaki İlişkilerinin İncelenmesi: Erzurum İli Örneği*. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi. Erzurum.
- Bağ, D.** (2015). *Akademik Personelin Örgütsel Sessizliği: Sessizlik Alanları, Nedenleri, Sonuçları*. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi. Muğla.
- Balkan Akan, B., & Oran, F. Ç.** (2017). Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(5), 72-90.
- Başar, Ş.** (2022). *Lise Yöneticilerinin Lise Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik*

Davranışları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Siirt Üniversitesi. Siirt.

- Bayar Demirhan, N.** (2020). *Anaokullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi. Elazığ.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G., & Esatoğlu, A. E.** (2015). Hemşirelerde örgütsel sessizlik nedenlerinin belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 248-266.
- Bediroğlu, M.** (2020). *Öğretmenlerde Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Değerlendirilme Korkusu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Beheshtifar, M., Borhani, H. & Moghadam M. N.** (2012). Destructive role of employee silence in organizational success, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282.
- Bildik, B.** (2019). *Liderlik Tarzları Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Kocaeli.
- Bozgöz, İ.** (2020). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Konumsal Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi. İstanbul.
- Burulday, V.** (2015). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi. Elazığ.
- Büte, M.** (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 103–122.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F.** (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Brinsfield, C.** (2009). *Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures and examination of related factors*. Doktora Tezi. The Ohio State Üniversitesi, Amerika.
- Can, A.** (2016). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Canbaz, S.** (2022). *İlkokul ve Ortaokullarda Çalışan Ortaokullarda Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. Çanakkale.

- Ceviz, T.** (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme İle Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K.** (2007). *Research Methods In Education*. New York: Routledge.
- Çakıcı, A.** (2010). *Örgütlerde iş gören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A.** (2007). Örgütsel 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.
- Çakır, Ö., Tang, Y., & Güla, E.** (2021). Demografik Değişkenler Bağlamında Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Meta Analiz Çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 21(2), 271-296.
- Çelik, B.** (2018). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi. Antalya.
- Çelik, Ç.** (2019). *Öğretmenler Arasındaki Kuşaklar Arası Bilgi Paylaşımı Düzeyleri ile Kuşaklararası Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi. Kocaeli.
- Çetinkaya, U.** (2021). *Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: Sandıklı İlçesi Örnekleme*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi. Afyon.
- Demir, E., & Cömert, M.** (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı:49*, 148-165.
- Demirhan, N.** (2020). *Anaokullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi. Elazığ.
- Doğanay, E.** (2022). *Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi. Dicle Üniversitesi. Diyarbakır.
- Duman, B.** (2004). Attribution Theory (katkı=anlam yükleme teorisinin) öğrenme-öğretme sürecinde öğrencilerin öğrenilmiş çaresizliği üzerindeki etkisi [Bildiri]. *13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 2004, İnönü Üniversitesi, Malatya.

- Durak, İ.** (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2). 89-107
- Ehtiyar, R., M., Yanardağ.** (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel, *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Erbay, E. Ö., & Karabay, G.** (2021). Liderlik Tiplerinin Öğretmenlerdeki Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Yordayıcılığının İncelenmesi. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, 35(1), 78-87.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., & Öztürk, U. C.** (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 97-124.
- Festinger, L.** (1962) A Theory of Cognitive Dissonance (Stanford, California: Stanford University Press), 2-3
- Gambarotto, F. & Cammozzo, A.** (2010). Dreams of silence: employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation: Management Policy and Practice*, 12(2), 166–179.
- Gencer, M.** (2018). *Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi*. Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi. Denizli.
- Girgin, S.** (2020). *Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi. İstanbul Okan Üniversitesi. İstanbul.
- Göksel, A., & Güneş, G.** (2017). Kuşaklar arası farklılaşma: X ve Y kuşaklarının örgütsel sessizlik davranışı bağlamında analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 807-828.
- Göktaş Kulualp, H., & Çakmak, A.** (2016). Determining The Factors Affecting The Types of Organizational Silence With Structural Equation Modeling. *The International Journal of Economic and Social Research*.
- Gül, H., & 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.
- Gündüz, Ş., & Pekçetaş, T.** (2018). Kuşaklar ve örgütsel sessizlik/seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 89-115.

- Güngör, S. K., & Potuk, A.** (2018). Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları ve aralarındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(3), 723-742.
- Harvey, J. B.** (1988). The abilene paradox: The management of agreement. *Organizational Dynamics*, 3(1), 63-80.
- İçerli, L.** (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi Journal of Entrepreneurship and Development*, (5:1).
- İpek, M. B.** (2020). Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Süçü İmam Üniversitesi. Kahramanmaraş.
- Kahveci, G.** (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilimdalı Yüksek Lisans Tezi. Elazığ.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z.** (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38(167).
- Kalo Efe, A.** (2021). Öğretmen Algılarına Göre İletişim Becerileri ve Okul Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Öğretim Ortamındaki Kuşaklararası İklim Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi. Zonguldak.
- Karabay, G.** (2021). Öğretmenlerde Liderlik Tiplerinin Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi. İstanbul.
- Karaca Güzel, F.** (2021). Ortaöğretim Kurumlarında Yaşanılan Örgütsel Sessizlik ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi. Düzce.
- Karagöz, S.** (2020). Anaokulu Öğretmenlerinin Hesap Verebilirlik ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi. Zonguldak.
- Karasar, N.** (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Akademi Yayıncılık
- Kılıç, R., Keklik, B., & Yıldız, H.** (2014). Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2).
- Knoll, M. ve Van Dick, R.** (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349–362.

- Kocabaş, İ., & Karaköse, T.** (2005). Okul Müdürlerinin Tutum Ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel Ve Devlet Okulu Örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.
- Korkmaz, O., & Aydemir, S.** (2015). A research for the determination of the relationship between organizational conflict management and organizational alienation. *International Review of Management and Marketing*, 5(4), 230-241.
- Mantı, M.** (2020). *Akademisyenlerde Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi. Denizli.
- Moçoşoğlu, B., & Kaya, A.** (2021). Eğitim Kurumlarındaki Örgütsel Sessizlik Ve Sesliliğe İlişkin Öğretmen Algılarının İncelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(42), 1382-1408.
- Morrison, E. W., F. J. Milliken,** (2000). Organisational silence: a barrier to change and development in pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Özçınar, M., Demirel, Y., & Özbezek, B. D.** (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 150-171.
- Özer, P., & Urtekin, G.** (2007). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu ilişkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 28, 107-125 .
- Paşa, Ö.** (2015). *Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Mevlâna Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Perlow, L., & Williams, S.** (2003). Is silence killing your company?. *Ieee Engineering Management Review*, 31(4), 18-23.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P.** (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S.** (2001). *Breaking the silence: toward an understanding of speaking un in the workplac*. Doktora Tezi, Louisiana State Üniversitesi, Amerika.
- Rosen, S. & Tesser, A.** (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 33, 253-263.
- Sevgin, A.** (2015). *Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması: Eyüp İlçe Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi. İstanbul.

- Sezgin Nartgün, Ş., & Kartal, V.** (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 2(2), 47-67.
- Şenel, S. R.** (2019). *Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sessizlik ile Mesleki Doyum İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi. İstanbul.
- Tangirala, S., R. Ramanujam,** (2008). Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate, *Personnel Psychology*, 61, 37–68.
- Tatar, H.** (2019). *Örgüt İklimi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi. Erzurum.
- Terzi, A.R.** (2000). *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel Akademi Yayınları.
- Tınaz, P.** (2008). “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, Beta Yayınları, İstanbul.
- Tokgöz, B.** (2021). *Lise Öğretmenlerinin İş Yaşamında Yalnızlık Düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi. İstanbul.
- Uslu, A.** (2022). *Örgütsel Sessizlik Kavramı Ve Boyutları: Eğitim Kurumlarında Nitel Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi. İstanbul.
- Uzman, Z.** (2019). *İlkokul Yöneticilerinin Algılanan İletişim Becerileri ile Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi. İstanbul.
- Wynen, J. Kleizen, B. Verhoest, K. Lægreid P. & Rolland, V.** (2020). Just keep silent... Defensive silence as a reaction to successive structural reforms, *Public Management Review*, 22: 4, 498-526.
- Yalçınsoy, A.** (2019). Örgüt Kültürü Ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 67-77.
- Yaşar, T.** (2021). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki: Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi. İstanbul.
- Yeşilaydın, G., & Bayın, G.** (2015). Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120.
- Yetim Dayı, M.** (2018). *The Relationship Between Organizational Silence And Organizational Commitment: A Study*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi. İstanbul.

- Yıldırım Sevindim, K.** (2020). *Lise Müdürlerinin Yönetim Tarzlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerini Yordama Düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi. Kırşehir Üniversitesi. Kırşehir.
- Yılmaz Saka, S.** (2021). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ile Mizah Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Kastamonu Üniversitesi. Kastamonu.
- Yılmaz, O.** (2021). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi: Bir Meta-Analiz Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi. Kırşehir.
- Yolcu, M.** (2021). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik ile Öğretmen Özerkliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi. Karaman.
- Yüksel, A.** (2014). *Liselerde Görev Yapan Öğretmen Ve Yöneticilerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi. Uşak.
- Url-1** <www.basaksehir.meb.gov.tr>, erişim tarihi 02.11.2021.

EKLER

Sayın Katılımcı, Bu çalışma, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. İbrahim Kocabaş danışmanlığında yürütülen *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Durumlarının Belirlenmesi: Başakşehir Örneği* başlıklı yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Ölçek, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilere ait beş soru, ikinci bölümde 18 sorudan oluşan Kahveci, G., & Erceylan, N. (2013) tarafından oluşturulmuş *Örgütsel Sessizlik Ölçeği* yer almaktadır. Araştırmanın hedefine ulaşması için vereceğiniz cevapların içten olması büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmadan elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak ve cevaplarınız kesinlikle gizli kalacaktır. Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkı sağladığınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Seren Tezeren

Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

2. Yaşınız : () 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üstü

3. Eğitim Durumunuz: () Lisans () Lisansüstü

4. Şu anda bulunduğunuz kurumda ne kadar süredir çalışmaktasınız?:

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üstü

5. Toplam Çalışma Süreniz : () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üstü

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

EK: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

	Örgütsel Sessizlik Ölçeği	1	2	3	4	5
1	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.					
2	Öğretmenler 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 bilgisizlik ve 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 duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.					
17	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.					
18	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.					

Derecelendirme

- (1) Hiç Katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Orta Düzeyde Katılıyorum
- (4) Katılıyorum
- (5) Tamamen Katılıyorum

ETİK İZİNİ

Evrak Tarih ve Sayısı: 16.02.2022-128



FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARI

Karar Tarihi	10/02/2022	Karar Sayısı	12/06
--------------	------------	--------------	-------

KURUL ÜYELERİ

Prof. Dr. Fahameddin BAŞAR / Rektör Yardımcısı - Başkan
Prof. Dr. Erol KILIÇ / Güzel Sanatlar Fakültesi-Dekan- Üye
Prof. Dr. Esra AKGÜL / MYO- Müdür- Üye
Prof. Dr. Hasan BACANLI / Eğitim Fakültesi-Üye

Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ/ Eğitim Fakültesi-Dekan V.- Üye
Prof. Dr. Fatma ALİSİNANOĞLU / Eğitim Fakültesi - Üye
Prof. Dr. Sefa SAYGILI/ Edebiyat Fakültesi - Üye
Dr. Öğr. Üyesi Eyup Sabri KALA / Hukuk Müşaviri - Raportör

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 10.02.2022 tarihinde saat 14:00'da toplanmış ve aşağıdaki karar alınmıştır.

KARAR

KARAR NO 2022-12/06 Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Seren TEZEREN'in "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Belirlenmesi: Başakşehir Örneği" isimli projesinde kullanacağı anket ve ölçeklerinin etik yönden uygunluğuna,

Toplantıya katılan Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu üyelerinin oy birliği ile karar verildi.

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Fahameddin BAŞAR
Başkan

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Hasan BACANLI
Üye

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Erol KILIÇ
Üye

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Sefa SAYGILI
Üye

e-İmzalıdır

Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ
Üye

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Esra AKGÜL
Üye

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Fatma ALİSİNANOĞLU
Üye

İL MEM ARAŞTIRMA İZİNİ



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-46039369
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Seren TEZEREN)

21/03/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesinin 01.03.2022 tarihli ve 22740 sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 15.03.2022 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Belirlenmesi. Başakşehir Örneği
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : İstanbul Başakşehir İlçesi Ortaokullar
Araştırma Yapılacak Kişiler : Öğretmenler
Araştırmanın Süresi : 2021 - 2022 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
21/03/2022
Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (4 Sayfa)
2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)