

T. C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİNİN BAZI DEĞİŞKENLER  
ARASINDA İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAYED HUSSAIN HASHIMI

DANIŞMAN

DOÇ. DR. MUSTAFA BAYRAKÇI

HAZİRAN - 2019

T. C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİNİN BAZI DEĞİŞKENLER  
ARASINDA İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAYED HUSSAIN HASHIMI

DANIŞMAN

DOÇ. DR. MUSTAFA BAYRAKÇI

HAZİRAN - 2019

## BİLDİRİM

Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tez-proje Yazım kılavuzuna uygun olarak hazırladığım bu çalışmada:

- Tezde yer verilen tüm bilgi ve belgeleri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi ve sunduğumu,
- Yararlandığım eserlere atıfta bulunduğumu ve kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değiştirmede bulunmadığımı,
- Bu tezin tamamını ya da herhangi bir bölümünü başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

Beyan ederim

  
Sayed Hussain HASHIMI

## JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

"Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Bazı Değişkenler Arasında İncelenmesi" başlıklı bu yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

Başkan: Doç.Dr. Engin ARSLANARGUN

(İmza)



Üye: Doç.Dr. Mustafa BAYRAKCI ( Danışman)

(İmza)



Üye: Dr.Öğr. Üyesi. Mehmet Ali HAMEDOĞLU

(İmza)



Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

12.08.2019

(İmza)



Prof.Dr. Ömer Faruk Tutkun

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

İnsan kaynakları, bir örgütün ayrılmaz bir parçasıdır ve insan kaynaklarının doğru kullanımı, kuruluşların etkinliğini ve gelişimini sağlar. Çalışan eleştirileri ve önerileri örgütsel karar verme kalitesini arttırmakta ve örgütsel değişim sürecini hızlandırmaktadır. Ne yazık ki, birçok çağdaş örgütlerde, çalışanlar kuruluşun sorunları hakkında yorum yapmak istemezler. Ve bu sebeple örgütsel sessizlik adı altında çalışanların yaratıcılığını ve motivasyonunu azaltır. Sosyal örgütler olarak okullar insan kaynakları için büyük bir kaynaktır. Öğretmenler, yeni nesilleri yetiştiren ve çocukların potansiyel yeteneklerini gelecekteki güçler olarak yönlendirenler olarak, bu kolektif sessizlikten zarar görüyorlar. Örgütsel sessizliğin okullardaki olumsuz sonucu, diğer örgütlerde olduğundan daha fazladır. Çünkü okullar eğitim merkezidir ve yaratıcı bir öğretmen bu ıslahın sağlıklı gelişimine katılmaktadır. Örgütsel sessizlik bu hedefe ulaşmak için bir engeldir.

Türkiye'ye uzaktan gelen yabancı bir öğrenci olarak, bugüne kadar tanıştığım insanların iyiliğini hiç zaman unutmayacağım. Ve bu insanlar bana dürüst ve şefkatli yardım eden hocalarım ve bu süre içerisinde bana aile üyesi gibi davranan arkadaşlarımdır.

Özellikle bu çalışmada bana rehberlik eden, bilgi ve tecrübesini benimle paylaşan, her aşamasında rahatlıkla ulaşabildiğim ve her zaman her türlü desteği sağlayan danışman hocam Doç. Dr. Mustafa BAYRAKÇI'ya, akademik anlamdaki desteklerinden ötürü Prf. Doç. Dr. Osman TİTREK'e ve Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ali HAMEDOĞLU'na, Beni bu aşamaya kadar getirenler ve yetiştirenler sevgili babam ve annem'e, her zaman kalbimin gücü, hayat yoldaşım ve bana umut veren, eşim Freshta Hussaini'ye ve oğlum Komail'a sonsuz teşekkürler.

**SAYED HUSSAIN HASHIMI**

## ÖZET

### ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİNİN BAZI DEĞİŞKENLER ARASINDA İNCELENMESİ

Sayed Hussain Hashimi, Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Mustafa BAYRAKÇI

Sakarya Üniversitesi, 2019.

Bu araştırmanın amacı Sakarya ili serdivan ilçesi resmi ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin bazı değişkenler arasında incelenmesidir. Araştırmanın evrenini, 2016-2017 eğitim öğretim yılında Sakarya ilinin ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini toplam 280 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Araştırmada 2007 yılında çakıcı tarafından geliştirilen ve Soycan (2010) tarafından uyarlanan Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada ölçeklerden elde edilen veriler SPSS 20,0 istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmada bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız grupların karşılaştırılması söz konusu olduğunda gruplar arası farklılıkların incelenmesine yönelik olarak bağımsız örnekler için T-testi ve Oneway ANOVA testleri uygulanmıştır. Ayrıca çalışmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerinin dağılımları için betimsel istatistik teknikleri (frekans, yüzde ve ortalama) kullanılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları Sakarya ili Serdivan'daki ilk ve ortaokul öğretmenlerin arasında örgütsel sessizlik olduğunu göstermiştir. Ayrıca araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği puanları, cinsiyet, eğitim durumu ve görev yaptıkları okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının mesleki kıdem değişkeni açısından “Yönetsel ve Örgütsel Nedenler” ve “İzolasyon Korkusu” alt boyutlarına göre değerlendirildiğinde mesleki kıdem yılı az olan öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Diğer yandan öğretmenlerin çalıştıkları örgütlerde algıladıkları yönetim tarzına göre örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Ayrıca araştırmada, öğretmenlerin çalıştıkları yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıklarına göre örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen, Örgüt, Sessizlik, Örgütsel sessizlik.

## ABSTRACT

### INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL SILENCE OF TEACHERS BETWEEN SOME VARIABLES

Sayed Hussain Hashimi, Master Thesis

Supervisor: Prof. Dr. Mustafa BAYRAKÇI

Sakarya University, 2019.

The purpose of this study is to determine the relationship between the teacher's syndicalism who working in official primary and secondary schools in the serdivan district of Sakarya province and organizational silence. The population of the study consists of teachers working in primary and secondary schools of Sakarya province in 2016-2017 academic year. The sample of the study consists of 280 teachers. The research was designed with relational screening model. In this study, Organizational Silence Scale developed by Çakıcı in 2007 and adapted by Soycan (2010) was used. The data obtained from the scales were analyzed through SPSS 20.0 statistical package program. T-test and Oneway ANOVA tests were used for independent samples in order to examine the differences between groups when one dependent variable and one or more independent groups were compared. In addition, descriptive statistical techniques (frequency, percentage and average) were used to distribute the demographic information of the teachers who participated in the study. The results of this study showed that there was organizational silence between primary and secondary school teachers in Serdivan district of Sakarya city. In addition, according to the results of the study, teachers' organizational silence scale scores did not show a significant difference according to gender, educational status and school type variables. However, when evaluated teachers' perceptions of organizational silence in terms of professional seniority variable according to Managerial and Organizational Reasons and Fear of Insulation sub-dimensions , It was found to be statistically significant in favor of the teachers with less seniority years. On the other hand, according to the management style perceived by the teachers in the organizations they work for, organizational silence scale showed significant difference between mean scores. In addition, according to the frequency of face-to-face interviews of teachers with their managers, organizational silence scale showed a significant difference between the mean scores.

**Key Words:** Teacher, Organization, Silence, Organizational silence.

## İÇİNDEKİLER

BİLDİRİM.....	i
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	7
1.2. Alt problemler.....	8
1.3. Araştırmanın amacı.....	8
1.4. Araştırmanın önemi.....	8
1.5. Varsayımlar.....	9
1.6. Tanımlar.....	9
BÖLÜM II.....	11
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	11
2.1. Sessizlik tanımı ve kavramı.....	11
2.2. Örgütsel Sessizlik Konsepti.....	13
2.3 Sessizliğin nedenleri.....	17
2.3.1 Sees katılımında temel motivasyonlar.....	17
2.3.2. Bilinçdışı süreç ve duygular.....	18
2.4 Örgütsel Sessizlik Etkenleri.....	20
2.4.1 Üst Yönetimin Sessizliğe Katkısı.....	20
2.4.2. Örgütsel Yapı ve Politikalar.....	22
2.4.3. Örgütsel İlkeler ve Savunma Mekanizmaları.....	22
2.4.4. Yönetimsel Uygulamalar.....	23
2.4.5. Kültür.....	23
2.4.6. Kişisel Korkular ve İnanışlar.....	23
2.4.7. Diğer Etkenler.....	24
2.5. Sessizliğin Biçimleri.....	27
2.5.1 Kabullenici Sessizlik.....	28
2.5.2. Savunmacı Sessizlik.....	29



2.5.3. Prososyal Sessizlik.....	30
2.6. Hangi Çalışanlar Sessiz Kalır .....	30
2.7. Sessizliğin sonuçları .....	31
2.7.1. Organizasyonların üzerindeki Etkiler .....	31
2.7.2. Çalışanlara Etkileri .....	36
2.8. Örgütsel Sessizliği Sona Erdirmenin Yöntemi .....	39
2.9. Literatür İncelemesi .....	41
2.10. Çalışan sessizliğinin araştırılmasında potansiyel alanlar.....	46
BÖLÜM III.....	49
YÖNTEM .....	49
3.1. Araştırmanın modeli .....	49
3.2. Araştırmanın sınırlılıkları .....	49
3.3. Araştırmanın evren ve örnekleme .....	50
3.4. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları .....	51
3.5. Verilerin analizi .....	51
3.6. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlikleri .....	52
BÖLÜM IV.....	56
BULGULAR.....	56
BÖLÜM V .....	74
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERLERİ .....	74
5.1 Sonuç ve tartışma.....	74
5.2 ÖNERİLER.....	77
KAYNAKÇA .....	78
EKLER .....	88
ÖZGEÇMİŞ VE ESERLER LİSTESİ.....	91

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütlerde Sessizliğin Seçiminde Etkili Sebepler .....	26
Tablo 2: Sessizliğin Biçimleri ve Önemli Karakteristikleri .....	27
Tablo 3: Durgunluğun ve Kabulleniciliğin Boyutları.....	29
Tablo 4: Örnekleme giren öğretmenlerin değişkenlere göre dağılımları.....	50
Tablo 5: Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ve Yorumlaması.....	52
Tablo 6: katılımcıların sayısı .....	53
Tablo 7: Sessiz Kalma Ölçeğinin Güvenirlik İstatistikleri .....	53
Tablo 8: Sessiz Kalma Ölçeği İfadelerinin Güvenirlik Analizi.....	53
Tablo 9: Kadın ve Erkek Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular .....	56
Tablo 10: Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular .....	57
Tablo 11: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular .....	59
Tablo 12a: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puan Ortalamaları .....	60
Tablo 12b: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ortalama Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	62
Tablo 13a: Öğretmenlerin Çalıştıkları Örgütlerde Algıladıkları Yönetim Tarzına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puan Ortalamaları .....	65
Tablo 13b: Öğretmenlerin Çalıştıkları Örgütlerde Algıladıkları Yönetim Tarzına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ortalama Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi .....	66
Tablo 14: Öğretmenlerin Yöneticileriyle Yüz Yüze Görüşme Sıklıklarına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puan Ortalamaları .....	69

Tablo 15: Öğretmenlerin Yöneticileriyle Yüz Yüze Görüşme Sıklıklarına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ortalama Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	71
---	----

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Örgütler günümüz dünyasının temel bileşenleridir. Öyle ki bugünün dünyası aynı zamanda örgütsel dünya olarak adlandırılmaktadır. Giderek artan küreselleşme içerisindeki bilgi ve iletişim çağında, modern örgütlerin önündeki en büyük zorluklardan biri, kapasite ve dinamizm sahibi insan sermayesi meselesidir (Zarei & Taheri, 2012). Çünkü işgücü, tüm örgütlerin temel sermayesidir.

Günümüzde birçok örgüt, personellerin örgütsel sorunlar hakkında görüş ve yorum sunmayı reddettiğini düşünmektedir. Öte yandan örgütler, çalışanların görüşlerine değer verilmediğini düşünmesine ve bu nedenle de yorum yapmayı bırakmasına yol açacak bir ortam oluşturmaktadır. Bu olgu, “örgütsel sessizlik” olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel sessizlik üzerinde etkili olan faktörler tespit edilerek, çalışanların yorumda bulunmasının önündeki engeller kaldırılabilir. Bir örgütün verimlilik ve gelişimi, büyük ölçüde işgücünün doğru bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Şirket ve örgütlerin ne kadar eskiyse, güçleri ölçüsünde sorunlar da ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler sorunlarla ilgili olarak sürekli çalışanları denetlemeye çalışır. Bazı yöneticiler, çalışan memnuniyetinin ödül ve teşvik vasıtasıyla artırılabilceği konusunda ısrar etmektedir. Onlara göre çalışanlar astlarıdır ve emirlerini yerine getirmek durumundadır. Çalışanlar ekonomik baskı nedeniyle iş esnasında da maddi meselelere dikkatini veriyor olsa da, yalnızca ödüllendirme ile tatmin olmayacak ve bu da örgütsel geri çekilmeye, nihayetinde de örgütsel sessizliğe yol açacaktır (Zarei, Taheri, & Sayar, 2011).

Örgütler, verimliliği arttırmak amacıyla fikri sermayeden yararlanırlar. Bu nedenle çalışanların düşünce ve görüşlerini dinlemek, örgütün sesine kulak vermek gerekmektedir. Mevcut programları değiştirmenin önündeki başlıca engeller, bilgisizlik, güvensizlik ve Morrison ve Milliken’in (2000) ifadesiyle “örgütsel sessizlik” yani çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili görüş ve endişelerini saklamalarıdır. Örgüt üyelerinin çoğu örgütsel meselelerle ilgili sessiz kalmayı tercih ettiğinde ise, sessizlik kolektif bir davranış haline gelmektedir.

İnsan kaynakları, üretken bireyler, yenilikçi girişimciler, yöneticiler ve yeni fikri olan insanlar, bir örgütün en değerli servetidir ve örgütün başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynayabilir. Ancak stratejik bir servet olan çalışanlar sessiz kaldığında örgüt hiçbir veri üretemez, zira dil insan etkileşimi ve bilgi üretiminin temel vasıtasıdır (Husseinpour & Asgari, 2012). Bu gayenin yerine getirilmesi için teşvik ve açık iletişim kanallarının var olması zorunlu olsa da, birçok çalışan örgütlerin açık iletişim kanalları ve bilgi paylaşımını desteklemediğine inanmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütlerdeki değişim ve gelişimin önünde bir engeldir (Eriguc, Ozer, Turac, & Songur, 2014).

Örgütsel sessizlik konusunda çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan birine göre örgütsel sessizlik, çalışanların kasıtlı olarak örgütsel meselelerle ilgili görüş ve bilgilerini aktarmaktan kaçınmasıdır (Bagheri, Zarei, & Nik aeen, 2012). Birçok durumda kabul edilen görüş, çalışanların sorunları algılayacak gerekli tecrübeye sahip olmadığı yönündedir. Çalışanlar güç ve yetkiye sahip olmayıp, iyi bir ekip arkadaşı değildir. Davranışları ise yalnızca soruna sebep olmakta ve katılımlarıyla ilgili olumsuz bir etki uyandırmaktadır. Yöneticiler ise ironik olarak çalışanlarını açıktan yorum yapmaya teşvik ettiklerine inanırken, diğer yandan çalışanların muhalif görüşlerini susturma yoluna gitmektedir. Örgütsel sessizlik, karar alma süreci, çalışanın yönetimi süreci ve örgüt kültürü gibi örgütlerin karakteristik özelliklerini etkilemektedir (Dimitris & Volka, 2007).

Örgütsel sessizlik ayrıca karar alma ve örgütsel değişim süreçlerinin veriminin düşmesiyle ilişkilendirilmektedir. Bu sorun örgütleri etkilemekte ve birçok örgütün, personellerin çok az yorum yapması durumuyla karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır. Böyle bir durumda ise alınan kararların kalitesi düşmekte ve değişim düzeyi sınırlı kalmaktadır. Öte yandan Miller'a (1972) göre olumsuz geribildirimlerin bloke edilmesinden doğan örgütsel sessizlik, değişim ve örgütsel gelişimin önünde bir engeldir ve bu nedenle örgütler kendini gözden geçirme ve hatalarını düzeltme kabiliyetine sahip olamamaktadır (Dalvi & Safid, 2012).

Çalışan sessizliği modern örgütlere yayılmış durumdadır (Johannesen, 1974; Morrison & Milliken, 2000; Pinder and Harlos, 2001; Van Dyne ve diğerleri, 2003) ve örgüt yönetimi açısından kritik bir sorun haline gelmiştir. ABD'de 22 örgütten 260 çalışanla yaptıkları görüşmeler sonucunda Ryan ve Oestreich (1991), deneklerin %70'ten fazlasının

işyerlerinde yaşamış oldukları sorun veya kaygılarla ilgili örgütleriyle konuşmaktan korktukları sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir çalışmada ise Milliken ve arkadaşları (2003), görüştükları çalışanların %85'inin (40 kişiden 34'ünün) dikkatini çekmeyeceğini düşündüklerinden işleriyle ilgili en azından bazı kaygılarını amirlerine bildirme konusunda sessiz kaldıklarını itiraf etmişlerdir. Bu iki çalışmada elde edilen veriler, çalışanların işleriyle ilgili sorunlar hakkında sessiz kalmalarının örgütlerde yaygın biçimde var olan bir durum olduğunu göstermektedir. Şaşırtıcı biçimde çalışan sessizliği meselesi, işletme literatüründe büyük ölçüde görmezden gelinmiş bir konudur. Son zamanlarda akademisyenler konuya dikkat çekmiş ve çalışanların örgüt yapısı içerisinde sessiz kalma nedenlerinin araştırılması gerektiğini savunmuşlardır. Birçok durumda yaygın kabul, çalışanların sorunları anlamak için gerekli tecrübeye sahip olmadığı yönündedir. Güç ve otorite sahibi olmayıp, iyi ekip çalışanları değildirler ve davranışları yalnızca sorun çıkarma ve katılımlarında olumsuz bir izlenim oluşturma eğilimindedir. Yöneticiler ise ironik olarak çalışanlarını açıktan yorum yapmaya teşvik ettiklerine inanırken, diğer yandan çalışanların muhalif görüşlerini susturma yoluna gitmektedir (Dimitris & Volka, 2007).

Örgütsel sessizlik, karar alma süreci, çalışanın yönetimi süreci ve örgüt kültürü gibi örgütlerin karakteristik özelliklerini etkilemektedir (Dimitris & Vakola, 2007, s. 18).

Örgütsel sessizlik ayrıca karar alma ve örgütsel değişim süreçlerinin veriminin düşmesiyle ilişkilendirilmektedir. Bu sorun örgütleri etkilemekte ve birçok örgütün, personellerin çok az yorum yapması durumuyla karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır. Böyle bir durumda ise alınan kararların kalitesi düşmekte ve değişim düzeyi sınırlı kalmaktadır. Öte yandan Miller'a (1972) göre olumsuz geribildirimlerin bloke edilmesinden doğan örgütsel sessizlik, değişim ve örgütsel gelişimin önünde bir engeldir ve bu nedenle örgütler kendini gözden geçirme ve hatalarını düzeltme kabiliyetine sahip olamamaktadır (Dalvi & Safid, 2012).

Örgütler giderek artan bir biçimde çalışanlarından yenilikçi olmalarını, yorum yapmalarını ve daha fazla sorumluluk almalarını istemekte, ancak bu isteklerine mevcut şartlarda sadık kalmamaktadırlar. Bu nedenle birçok kişi örgütsel sorunlarla ilgili gerçekleri bilmekte, fakat yöneticilerinden çekindiklerinden dolayı bu gerçekleri dile getirememektedirler.

Çalışanların görüşleri, çalışma ilişkisinin yönetiminde kilit bir rol oynar. Bu ilişki işe alma sırasında gerçekleşen bir sözleşme üzerine kuruludur ve sonrasında sürekli olarak uyarlanır. Birey ve kolektif çalışan görüşler arasındaki ilişki, özellikle çalışma ortamındaki kolektif diyaloglar üzerinde etkilidir. Zira daha üst düzey temsilcilere kıyasla çalışanlar, kabul çerçevesiyle ilişkin sorunlarla daha yakından muhatap olmaktadır. Freeman ve Medoff (1984) ilk kez Hirschman'ın (1970) terk ediş ve ses teorisini sunduklarında, bireysel seslilik ve alternatifini olan sendikalar vasıtasıyla seslilik üzerine odaklanmıştır. Kolektif sesliliğin diğer temsilcileri olan yönetim kurulları da bu bağlamda analiz edilmiştir (örn. Sadowski ve diğerleri, 1995). Bu çalışmalar işgücü kullanımı ve verimlilik için bilgi paylaşımının yararları üzerinde durmuştur. Bu dönemden itibaren iletişim kanalları gözle görülür ölçüde artmış, hatta 'yönetim kaynaklı' kanallar dahi söz konusu olmuştur. Örneğin Batt ve arkadaşları (2002) ekipleri ve sendika dışı tartışmaların çözümlerini incelemiştir. Dundon ve arkadaşları (2004) bireysel tatminsizliği kolektif eylem ve yönetimde karar almaya dahil olma vasıtasıyla ifade etmenin türlerini ele almıştır. Çeşitli kanalları ise danışmanlar yoluyla kullanılan şikayet ve sıkıntıları bildirme kanalları olarak belirtmişlerdir. Öte yandan hedef belirleme ve performans değerlendirme bağlamında bireysel çalışan sesliliğine duyulan ilgi artmış, denetlemeye yüklenen geleneksel fonksiyon genişletilmiştir (Levy ve Williams, 2004). Bu kanalların gelişimi, bireyin ve kolektif kanalların da potansiyel etkisini arttırmaktadır. Bir örgütün başarısının anahtarı, insan kaynaklarıdır. Kaliteli insan kaynakları olmayan örgütlerin kaliteli hizmet sunması, rekabet bağlamında varlığını sürdürmesi ve yeniliklere adapte olması olanaksızdır.

Örgütsel sessizlik genelde tüm örgütler, özelde ise eğitim örgütleri açısından önemli bir olgudur. Bu nedenle geçtiğimiz yıllarda eğitim örgütlerinde örgütsel sessizliği ele alan çok sayıda araştırma yapılmıştır. Okul, toplum tarafından eğitim ihtiyaçlarını karşılamak ve eğitim faaliyetlerini sürdürmek için kurulmuş sosyal örgütlerdendir. Diğer bir ifadeyle okul, eğitim faaliyetlerinin düzenli ve sistematik olarak yürütüldüğü bir örgüttür (Hunt, 1972). Bir eğitim örgütü olarak okul, öğrencilere eğitim sistemine uygun biçimde bilgi, yetenek ve davranış kazandırır. Okul, kendi başına bir sosyal örgüt olmasının yanında ilişkiler ve toplum içerisindeki konumu bağlamında da ele alınabilir. Bu açıdan bakıldığında okul içerisindeki öğrenci ve öğretmenlerin rolleri, otorite ilişkileri ve disiplin konuları önem arz etmektedir (Brom & Selznick, 1963). Okul ve toplum,

karmaşık ve birbirine bağımlı birer sosyal yapıdır. Uzun süre boyunca pedagoglar, eğitimin ne kadar iyi olması gerektiği şeklindeki basit pedagojik soru üzerinde durmuşlardır (Berner, 2013). Sosyal gerçeklikten kopuk bir pedagojik süreç ya da “kutsal dünya” şeklindeki bir pedagojik bağımsızlık, insanları pedagoji şehrinin çıkmaz sokaklarına sürüklemektedir (Berner, 2013). Öğretmenler, öğretmen sendikaları, okul öğrencileri, siyasi partiler, dernekler, ekonomi grupları, dini topluluklar, bilim ve okul dışındaki bilimsel örgütler, okulu ve eğitimi doğrudan ve dolaylı olarak etkiler. Birçok aile açısından okullar, eğitim ve öğretim kurumlarıdır. Ayrıca ilgi, uyum ve temizlik gibi değerler, aynı şekilde doğruluk, itaatkâr ve yardımsever olmak, sorumluluk ve iradeli davranmak gibi sosyal tutumlar da okul personelinin beklenen özelliklerdendir (Berner, 2013). Okullar, eğitim fonksiyonunun yerine getirilmesi amacıyla örgütlenmiş eğitim merkezleridir. Okullar öğrencinin davranışlarında bir değişim gerçekleştirmek için kurulmuştur ve genel öğrenme ortamını sağlar. Öğretim içeriğiyle benzer şekilde sınıflar, davranış değişiminin ortak müfredat bağlamında gerçekleştirilmesinin hedeflendiği daha uygun ortamlardır. Sınıflar bireysel öğrenmeden ziyade, sosyal öğrenme gereksinimlerinin karşılandığı alanlardır. Kolektif öğrenme ortamları olarak sınıflar, öğrencilerin davranışlarının uyumlu hale getirildiği yerlerdir ve sınıflarda öğrencilerin çeşitli karakteristik özellikleri bulunmaktadır (Doğan, 2011).

Toplum, okulun öğrenciyi topluma uyumlu hale getirmesini ve gelişimini sağlamasını bekler. Bu nedenle eğitim sosyolojisinin araştırma alanlarından birisi, sosyal bir sistem olarak okuldur. Çünkü okulun hedefleri ile toplumun beklenti ve değerleri arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Toplum okulu etkiler, okul da ürünleri ile toplum üzerinde tesir sahibidir. Buna bağlı olarak toplum ve okul, bir madalyonun iki yüzü olarak görülebilir.

Okul, belirli bir zaman ve mekânda bir insan topluluğunu sistematik ve bilinçli bir şekilde bilgi, ahlak, teknik donanım ve beceri açısından aydınlatmaya çalışan bir birliktir. Eğitim ve öğretimin en önemli iki unsuru, öğretmen ve öğrencidir. Bu iki unsur arasındaki ilişkinin niteliği, eğitimin niteliği açısından son derece önemli bir belirleyicidir (Yılmaz & Tosun, 2013). Öğretmen, eğitimin özel ve yönlendirici aktörüdür. Verilen eğitimin başarıya ulaşmasında, öğretmenlerin sayısı ve niteliği de oldukça önemlidir. Eğitim hizmetlerinde okul yöneticileri ve öğretmenlerin çok önemli rolü vardır. Yönetim hizmetleri sağlayan okul idareleri ile öğretim hizmetleri sağlayan öğretmenler, eğitim hizmetlerinin doğrudan üretim merkezleri kabul edilir. Öğretmenin



kişisel nitelikleri zaman zaman alan bilgisi ve pedagojik bilgiden daha fazla öneme sahip olabilir. Bu nitelikler empati, saygı ve samimiyettir ve öğretmen olmanın temel özelliklerle kabul edilir. Empati, bir kişinin kendisini başkasının yerine koyabilmesi ve başkalarına bu kişinin bakış açısından bakabilmesidir. Saygı, bir kimseyi koşulsuz bir şekilde olduğu gibi kabul etmektir. Samimiyet ise, bir kişinin söyledikleri ve yaptıklarının birbiriyle uyumlu olmasıdır. Samimi bir insan söylediği şeyi yapar (Saban, 2005). Öğretmenler eğitim gereksinim ve beklentilerinin karşılanmasına öğretim-öğretim deneyimleriyle katkıda bulunur. Öğretmenler, öğrencilerin öğrenim süreçlerindeki potansiyelini teşvik edecek öğrenim ortamları oluşturmalarıdır. Öğretmen her öğrenciyi bir dahi olarak kabul etmeli ve bu doğrultuda davranmalıdır. Öğretmene yönelik diğer önemli bir beklenti de, okul ve sınıfta ilgili ve dostane bir öğrenme ortamı oluşturmalarıdır. Toplum yapısı ve sosyal hayatın küçük bir örneği olan okullarda sorunlar yaşanacaktır. Bu sorunlar aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir:

- a. Öğretmenlerle ilgili sorunlar
- b. Derslerle ilgili sorunlar (akademik meseleler)
- c. Arkadaşlık sorunları
- d. Psikoloji ve kişisel sorunlar
- e. Gelişimsel sorunlar

Sorunlar ne olursa olsun, herkes bu sorunların okul yönetimi, ebeveynler, öğretmenler ve öğrenciler arasındaki işbirliğiyle çözülebileceğinin farkında olmalıdır. Öğretmenlik mesleği profesyonellik ister. Bununla beraber eğitimci Ira Shor, sürekli tekrarlarla dolu sıradan bir öğretim yaşamının öğretmenlerin bir kafese kısılmış gibi hissetmesine yol açabileceğini söylemektedir. Öğretmenler, öğretme ve öğrenme süreçlerinin tatminini yaşayabilmek için çalışmalı ve kendilerini geliştirmelidirler (Shor, 2009). Öğretmenler rehberlik konusunda bir lider ve öğrencilerine hayatın her alanında karşılaşılabilecekleri sorunlarda bir rol model olabildikleri ölçüde başarılı sayılırlar.

Araştırmalar, öğretmenlerin görüşlerini paylaşmasının okul atmosferi üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin çalışma ortamına dair sorunları konusunda uzman olan Richar Ingersoll, öğretmenleri kendi üst-prensipileri ile ast öğrencileri arasındaki çelişik talep ve gereksinimlerin “ortasındaki” insanlar olarak

niteler. Öğretmenler yeterli ölçüde kontrole sahip olduklarında, Ingersoll'a göre işlerini başarılı bir şekilde yapabilir ve meslektaşları ile öğrencilerinin saygısını kazanabilirler.

Milli Eğitim İstatistikleri Merkezi Eğitim Birimi'nin okullar ve çalışanlarla ilgili anket verilerine dayanarak Ingersoll, öğretmenin (öğrenci disiplini ve öğretmen mesleki gelişim politikaları gibi) "sosyal kararlar" hakkındaki kontrolü arttıkça, öğrenci ile personel, öğretmenlerin kendi arasında ve öğretmenler ile yöneticiler arasındaki çatışmanın azaldığını ifade etmektedir. Daha sonraki bir makalesinde ise şunları söylemektedir: "Okul ve sınıfla ilgili olarak öğretmenlerin daha fazla kontrolünün bulunduğu okullarda, öğrencilerin yanlış davranış problemleri daha az olmakta, öğretmenler ve yöneticiler arasındaki meslektaş dayanışması ve işbirliği artmakta, daha kararlı ve etkin öğretim personeline sahip olunmakta ve öğretmenlerin okuldan daha az ayrılması sağlanabilmektedir."

Etkili okul örgütlenmesiyle ilgili araştırmalar ise, öğretmenlerin sesliliğinin bir ilanı olan işbirliğinin, okul kalitesinin önemli bir unsuru olduğunu göstermektedir. Bu konuda yakın zamanda yapılan başlıca araştırmalardan biri, Chicago Okul Araştırma Komitesi'nin 15 yıl süreyle yaptığı etkileyici eğitim araştırmasıdır. Chicago'dan yüzlerce ilkokul öğrencisinin katıldığı araştırma, akademik gelişim gösteren okulları zor durumdaki okullardan ayıran örgütsel özelliklerden birinin, yoğun personel işbirliği ve güçlü mesleki gelişim olduğunu ortaya koymuştur. Buna bağlı olarak araştırmacılar, öğretmenler ve yöneticiler arasında güçlü bir güven ilişkisi inşa etmenin, okulun gelişimi açısından hayati öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Greg Anrig kısa bir süre önce, Eğitim Savaşlarının Ötesinde adlı kitabında işbirliği ve okul örgütlenmesi konusundaki araştırmasının sonuçlarını paylaşmaktadır.

## **1.1. Problem**

Bu araştırmanın problemini öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin bazı değişkenler arasında incelenmesi oluşturmaktadır.

## **1.2. Alt problemler**

1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalamaları arasında farklılık var mıdır?
2. Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalamaları arasında farklılık var mıdır?
3. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalamaları arasında farklılık var mıdır?
4. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalamaları arasında farklılık var mıdır?
5. Öğretmenlerin çalıştıkları örgütlerde algıladıkları yönetim tarzına göre örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalamaları arasında farklılık var mıdır?
6. Öğretmenlerin çalıştıkları yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıklarına göre örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalamaları arasında farklılık var mıdır?

## **1.3. Araştırmanın amacı**

Bu araştırmanın amacı Sakarya ili serdivan ilçesi resmi ilkököl ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerinin örgütsel sessizliğin bazı değişkenler arasında incelemesini yer almaktadır.

## **1.4. Araştırmanın önemi**

İnsan kaynakları, örgütlerde bilgi ve becerileri göre en önemli sermayesidir ve bu beşeri sermayesini doğru kullanımı, örgütlerinin gelişimini artırır. Ama örgütlerde iş görenlerin sessizlik varlığı, örgütsel değişimi ve gelişimine engelleyebilir. Çünkü örgütsel Sessizlik, çalışanların Stres, geri çekilme, karamsarlık ve tatminsizlik nedeni olabilir. Ancak, sessizlik kültürünü kırılma ve çalışanlardan seslerini yükseltme bildiklerini geliştirme şu an yöneticiler için büyük bir mücadeledir. Örgütsel sessizliği ortadan kaldırmak için birçok etkileyen faktörler vardır bu çalışmada faktörlerden biri sendikalaşmadır. Örgütsel

sessizlik alanında araştırmalara göre ve ona etkileyen faktörleri incelenmesi rağmen Şimdiye kadar, örgütsel sessizliğe bazı değişkenlerin etkileyen rolü ile ilgili çok az bilimsel araştırmalar ile karŐılaŐıyoruz. Bu alıŐma sendikacılık ve örgütsel sessizlik ile arasında ilişkisini tespit edilecek. Çalışmanın sonuÇları, eğitim alanında örgütsel sessizlik ile ilgili öğretmenlerin gösterecektir. Çalışanların sessizliğine etkileyebilirse ve örgütsel sessizliğin azaltılmasına katkıda bulunur ve öğretmenlerin performanslarını geliştirmek için yol açar. Ayrıca çalışmanın sonucunu gelecekteki araştırmalarda kullanılabilir.

### **1.5. Varsayımlar**

1. Araştırmada kullanılan veri toplama ölçekleri, ilk ve ortaokul ğretmenlerinin örgütsel sessizliğini algıları belirleyecek özelliktedir.
2. Araştırmaya katılan katılımcılar, veri toplama aralarındaki maddelere gerçeği yansıtacak Şekilde cevap vermişlerdir.

### **1.6. Tanımlar**

**İlk ve Ortaokul:** Sakarya İli serdivan ilçesinde resmi ilk ve ortaokullar.

**Öğretmen:** Sakarya İli serdivan ilçesinde resmi ilk ve ortaokullarda görev yapan okul öğretmenler 2016-2017 ğretim yılında.

**Örgüt:** “iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak eŐgdmlenmiŐ eylemleri ya da güçlüklerinden oluşan” (Schein, 1976).

Ortak bir amacı veya iŐi gerçekleştirmek için bir araya gelmiŐ kurumların veya kişilerin oluŐturduėu birlik, teŐekkül, teŐkilat.

**Sessizlik:** Türk Dil Kurumu'na göre sessizlik “sükût, ortalıkta gürültü olmama durumu” olarak açıklanır (TDK, 2005: 1741; www.tdk.gov.tr).

Dyne ve arkadaşlarının (2003) yaptıkları tanıma göre sessizlik, konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmemesidir.

Sessizlik, çalışanların bilinçli olarak örgütsel sorun ve konular hakkındaki fikir ve endişelerini seslendirmemeleri olarak tanımlanmaktadır. (Morrison ve Milliken, 2000; Johannesen, 1974).

**Örgütsel sessizlik:** çalışanların kurumları ile ilgili konularda konuşma konusunda isteksizlikleri (Dyne-Ang-Botero, 2003; Morrison-Milliken, 2000; Pinder-Harlos, 2001).

Kurumları ile ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak saklama (Morrison-Milliken, 2000; Tangirala-Ramanujam, 2008).

## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Sessizlik tanımı ve kavramı

*Sükût altındır; Gıcırtilı tekerlek gres alır;*

*Sessizin tedavi; Fikrinizi söyleyin;*

*Sessiz geribildirim; Konuşmak ucuz;*

*Sessiz çoğunluk; Konuş - Olduğu gibi anlat* (L. Van Dyne, S. Ang & I. C. Botero, 2003).

Sessizlik konuşmayı, yazmayı ve benzeri eylemleri bırakmak anlamına gelmez. Sessizlik, aynı zamanda gelip geçici bir inandırıcılık yahut hiç inandırıcı veya muteber olmaksızın, yine herhangi bir güç ve güvenilirliğe sahip bulunmaksızın konuşma ya da yazmayı bünyesinde barındırır (Hazen, 2006). Başlangıçta sessizlik, sadakatle ve konuşmaktan korkulmuyorsa ortada bir sorun olduğu varsayımıyla eşdeğer görülmüştür.

Sükût altın mıdır? Sessizlik pek çok erdemle ilişkilendirilir: Tevazu, saygı, ihtiyatlılık, terbiye. İnsanlar utanç duymaktan, başkalarıyla karşı karşıya gelmekten ve sezebildiği tehlikelerden kaçınmak için sessiz kalırlar (Perow & Williams, 2003). Ancak sessizlik, onay ve katılım belirtmekle beraber hoşnutsuzluk ve karşıtlık anlamlarına da gelebilmekte; böylelikle bireyler ve örgütler için bir baskı unsuru haline dönüşebilmektedir (Bagheri, Zarei, & Nik Aeen, 2012).

Araştırmacıların örgütsel sessizlik ile ilgili ortaya koydukları birkaç tanım burada aktarılacaktır. Sessizlik, çalışanın “iş ile ilgili iyileştirmeler hakkındaki fikir, bilgi ve görüşlerini belirtme veya saklama motivasyonu ”dur (Donaghey, Cullinane, Dundon, & Wilkinson, 2011).

Sessizlik genelde grup dinamikleri ile ilişkilendirilir (Zerubavel, 2006). Çalışan sessizliği önceleri uyum veya boyun eğme olarak algılanırken, günümüzde tepki veya kendini geri çekme olarak kabul edilmektedir (Bildik, 2009).

Sessizlik; ses çıkarmamak, konuşmamak veya kolaylıkla anlaşılabilir bir davranışın gizlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne ve diğ., 2003).

Tanım olarak sessizlik, çalışanın “iş ile ilgili iyileştirmeler hakkındaki fikir, bilgi ve görüşlerini belirtme veya saklama motivasyonu ”dur (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003).

Hirschman (1970) sessizliği, pasif ancak bir o kadar yapıcı, bağlılıkla eşanlı bir çerçevede ele almıştır; o tarihten bu yana yönetim bilimciler sessizliği bağlılıkla bir tutmuşlardır. Örnek olarak; kötü muameleye maruz kalan ancak resmi hiçbir şikâyetle bulunmayan çalışanların, sessiz kalıp durumu kabullendikleri düşünülmüştür. Çalışan sessizliğinin davranışsal, bilişsel ve efektif elemanları genelde göz ardı edilir. Böylelikle, sessizlik memnuniyetsiz ve mağdur çalışan tepkisi olarak her zaman göz ardı edilmiştir (Pinder & Harsos, 2001)

Jensen'a (1973) göre sessizliğin beş düalistik işlevi vardır:

- Kişiler ya da insanları bir araya getirir hem de uzaklaştırabilir,
- İnsanların ilişkilerine hem zarar verebilir hem de iyileştirebilir,
- Bilgileri açığa çıkarabilir aynı zamanda bilgileri gizleyebilir,
- Derin düşünceleri ya da hiçbir düşünce olmamasını gösterebilir,
- Ayrıca memnuniyet ya da onayın ve aynı zamanda muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Jensen'in yorumuna göre bazen insanlar sessizlikten faydalanmaktadır, ancak sessizlik bazı durumlarda insanlara oldukça zararlı olabilir. Sessizliğin beş farklı ama birbiriyle ilişkili anlamları Webster'in Collegiate sözlüğünde şöyle tanımlanmıştır:

- a) Sessiz kalma durumu; konuşmadan veya gürültü yapmadan kaçınma;
- b) Herhangi bir ses veya gürültü olmaması;
- c) Bilgi sakıncası veya sözlerin ihmal edilmesi;
- d) İletişim veya yazmada başarısızlık;
- e) Unutulma veya belirsizlik.

Sessizlik, insanların kendileri ile iletişim kurduğu bir durumdur (Pinder & Harlos, 2001). Hirschman'dan (1970) beri, sessizliğin onaylandığını varsayarak, örgüt bilimleri genellikle sessizliği sadakaya eşit tutmaya devam etmiştir. Örnek olarak, haksız muamele gören, ancak resmi şikâyetle bulunmayan çalışanlar genellikle sessiz kalmış ancak bu sessiz kalma yöneticiler tarafından çalışanların pozitif davranışı olarak değerlendirilmiştir (Ör. Boroff, 1989).

Scott (1993) sessizliği “görüşlerini kasti olarak dile getirmeyip saklamak” olarak tanımlarken, Nakane (2006) “olası sorunlardan kaçınma davranışı” olarak ifade etmiştir.

Bowen ve Blackmon'a göre (2003) çalışanlar; görüşlerini açık etme eğilimini ancak kendi düşünceleri, örgütün genel düşünce yapısıyla uyumluysa gösterirler ve diğer durumlarda fikirlerini kendilerine saklamayı seçerler.

Çakıcı'ya göre (2007) insanlar, ortak düşünceleri paylaştığı kişiler olmadığını inandıklarında içgüdüsel olarak duygularını dile getirmezler ve saklamayı tercih ederler. Azınlık olduklarını hisseden bireyler, düşüncelerine değer verilmeyeceğini sanırlar.

Çalışanlar, işlerini geliştirecek fikir, bilgi ve görüşlere sahip olabilmektedir. Çalışan kimi zaman bunları paylaşırken kimi zaman sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu iki kutuplu yapı tuhaf görünebilmekle birlikte; unutulmamalıdır ki sessizlik, tamamen suskun kalmayı değil, önemli hususlarda konuşmamayı ifade etmek için kullanılmaktadır (Diane Vaughan, 2003).

## **2.2. Örgütsel Sessizlik Konsepti**

Örgütsel sessizliğin yol açtığı problemlerin arasında, çalışanların yeni fikirler üretememesi ve gelişime kapalılıkları kayda değerdir. Çalışanlar örgütsel gelişime yeni fikirler üreterek katkıda bulunurlar. Sessizliğin yol açtığı olumsuz sonuçlar hem örgüte hem çalışanlarına zarar vermektedir (Kahveci, 2010). Çalışan sessizliği tehlike arz eder, zira çalışan zamanla işverenine, işinin kalitesine ve belki kuruluşuna karşı kayıtsız hale gelmektedir. Yöneticiler/liderler tarafından göz ardı edilen çalışanın sessizliği zamanla çalışanın örgüt içinde umursamaz davranışlarına sebep teşkil etmektedir. Bu gibi davranışlar çalışanlara ve kurumlara zarar vermektedir (Nikmaram, Yamchi, Shojaii,



Zahrani, & Alvani, 2012). Örgütsel sessizliğin her zaman olumsuz olduğu düşüncesi de yanıltıcıdır. Dyne ve Botero'ya göre örgütsel sessizlik zaman zaman faydalı olabilmektedir, bunlar; yönetsel aşırı bilgilenmenin önüne geçilmesi, kişilerarası çatışmaların ve gizli bilgi toplamanın önlenmesi şeklindedir. Buna rağmen örgütsel sessizlik, çalışan ve kurum için zararlı bir olgu olarak görülmektedir (Tikici, Derin, & Kalkın, 2011).

Örgütsel sessizlik bilimsel literatürde yeni bir kavramdır ve aktif, bilinçli ve kasıtlı bir davranış olarak incelenmektedir. Kurumlardaki sessizlik başlarda bir sadakat belirtisi olarak kabul edilmiştir. Ancak günümüzde olumsuz bir davranış olarak değerlendirilmektedir çünkü çalışanların kurumla alakalı konularda kasıtlı olarak bilgi saklamasına yol açmaktadır (Aylsworth, 2008)

2000'li yıllara kadar bilimsel makalelerde çalışan sessizliği ve sesliliği konusundan düzenli bir şekilde bahsedilmemiştir ancak son yıllarda örgütsel sessizlik bilimsel olarak araştırılan bir konudur. Morrison ve Milliken (2000) bu konuyu modern örgütsel sessizlik bağlamında tartışmış ve yönetim bilimi üzerine çalışan araştırmacıların dikkatini çekmiştir (Bogosian, 2012). Çalışmalarının sonucunda çağdaş yönetim literatürüne kapsamlı bir model kazandırmışlar ve araştırmacılar tarafından da kullanılmaya başlanan bu model, günümüzde en kapsamlı model olarak kabul görmüştür.

Literatürde, örgütsel sessizlik kavramı üzerine yapılan çalışmalar; kavramsal iki temel çalışmayı odak noktasına almaktadır. Çalışmalardan ilkinde, Morrison ve Milliken (2000) örgütlerde sistematik olarak gelişme gösteren sessizliği, sessizliğin sürekliliğini ve bununla beraber bunlara yol açan örgütsel koşulları analiz etmişlerdir. Araştırmacılar örgütsel sessizliği “Kurumun gelişimsel sürecinde gerekli iş, fikir, bilgi ve düşüncelerin çalışanlar tarafından kasten gizlenerek paylaşılmaması” şeklinde tanımlamışlardır. Kimi çalışmalarda örgütsel sessizlik toplu gelişen bir olgu olarak analiz edilmiş ve sessiz kalma eyleminin ardındaki sebepler keşfedilmeye çalışılmıştır. Literatürde öne çıkan çalışmalardan biri Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, çalışanların algılanan haksızlık ile ilgili düşünceleri ve kararları üzerinde durulmuştur. Araştırmacılar bu çalışmada örgütsel sessizlik kavramını geliştirmiş ve kurumlarda sessizliği ortaya çıkaran/geliştiren koşullarla ilgili bir model öne sürmüşlerdir (Çakıcı, 2008). Pinder ve Harlos'un (2001) bu çalışmada örgütsel sessizliğe getirdiği tanım;

çalışanın, kurumla alakalı bir konuda geliştirme ve düzeltmeye yönelik eylemde bulunma, anlamlı davranış sergileme ve bilişsel/duygusal değerlendirme yapma yeterliğine sahip olmasına rağmen bu hususlarda ilgili yetkililerle (yöneticiler/liderler) iletişim kurmaması şeklinde kendisini göstermiştir (Pinder & Harlos, 2001:334).

Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliğini tanımlarken, gelişim koşulları göz önüne alındığında sessizliğin farklı anlamlara gelebileceğini ifade etmişlerdir. İki şekilde tanımladıkları sessizliği, “kabullenici” ve “durgun” sessizlik olarak ikiye ayırmışlardır. Kabullenici sessizlik umursamama, boş veriş gibi tanımlamada kullanılırken; durgun sessizlik boyun eğme davranışını ifade etmektedir (p. 348-349).

Araştırmacılar çalışan sessizliğini; çalışanın sahip olduğu bilgiyi, gerekli bilgiyi edinmesi halinde koşullarda değişiklik yapabilecek kurum mensuplarından saklaması olarak düşünmüşlerdir (Fletcher & Watson, 2007; Eriguc, Ozer, Turac, & Songur, 2014).

Örgütsel sessizlik, kurumla alakalı problemler hakkındaki görüş, fikir ve endişelerin saklanması olarak tanımlanır (Morrison & Milliken, 2000). Bu saklama eylemi, çalışanın kasıtlı bir davranışı olarak görülür.

Yaptıkları çalışmada Morrison ve Milliken (2000), kurumlardaki sessizliği kolektif bir olgu olarak tanımlamaktadır. Çoğunluğun olumsuz yorum yapmaktan kaçındığı durumlarda sessizlik, bir topluluk oluşu haline gelecektir. Örgütsel sessizliğin birey bazlı bir olgu olmadığı göz önünde bulundurulursa; sessizlik davranışının tekil çalışanların sessiz kalması değil, çalışanların çoğul olarak sessiz kalmaları anlamını ifade ettiği anlaşılacaktır. Böylelikle, kurum içindeki sessizlik atmosferi, performans üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olacaktır. Aslı itibariyle sessizliğin genişleyen etkisi, organizasyon içindeki kolektif sessizlikten kaynaklanmaktadır. Diğer bir deyişle sessizlik, bir kişiden diğerine sıçrayan bulaşıcı bir virüse benzetilebilir.

Bowen ve Blackmon (2003) tarafından ifade edildiği şekliyle, çalışan sessizliği bir durum sebebiyle ortaya çıkıp başka durumlarda da etkisini sürdürmekte; netice itibariyle, sorunlu bir durumda ortaya çıkan sessiz kalma tutumu, başka bir sorunda sessiz kalmaya da sebebiyet verebilmektedir. Başkalarıyla etkileşim kurarken, kasten bilgi paylaşmama davranışı olarak sessizlik, bireyler arasındaki ilişkilerdeki güvene de zarar verebilmektedir (Milliken ve Morison, 2003). Güven, sosyal sermayenin en önemli bileşenlerinden biridir ve hasar görmesi halinde, kurumun sahip olduğu sosyal sermaye

de bundan zarar görecektir. Bir başka ifadeyle, sessizliğin kökenleri ile sosyal sermaye arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Milliken ve Morrison, 2003).

Morrison ve Milliken'in "örgütsel sessizlik" kavramı, kurumların çalışanlarına kulak asmadıkları iddiasını destekler. Bu konu üzerinde pek çok araştırma yapılmıştır (Argyris, 1977; Redding, 1985; Ewing, 1977; Nemeth, 1997). Yukarıya doğru iletişim ve bilgi aktarımının kurumun sağlığı açısından gerekli olduğunu vurgulayan bütün çalışmalara rağmen Morrison ve Milliken (2000) tarafından örgütsel sessizliğin, kurum mensuplarının sıklıkla tercih ettiği bir yol olduğu iddiası akıllarda bazı soru işaretleri bırakmaktadır.

Örgütsel sessizliğin kurum ve kurum çalışanlarının üzerinde bazı etkileri olabilmektedir. Çalışanlar, kurumla ilgili sorun veya yanlışları dillendirmeleri halinde gerek gizli gerek açık olarak cezalandırılacaklarına inanabilmektedirler. Örgütsel sessizlik sadece kurumsal gelişimi yavaşlatmaz, aynı zamanda çalışanların işlerine bağlılığını azaltarak iç çatışmaların açığa çıkmasını tetikler. Bunların sonucunda karar alma süreci yavaşlamakta, çalışanlardan gelen olumlu veya olumsuz geri bildirim eksikliği sebebiyle değişim ve gelişim süreçleri sekteye uğramaktadır. Örgütsel sessizlik aynı zamanda çalışanlarda moral ve motivasyon eksikliği, işe geç kalınan ve hiç gelinmeyen günlerde artış, bireysel ve kurumsal aktiviteleri olumsuz etkileyen serbestlik davranışlarına yol açmaktadır. Baskı altındaki gergin çalışanlar hızla sessizlik girdabına kapılmaktadırlar (Morrison & Milliken, 2000). Örgütsel sessizlik, çalışanlar arasında kurum politikaları ve sorunları hakkında bilgi sağlamayı kısıtlayan hakim bir bakış açısıdır (Nenette, 2002).

Örgütsel sessizlik, kurumla ilgili bilgi ve düşüncelerin çalışan tarafından kasıtlı olarak saklanmasıdır (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Örgütsel sessizlik, yukarıya dönük iletişimin kurumun sağlığı açısından gerekli olduğunu vurgulayan bütün çalışmalara rağmen kurum mensuplarının sıklıkla tercih ettiği bir yol olmaktadır (Glaser, 1984; Deming, 1986; Argyris & Schon, 1978; Rodriguez 2004).

Örgütsel sessizlik; değersizlik hissi, kontrol algısında eksilme ve bilişsel tutarsızlık gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütsel sessizlik, olumsuz tepkiler sonucunda açığa çıkan, firma veya kurumla ilgili önemli konularda sessiz kalma fenomenine verilen addır (Henriksen & Dayton, 2006). Örgütsel sessizlik verimlilik, özeri ve performansın engellenmesi sonucu açığa çıkan bir değişkendir (Henriksen & Dayton, 2006). Bu

durum, gider ve efor israfına sebebiyet veren kurumsal bir yetersizlik durumudur ve toplantılarda veri derleme, öneri şemalarına katılımında düşüş, kolektif ses oluşturma gibi sorunlarla kendini gösterebilmektedir (Shojaie, Zaree, & Barani, 2011).

Örgütsel sessizlik en geniş anlamıyla bilginin göndericiden alıcıya ulaşmamasını ifade etmektedir (Kostiuk, 2012).

Van Dyne ve LePine (Van Dyne & LePine, 1998) tarafından ifade edildiği şekliyle çalışanın sesi, bağlamsal performansla ilişkilidir (Motowidlo ve Scotter, 1994; Scotter ve Motowidlo, 1996).

Örgütsel sessizlik gider ve efor israfına sebebiyet veren kurumsal bir yetersizlik durumudur ve toplantılarda veri derleme, öneri şemalarına katılımında düşüş, kolektif ses oluşturma gibi sorunlarla kendini gösterebilmektedir (Nikmaram, ve diğ. 2012).

Zehir ve Erdoğan (2011) örgütsel sessizliğin liderlik davranışlarıyla ilişkisini, etik liderliğin olduğu bir ortamda çalışmışlardır ve çalışan performansını bu değişkenler üzerinden incelemişlerdir. Türkiye'deki ulusal ve çok uluslu firmaların 714 çalışanı üzerinde faktör analizi, güven, korelasyon ve regresyon çalışmaları yapılmış ve çalışmalar sonucunda tüm hipotezler desteklenmiş ve pozitif ilişkilere rastlanılmıştır.

## **2.3 Sessizliğin nedenleri**

### **2.3.1 Sees katılımında temel motivasyonlar**

Birçok kurum, örgütsel sessizlikle karşı karşıyadır. Böyle bir durumla karşılaşıldığında çalışanların neden ve nasıl sessiz kaldığı, konuşmakta isteksiz oldukları konular, kurumla ilgili sorunlarını kimlerle paylaşmayı tercih ettikleri, konuşacakları ve konuşmayacakları kişileri nasıl seçtikleri ve sessizliğin nasıl anlaşılması gerektiği noktalarında netleşmek gerekmektedir (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003).

Seslilikte veya sessizlikte ilk şart, çalışanın kurumla ilgili bir sorunu, önerisi veya paylaşmaya değer bulduğu bir bakış açısı olmasıdır (Miceli ve diğ. 2008, Pinder & Harlos 2001). Bu durumda çalışanın paylaşmaya değer bulduğu potansiyel bir bilgi gerekmektedir.

### 2.3.2. Bilinçdışı süreç ve duygular

Son zamanlarda yayımlanan birkaç makale çalışan sessizliği üzerine kapsamlı bir bakış getirmiştir (e.g, Detert & Edmondson 2011, Kish-Gephart ve diğ. 2009). Bu çalışmalara göre sessizlik, çalışmada genelde sonucu düşünülmezsizin, otomatik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu gibi durumlarda çalışanın yüksek seviyelerde korku ve yoğun negatif duygular hissetmesi, sistematik işleyen sürecin kısa devre yapmasına yol açmaktadır (Kish Gephart , Detert, Trevino, & Edmondson, 2009). Örnek olarak: Patronunun öfke patlaması yaşadığı bir anda yoğun korku hisseden bir çalışan, ne düşündüğünü açıkça söylemektense, olumlu/olumsuz sonuçlarını göz ardı ederek sessiz kalır ve geri çekilir. Çalışanlar aynı zamanda konuşmakla ilgili çeşitli farklı düşüncelere sahip olabilir, konuşmanın sorunlara yol açabileceğine dair kanıksanmış fikirleri olabilir ve bunların tümü davranışı otomatik olarak açığa çıkaran düşünüş biçimleridir (Detert & Edmondson, 2011).

Bu süreç, hangi konuda olduğuna ve yönetim ekibinin davranışlarına bakılmaksızın sessiz kalmaya sebebiyet verebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, amirler ne kadar anlayışlı ve iletişime açık olursa olsun, çalışanın hiyerarşik üstleriyle iletişimine dair düşünce şemaları iletişimin önüne geçebilir. Kendini ifade etmeyle ilgili örtük düşüncelere örnek olarak, çalışanın patronunu topluluk içerisinde utandıracak davranışlarından kaçınması gerektiği veya mevcut statükoya meydan okumanın kariyerine olumsuz sonuçları olabileceği gibi örnekler verilebilir (Detert & Edmondson 2011). Bu bastırılmış düşüncelerin ve otoriteye karşı konuşmanın kökeni evrime veya olumsuz yaşanmışlıklara dayandırılabilir. Zorlu tartışmalar belki de insanların otorite karşısında konuşurken bu derece tetikte ve korumacı olacak şekilde evrilmelerine bir sebep olarak gösterilebilir; böylelikle söyledikleri yüzünden kişi üstünü kızdırmayacak ve başını belaya sokmayacaktır (Kish Gephart , Detert, Trevino, & Edmondson, 2009). Bu savların, çalışanların üstleri tarafından meydan okudukları şeklinde algılanmamak için iletişim kurarken sessiz kalmayı tercih ettikleri anlamına geldiği söylenebilir.

İnsanlar ebeveynleri, öğretmenleri, dini figürleri, patronları ve diğer figürlerle yaşadıkları bazı tecrübelerin sonucunda, otoriteye meydan okumamaları gerektiğine dair şemalar geliştirirler. Diğer şemalar gibi bunlardan kişinin benliğinde derin yerler edinirler ve

böylece kişi, alternatif bir davranışı dahi düşünmez (Örn: Bu konuda ağzımı açmalı mıyım?). Kültür de bu noktada etkili olabilmektedir. Örneğin, güç mesafesinin yoğun yaşandığı ve hatta yaşlılara saygıyı dayatan bir kültürün içinde yetişmiş bireylerin; öğrenilmiş şemalardan kaynaklı sebeplerle konu otoriteye karşı konuşmaya geldiğinde ne yapacaklarını bilememelerini ummak mümkündür. Konuşma yetkisine dair örtük düşünceler sosyal olarak paylaşılmakta ve bir organizasyonun yapısına da işlemektedir. Yakın zamanda yapılan iki çalışma, iş birimlerinin konuşma yetkisiyle ilgili aynı görüşü taşıdıklarını ve paylaşılan bu düşüncenin bireysel sessizliğe veya konuşmaya da etki ettiğini göstermiştir (Frazier & Fanishmidt, 2012).

Korkunun yanı sıra diğer bir negatif duygu olan öfke de çalışanların konuşma tercihlerinde etken olabilmektedir. Öfkenin aynı zamanda ispiyonculuğu artırdığı tartışılmakla beraber (Edwards et al, 2009, Harvey et al, 2009) çalışanı aksiyon almaya ittiği de düşünülmektedir (Kish Gephart , Detert, Trevino, & Edmondson, 2009). Yoğun korku bir çalışanı sessizliğe itebilmenin yanı sıra, yaptığının sonucunu düşünmeksizin çalışanı konuşmaya da itebilmektedir. Diğer bir deyişle, son derece sınırlı bir çalışan akla uygun düşmese de düşüncelerini dışa vurabilir. Ancak Grant (2013) çalışanları konuşmaya teşvik eden duyguların (örn: öfke, hayal kırıklığı) aynı zamanda onların bu becerisini baltaladığı tartışmasını ortaya atmıştır. Bu fikri destekleyecek biçimde, duygu kontrolü konusunda daha iyi olan çalışanların kolektif sese katılmada daha aktif olduğunu ve bunun performanslarına olumlu etkilediği bulgularına da ulaşmıştır. Diğer bir deyişle, konuşma davranışları daha olumlu olarak gözlemlenmiştir.

Çalışanlar bazı kurumsal faktörler sebebiyle sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Argyris (1977), Redding (1985) veya Morrison ve Milliken (2000) gibi isimlerin iddiaları doğrultusunda, örgütsel sessizlik, üst yönetim tabakası tarafından sistematik olarak desteklenmesi sayesinde ortaya çıkmaktadır. Kısacası, bu isimlerin modelleri öncüllerinden farklı olsa da sonuç aynıdır: Örgütsel sessizlik. Yöneticilerin olumsuz geribildirim ve çalışanlarıyla alakalı örtük düşünceleri belirli bir yapı, politika ve yönetsel davranış ortaya çıkardığı fikrindedirler ve bu durum bir “sessizlik atmosferi” oluşturur; çalışanların kolektif algısı da bunu yasalaştırır.

Bazı akademisyenler örgütsel sessizliği firmanın iç ve dış gerçekliklerine bağlı açıklamaya çalışmışlardır: Yönetim, kişisel ve örgütsel faktörler (Milliken et al, 2003; Premaux, 2001; Pinder & Harlos, 2001; Eroglu et al, 2011).

## **2.4 Örgütsel Sessizlik Etkenleri**

Kurum mensuplarının endişe ve düşüncelerini ifade edememelerinin bazı sebepleri vardır. Bazıları aşağıda açıklanmıştır:

### **2.4.1 Üst Yönetimin Sessizliğe Katkısı**

İş örgütlerinin başarısı için üst yönetimin rolü enstrümantal değer taşımaktadır. İşteki güçlükler ve problemlerle ilgili konularda özgür ifade ortamının oluşmasına dair kaygıların giderilmesi adına, üst düzey bir güven kaynağının ulaşılabilirliği önemlidir. Üst yönetime güven atmosferi, belirsizlik hissini azaltılmasında etkili rol oynamaktadır (Weber & Weber, 2001). Öte yandan, yöneticilerin değer ve tutumları sessizlik ortamını açığa çıkarmak ciddi sebepler arasında olunabilir; bilindiği üzere bazı kurumlar çalışanlarının duygu ve düşüncelerinden bahsetmelerini yasaklamaktadırlar (Argyris, 1997). Bu bağlamda üst yönetimin uygulamaları sessizliğin artmasına sebebiyet de verebilmektedir.

#### **2.4.1.1 Yöneticilerin Olumsuz Geribildirim Korkusu**

Yöneticiler, astları tarafından yapılan geri bildirimden kendileriyle ilgili olumsuz geri bildirim almaktan korku duyabilmekte ve bundan dolayı tehdit altında hissedebilmektedir. Bu sebepten ötürü, bu bilgiye ulaşmaktan kaçınabilir, hatta kendilerine bir şekilde ulaşması halinde, aşağıdan gelen bilginin doğru olmayacağı iddiasıyla onu reddedebilir, güvenilirliğini sorgulayabilirler (Vakola & Bouradas, 2005).

Bir kurumda sessizlik ortamını oluşturan en kritik unsurlardan biri, yöneticilerin altlarından aldıkları olumsuz geri bildirimden duydukları korkudur. Konu bizzat kendileriyle değil üst yönetimle alakalı olsa dahi yöneticilerin bu tür olumsuz geri beslemeden hoşnut olmadıklarına dair sağlam deliller bulunmaktadır (bkz, Carver et. al, 1985; Meyer & Starke, 1982; Sachs, 1982; Swann & Read, 1981 cited in Morrison & Milliken, 2000: 708). Bu bağlamda ortaya çıkan korku sebebiyle negatif geri bildirimden kaçınılmakta ve bilginin geldiği kaynağın güvenilirliğini öne sürerek, alınan mesajları göz ardı etmektedir (Ilgen et al., 1979, Morrison & Milliken, 2000).

#### **2.4.1.2 Yöneticinin Örtük Düşünceleri**

Yöneticinin düşünceleri örgütsel sessizliğin kökeninde yatan faktörlerden biridir. Bu yaygın düşüncelerden biri, çalışanların sadece kendi çıkarını gözeten güvenilmez kişiler olduklarıdır (Morrison & Milliken, 2000).

Üst yönetimin kendisini asıl gerçekliği algılamaktan alıkoyan fildişi kulelere koyması ve olumsuz bilgiden ziyade olumlu bilgiyi hoş karşılaması sessizliği artıran nedenlerdendir (Van, et al, 2003). Böylece üst yönetimin katkısı çalışanı sessizliğe iten sebepler arasındadır. Öte yandan yönetim, kurumun sorunlarıyla ilgili konularda konuşan kişilere sorun çıkaran gözüyle bakabilmektedir (Milliken, et al., 2003).

Çalışanların fırsatı yaklaşımları, karar alma sürecinin dışına itilmelerindeki sebeplerdendir. Çalışanları karar alma mekanizmasının dışında bırakma eğilimi, olumsuz geribildirim ve aykırılıklardan kaçınma davranışıdır (Morrison & Milliken, 2000).

Morrison'a göre yöneticinin anlayış biçimi sessizliğin kökenlerindedir. Bu anlayış üç kategoride ele alınabilir: çalışan bencil ve güvenilmezdir, kurumlardaki sorunları en iyi anlayan kişi yöneticidir ve uyumlu devamlılık sağlıklı bir örgütselliğin vücut bulmuş halidir. Bu fikirlerin varlığı, örgütün merkezileşmiş karar alma mekanizmasının kullanılma sebebidir ve geri bildirim mekanizması ile yukarı doğru bilgi akışındaki eksikliğin nedenidir. Böylece, örgütte güvenli psikolojik atmosferin etkin biçimde tesis edilmemesi örgütteki sessiz ortamın oluşması sonucunu doğurur.



## 2.4.2. Örgütsel Yapı ve Politikalar

Neden yöneticiler örgütsel sessizliğe yol açan yapılar, politikalar ve uygulamalar geliştirirler? Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği güçlendiren iki yapısal özellik öne sürer.

a. Karar alımının aşırı merkezileştirilmesi

b. Yukarı doğru geri bildirim sağlayan resmi bir mekanizmanın eksikliği

Bazı kurumlarda çalışanlar girişimci ve yönetici olarak iki rolde oynamaktadır. Bu yöneticiler, düşünce yapılarından ötürü karar alma mekanizması üzerinde sadece kendileri güç sahibi olsun istemektedirler. Bu bağlamda, katılımcı bir yönetim stili yerine çalışanlarını güvenilmez bulan otokratik yönetim stilleri, astına patronluk taslayan bir yaklaşım benimser.

Bu yönetim stili, çalışanları karar alma mekanizmasının dışında bırakarak örgütsel sessizliğe sebebiyet verebilmektedir. Öte yanda, aşağı doğru kanal fonksiyonları aktif olarak işlemekteyken yukarı doğru kanal fonksiyonları genelde göz ardı edilmektedir. Örnek olarak, süreç bazlı yönetim stillerinde geri bildirim mekanizması prosedür ve yönergelerle kontrol edilirken, süreçler de performans sayaçlarıyla görüntülenmektedir. Bu klasik yönetim stili yapısındaki kurumlarda, bahsi geçen araçlar ya yanlış kullanılır yahut tamamen göz ardı edilir.

## 2.4.3. Örgütsel İlkeler ve Savunma Mekanizmaları

Örgütsel öğrenme üzerine yaptığı çalışmada Argyris (1977) güçlü ilke ve rutinlerin işletildiği bir sürecin çalışanları bildiklerini dile getirmeye isteksiz kıldığından söz etmektedir. Başka araştırmacılar ise kurumların genelde eleştiriye pek de kapalı olmadığını ama yine de çalışanların “durduk yerde sorun çıkarmamak” adına konuşmaktan kaçındıklarına belirtmektedirler (Ewing, 1977; Redding, 1985; Sprague & Ruud, 1988 Milliken ve diğerlerinden alıntı, 2003: 4).

#### **2.4.4. Yönetimsel Uygulamalar**

Saunders, Shepard, Knight, ve Roth (1992) tarafından öne sürüldüğü şekliyle çalışanların işle ilgili endişe ve önerilerini dile getirmedeki istekliliği, üstlerinin ne kadar yaklaşılabilir ve duyarlı olduğuna dair algılarına dayanmaktadır. Bu bulgu Glauser'ın (1984) önceki çalışmaların incelemeleri ile birbirini destekler niteliktedir. İncelemelerinde Glauser, yukarı doğru iletişimin tarafların kişilik özellikleri, mesajın niteliği veya bağlam değil; aynı zamanda alt-üst ilişkisinin karakteristiğiyle de alakalı olduğunu öne sürmüştür (Milliken, et al., 2003: 5).

#### **2.4.5. Kültür**

Destekleyici bir “kültür” genelde üst yönetimin çalışanlarını dinlemeye istekliliği anlamına gelmektedir (Dutton, et al, 1997: 407-425). Üst yönetimin kültürel altyapısı, çalışanlara dair düşünceleri üzerinde etkiye sahip olabilmektedir.

#### **2.4.6. Kişisel Korkular ve İnanışlar**

(Milliken, et al, 2003: 31) tarafından ifade edildiği üzere örgütsel sessizliğin sebepleri şunlardır:

Başkaları tarafından kötü olarak görülme ve olumsuz etiketlenme korkusu. Bir ilişkiye zarar verme korkusu (Üstlerindeki güven, saygı, kabul edilme ve desteği kaybetme korkusu şeklinde de görülebilmektedir). Konuşmanın bir fark yaratmayacağı ve dinleyicinin sorumluluk almayacağı yönündeki anlamsızlık korkusu.

Misilleme veya cezalandırılma korkusu (İşini kaybetme veya terfi alamama korkusu şeklinde de görülebilmektedir). Başkalarını üzme veya utandırmak ile ilgili endişeler. Son zamanlarda, korkunun, her türlü iş meselesi hakkında çalışanların sessiz kalmasının temel nedenlerinden biri olduğu düşüncesiyle ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır (Chiang ve Pepper, 2006; Cortina ve Magley, 2003; Dutton ve diğ., 2002; Edmondson,

2002; Graham, 1986; Gundlach ve diğ., 2003; Henik, 2008; Milliken ve diğ., 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Sprague ve Ruud, 1988, Kish-Gephart ve diğ..., 2009: 167).

Milliken ve arkadaşları (2003: 34), çalışanların olumsuz etiketlenme ve algılanma tehlikesinden dolayı gündelik kaygılarının çoğundan bahsetmekten korktukları bulgusuna ulaşmıştır. Kişiler olumsuz etiketlenme ve algılanma sebebiyle birçok olumsuz durumla karşılaşabilmektedir. Danışmanlık, finans hizmetler, yeni medya, tıbbi ürünler ve reklamcılık alanında faaliyet gösteren 40 çalışanla yapılan görüşmelere dayalı araştırma bulguları, katılımcıların işleri veya örgütsel konularla ilgili patronları veya hiyerarşik üstleriyle konuşamayacaklarını hissettiklerini doğrulamaktadır. Bu bulgunun ışığında, endişeler ve durumlara karşı sessiz kalma çalışanlar tarafından benimsenen yaygın bir seçim olabilmektedir (Milliken, 2003).

Araştırma bulguları iki anlamlı noktaya işaret etmektedir. İlki, çalışanların potansiyel olarak neyin olumsuz olduğuna ve hakkında konuşulduğu takdirde tehlike arz edeceğine odaklanması durumudur. “Bu sorunlar hakkında yukarıyla iletişime geçersen ne olur?” sorusunu cevaplarırken çalışanlar, geçmiş tecrübelerinden yaptıkları çıkarımlar üzere hareket etmektedirler (Ashford ve diğ., 1998: 23-57; Dutton ve diğ., 1997: 407-425).

#### **2.4.7. Diğer Etkenler**

Örgütsel sessizliğe sebep olan diğer değişkenlerin yanı sıra, aşağıdakiler de kayda değerdir (Milliken ve diğ., 2003: 31):

- Bireysel Özellikler (Tecrübe ve göre süresi azlığı)
- Kurumsal Özellikler (Hiyerarşik yapı ve destekleyici olmayan kültür)
- Amirle kurulan zayıf ilişkiler (Destekleyici olmayan tarz ve yakınlık eksikliği)

Çalışanın tecrübe ve konuşma hakkına sahip olduğu konusundaki içgörü eksikliği sessizliğin oluşumuna zemin hazırlar. Tecrübeleri az olduğundan dolayı geri çevrilecekleri veya önemsenmeyecekleri endişesi, üst düzey çalışanların önünde bir düşüncesini dile getirmenin saygısızlık ve dik kafalılık olarak algılanacağı endişesi çalışanları “seslerini” çıkarmaktan alıkoymaktadır.

Özellikle bürokratik yönetim stiline ağırlıkta olduğu geniş çaplı kurumlarda, kurumun kesin sınırlarla belirlenmiş prensip ve kurallarının dayatılması sebebiyle; organizasyonun geliştirdiği prensip, kural ve davranışlar çalışan sessizliğine neden olabilmektedir. Resmi olmayan gruplara izin verilmeyen, çalışanın sosyal bir varlık olarak kabul edilmediği organizasyonlarda samimiyetsiz ilişkiler güvensizlik yaratmakta ve sonuç olarak çalışanın sessiz kalmayı seçmesine sebep olmaktadır. Örgütsel sessizliğin dinamikleri Şekil 2’de gösterilmiştir.

Richard (2003) örgütsel sessizliğin sebeplerini şöyle sıralar:

- a. Korku
- b. Utanç
- c. Etik sorumlulukların anlaşılmaıması
- d. Arkadaşlık ilişkileri
- e. Konuşmak için fırsat olmaması
- f. Kurumun politik yeterliliğinin olmaması

Görünen o ki, örgütsel sessizliğı derinleştirip sessizlik ortamını yaratan en yaygın etken korkudur. Çalışanların azarlanmaktan, ceza almaktan, ödül alamamaktan hatta işten çıkarılmaktan korkuları; yöneticilerin ise olumsuz geri bildirimden korkuları örnek verilebilir. Çalışanlar için aynı zamanda yalnız kalma korkusu da bulunmaktadır. Sayılan bu tür korkulardan dolayı kurumun kültüründe sessizlik ortamını egemen olmakta, konuşmak için hiçbir fırsat bulunmamaktadır. Çalışanların özgüven eksikliği de, konuşmaya çekinmelerinin sonucu olarak örgütsel sessizliğe sebep olabilmektedir.

Kuşkusuz kimi zaman bağılılık ve bazı etik konular çalışanların konuşmasını engelliyor. Deniz ve arkadaşlarının (2013) çalışmaları, kavramlar arasındaki ilişkiyi ve ilgili hipotez ışığında, duygusal bağılılık ile çalışan sessizliğı boyutundan (savunmacı sessizlik) negatif ilişkiyi ampirik analizle desteklemektedir. Bir başka faktör çalışan ilişkilerini ifade etmektedir. Belki de ilişkilerinin zarar görmesinden korkmaktadırlar.

Kişilerarası iletişim becerilerindeki eksiklik de çalışanın yöneticiye karşı olumsuz duygular beslemesine sebebiyet verebilmektedir. Örgütsel politik davranıştaki eksiklikler

böylelikle örgütsel sessizliği ortaya çıkarmaktadır ve bu durumda, zaten kötü tecrübeler yaşamış çalışanın durumu daha da kötüye gitmektedir. Görüldüğü kadarıyla yöneticilerin tutumu, sessizlik ortamının oluşumunda büyük önem arz etmektedir.

Çalışan sessizliğinin farklı sebepleri olabilmektedir. Gül ve Özcan (2011) bu noktada çalışan ve yönetici arasındaki güvensizlik, konuşmayı riskli olarak görmek, dışlanma ve ilişkilere zarar verme korkusunun da örgütsel sessizliğe zemin hazırladığını vurgulamaktadırlar. Çakıcı (2010) örgütsel sessizliğin sebeplerini iki ana başlık altında toplar: Korku ve algılanan risk etkenleri ve bağlamsal etkenler (Tablo 1).

Tablo 1:

### *Örgütlerde Sessizliğin Seçiminde Etkili Sebepler*

<b>Korku ve Algılanan Risk Faktörleri</b>	<b>Bağlamsal Faktörler</b>
<i>Olumsuz biri olarak görülme veya etiketlenme korkusu</i> (örn: şikayetçi, baş belası, entrikacı, mızımız, sorun çıkaran)	<i>Kişisel sebepler</i> (örn: tecrübe eksikliği, düşük mevki, dış kontrol odağı olmak, düşük özgüven, iletişimle ilgili yoğun endişeler, yüksek düzeyde kendini uyarlama)
<i>İlişkilere zarar verme korkusu</i> (örn: yöneticiler tarafından sevilmemeye, onay ve destek kaybı, saygı ve imajda zedelenme)	<i>Kurumsal faktörler</i> (örn: kültürel adaletsizlikler, sağır kulak sendromu, sessizlik ortamı, hiyerarşik yapı)
<i>İntikam ve cezalandırılma korkusu</i> (örn: işten çıkarılma, terfi alamama, yükselmenin önüne geçilme, iş konumunun veya pozisyonunun değiştirilmesi, iş yükünün artırılması korkusu, misilleme)	<i>Yönetimsel faktörler</i> (örn: yöneticilerin açık konuşmaya tahammülsüzlüğü, yeni ve farklı fikirlere kapalı olmaları, mesafeli ilişkiler, yöneticiye güvensizlik, yöneticiye ulaşamamak, yöneticilerin örtük düşünceleri, olumsuz geri bildirim korkuları)
<i>Yalnızlık korkusu</i> (örn: uyumsuzlukla suçlanmak, saygı ve güven kaybı, bağlılık hissi)	

*Diğerlerini olumsuz etkileme korkusu*

(örn: birini utandırma veya üzmetten kaçınma veya derde sokmaktan kaçınma)

---

**Kaynak:** Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde İş gören Sessizliği. Ankara: Detay Yayıncılık.

## 2.5. Sessizliğin Biçimleri

Örgütsel sessizlik çeşitli kavramlarla ifade edilebilir. Pinder ve Harlos (2011) sessizliği kabullenici ve durgun sessizlik olarak ikiye ayırmıştır. Dyen, Ang ve Botero (2003) sessizliği kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlik olarak üçe ayırmışlardır. Kabullenici sessizlik içerisindeki çalışan statükonun farkında olmakla birlikte, değişimi riskli bularak statükoyu değiştirecek koşulları göz ardı etmeyi ve kabullenmeyi seçmektedir. Savunmacı sessizlik, çalışanın olası sonuçlardan kendini korumak adına bilinçli olarak sessiz kalmasıdır. Prososyal sessizlik ise organizasyonun, kişilerin ve işbirliğine dayalı diğer sebeplerden ötürü çalışanın görüş düşünce ve bildiklerini saklaması şeklinde tanımlanmaktadır. Sessizliğin üç biçimi Tablo 2’de özetlenmiştir

Tablo 2

*Sessizliğin Biçimleri ve Önemli Karakteristikleri*

<b>Davranışın Doğası</b>	<b>İlkel Motif</b>	<b>Spesifik Davranış Tipi</b>
<b>Pasif Çalışan</b>	Kabullenici (geri çekilme)	Kabullenici Sessizlik
	Öz koruma (korku)	Savunmacı Sessizlik
<b>Proaktif Çalışan</b>	Diğerleri odaklı (işbirliği)	Prososyal Sessizlik

---

Kaynak: Dyne, L. V., S. Ang ve I. C. Botero (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), pp. 1362.

### **2.5.1 Kabullenici Sessizlik**

Kabullenici sessizlik; çalışanın fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça söylemenin ve fark yaratmanın anlamsız ve gereksiz olduğu inancıyla sessiz kalmasıdır. Bu pasif davranışın gereği olarak çalışan örgütsel süreçlere dahil olmama eğilimindedir (Pinder & Harlos, 2001).

Bilgi, görüş ve fikirleri açıkça paylaşmanın örgütte değişim yapmakta değişim yaratmayacağı inancı kabullenici sessizlik olarak tanımlanmaktadır. Kabullenici sessizlik halinde çalışan statükoyu kabullenir ve kurumsal konularda değişiklik yapma girişiminde bulunmaz. Bu davranış bilinçli olarak sessiz kalmayı ve gelişimsel süreçlere dahil olmamayı gerektirir. Çalışanın konuşmakta başarısızlığının altında yatan sebep, konuşmanın bir değişiklik yapmayacağı inancıdır (Karacaoğlu & Cingöz, 2008)

#### **2.5.1.1. Çalışan Durgunluğu ve Kabulleniciliğinin Karşılaştırılması**

Tablo 3 çalışan durgunluğu ve kabulleniciliğinin karşılaştırılmasına dair araçlar sağlamaktadır. Tablo 3, sessizliğin iki türünü, içerdiği olgusal durumları karakterize eden sekiz farklı boyut açısından karşılaştırmakla beraber, sessiz çalışanın sessizliğini bozması için gerekli dışsal olaylara bağlı motivasyonları karşılaştırmaktadır. Örnek olarak Tablo 3, durgun sessizliğin “işlerin sakıncalı taraflarını” kabul etmeyen çalışanların bilinçli ve gönüllü durumlarını ifade etmektedir (Hirschman, 1970). Statükonun kabullenilişi kısmen düşük, stres seviyeleri nispeten yüksektir ve çalışanlar alternatiflerin farkında olmaya (yahut yaratma veya mümkün olduğunca tercih etme) daha eğilimlidirler. Dışsal ajanların veya takip eden örgütsel olayların konuşmayı tetikleme veya sahneyi terk etmeyi tetiklemesi için daha az teşvik gerekmektedir. Durgun sessizlikteki çalışanlarda baskın duygular korku, öfke, sinizm, umutsuzluk ve muhtemel depresyondur. Kilit nokta, çalışanın henüz boş vermiş olmamasıdır. Aksine, durgun sessiz çalışanlar daha az gönüllülük göstermekle beraber durumlarının bilincinde değildirler. Statükoyu tolere etme kapasitesi daha yüksektir, durgun çalışanlar koşulları normal olarak kabul etmişlerdir.

Tablo 3

*Durgunluğun ve Kabulleniciliğin Boyutları*

	Kabul	İtiraz
GÖNÜLLÜLÜK	Nispeten Gönüllü	Nispeten Gönüllü
BİLİNÇLİLİK	Bilinçli	Daha az bilinçli
KABULLENİCİLİK	Düşük	Orta ile Yüksek
STRES SEVİYESİ	Orta ile Yüksek	Düşük ile Orta
ALTERNATİFLERİN FARKINDALI	Nispeten Yüksek	Nispeten Düşük
KONUŞMA İSTEĞİ	Nispeten Yüksek	Nispeten Düşük
TERK ETME İSTEĞİ	Nispeten Yüksek	Nispeten Düşük
BASKIN DUYGULAR	Korku, Öfke, Umutsuzluk, Sinizm, Depresyon	İlişkiyi kesme

Alınan cevaplar ışığında çalışan durgunluğu ve kabulleniciliği.

**2.5.2. Savunmacı Sessizlik**

Sessizliğin bu türünde “korku”, Morrison ve Milliken tarafından vurgulanmıştır. Korkudan kaynaklı öz koruma fikri görüş, düşünce ve fikirlerin açıkça ifade edilmemesinin sebebi olarak gösterilmiştir. Savunmacı sessizlik, dışsal tehditlere karşı öz korumayı amaçlayan proaktif ve bilinçli bir davranıştır (Karacaoglu ve Cingoz, 2008: 158).

Kişilerin zaman zaman sessiz kalmayı seçmeleri psikologların “anne etkisi” dedikleri şekilde tanımlanmaktadır (Rosen ve Tesser, 1970 Milliken’den alıntı ve diğ., 2003: 4). Bu konudaki araştırmalar, çalışanların kötü haber getiren kişi olmaktan rahatsızlık duydukları için olumsuz bilgi aktarmakta isteksiz olduklarını göstermektedir (Conlee ve Tesser, 1973 Milliken’den alıntı ve diğ., 2003: 4). Çalışanların muhtemel problemlerle



ilgili bilgi taşımaktan rahatsızlık duyduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır (örn. Bkz.; Athanassiades, 1973; Read, 1962; Roberts ve O'Reilly, 1974 Milliken'den alıntı ve diğ., 2003: 4). Diğer bir ifadeyle ast-üst ilişkisi anne etkisinin yoğunlaşmasına sebep olmaktadır. Bir bakıma, bireyler kendilerini korumak adına bu davranışa yönelmektedir (Milliken ve diğ., 2003: 4).

### **2.5.3. Prososyal Sessizlik**

Prososyal sessizlik “işle ilgili düşünce, bilgi ve görüşleri başkalarının veya organizasyonun iyiliği için bilinçli olarak saklamak” şeklinde tanımlanmıştır. Bu sessizlik türü kasıtlı, proaktif ve diğerlerini merkezine alır. Diğer bir deyişle, sessiz kalmayı tercih eden çalışanın önceliği kendi değil, kurumu ve iş arkadaşlarıdır (Dyne ve diğ., 2003:1368).

### **2.6. Hangi Çalışanlar Sessiz Kalır**

Hangi çalışanın sessiz kalacağını sekiz konu başlığı altında araştırmak mümkündür (Milliken ve diğ., 2003: 30):

- Bir amirin veya iş arkadaşının rekabeti ve performansı ile ilgili endişeler
- Örgütsel sürecin ve performansın geliştirilmesi için öneri yapmakta sorunlar
- Maaş ve maaş eşitliği endişeleri
- Kurumsal politika ve kararlar ile uyumsuzluk
- Kişisel kariyerle ilgili kaygılar
- Etik ve tarafsızlıkla ilgili sorunlar (örn: görevi suiistimal, ayrımcılık, vb.)
- Taciz veya istismar
- İş arkadaşlarıyla çekişme

## 2.7. Sessizliğin sonuçları

Sessiz kalmak adına alınan gündelik ve basit kararlar başta küçük ve zararsız görünse de, çalışanlar ve kurumlar için ciddi hasarlar ortaya çıkarabilmektedir. Aşağıda sessizliğin kurum ve çalışan üzerindeki etkileri açıklanmıştır:

Sessizliğin artması, aktif bireyleri de sessizliğe itmektir. Bu tür sessizliğe boyun eğici sessizlik denir ve sessizliğin sebebi, çeşitli düşünceler sebebiyle geri çekilme davranışıdır (Pinder & Harloz, 2001). Bu tür çalışanlarda ihmalkarlık, umursamazlık, ihmal ve benzeri davranışlar görülebilir. Pinder ve Harloz bu sessizlik türünü statükoya boyun eğip, aktif davranıştan pasif davranışa geçmek olarak nitelendirir.

İş kalitesinde düşüş, yenilik isteksizliği, moral düşüklüğü gibi sebepleri olabilen bu sessizlik türü sadece bireysel etki yaratmakla kalmamakta, umursamaz çalışanlar kurum açısından da zarara sebebiyet vermektedir.

### 2.7.1. Organizasyonların üzerindeki Etkiler

Çalışan sessizliği kimi zaman çalışanlar arasında “artan tatminsizlik düzeyi” ve “kendini işe gelmeme ve diğer istenmeyen davranışlar” şeklinde göstermektedir (Colquitt & Greenberg: 311-312).

İletişim bir organizasyonun başarısında kilit rol oynamaktadır. Çalışan sessizliğinin ortaya çıkması halinde, iletişim sekteye uğrayarak organizasyonun genel işleyişi bozulmaktadır. Chris Pentilla “Konuşmaya Başla” başlıklı makalesinde: “Çalışan sessizliği yeniliği öldürerek eksiklerle dolu işlerin, düşük moralli çalışanların ve düşük karlılığın ortaya çıkmasına zemin hazırlıyor” (Pentilla, 2003) ifadelerine yer vermektedir. Bir organizasyondaki nitelikli iletişimin eksikliği dolayısıyla böylesi zararlara yol açabilmektedir. “Umursamaz Çalışanı Canlandırmak” başlıklı makalesinde Carla Joinson, sessiz çalışanların kurumunda yarattığı gerek maddi kayıp gerek diğer şekildeki olumsuz etkilerden bahsetmektedir. Zamanla örgüt içindeki sessizlik çalışanlarda aşırı seviyelerde umursamazlığa yol açmaktadır. Umursamaz çalışanlar “işlerine, işverenlerine ve işlerinin kalitesine karşı bir umursamazlık hali içindedirler” (Joinson, 1996)

Sessiz çalışan, kurumuna mali kayıp yaşatmakta ve organizasyonun işleyişini yavaşlatmaktadır. Ne yazık ki büyük maddi kayıp durumlarında yöneticiler; gizli kalmış çalışan sessizliğinin yarattığı umursamazlığı göremeyip, kaybı telafi etmenin başka yollarını aramaktadırlar. Çoğunlukla, görevlerini aksatan çalışanlar aynı zamanda farkında oldukları sorunlarla ilgili açıkça konuşmamakta ve bu durumda sessizlik, kısır döngü haline gelmektedir (Joinson, 1996).

strateji belirleme üzerine yapılan bir çalışmada, üst yönetimde karşıt görüşlerin bulunması örgütsel karar alma sürecinin gelişmesine ve kurumun performans artışına olumlu etki etmektedir (Bourgeois, 1985). Buna ilaveten, çalışanın kendini özgürce ifade edebileceği, yeni bakış açıları önerilerini tartışabileceği ve mevcut inançları sorgulayabileceği bir ortamın varlığının inovasyon için gerekli olduğu da tartışılmaktadır (Nemeth & Wachter, 1983). Bu çalışmalar, örgütsel sessizliğin bilgi girişini kısıtlayarak karar alma ve kurum etkinliğini olumsuz etkileyeceğini doğrulamaktadır. Bunun yanında; azınlık görüşlerin bulunmaması durumunda, efektif karar alma adına eleştirel analize ihtiyaç duyulmayacak ve böylelikle kurumsal değişim süreci yavaşlayacaktır (Nemeth, 1985; Nemeth & Wachter, 1983; Shaw, 1981). Elbette, varılan sonuç sınırsız çalışan girdisi alınması gerektiği değildir. Çok fazla girdi aşırı yüklemeye sebep olarak doğru zamanda doğru karar alınabilmesinin önüne geçecektir (Glauser, 1984). Burada ele alınan nokta, özellikle çalışanların kararsız kaldıkları konularda yeterli girdi sağlamamalarıdır (Argyris, 1977; Ryan & Oestreich, 1991; Scott & Hart, 1979). Bu gibi durumlar karar alma sürecini yavaşlatmakta ve kurumsal değişimin başlamasına engel olmaktadır.

Örgütsel sessizliğin efektif kurumsal değişime gölge düşüreceği diğer bir nokta, olumsuz geri bildirim engelleyerek kurumdaki hataların tespit edilememesine sebep olmasıdır (Miller, 1972). Olumsuz geri dönüş olmaması halinde, gerekli düzeltmeler yapılmadığı için hatalar devam edebilmekte ve hatta artabilmektedir (Argyris & Schon, 1978; Deming, 1986; March, 1991).

Sessizlik, Argyris'in (1977) çift etaplı öğrenme adını verdiği temel politikaların ve hedeflerin sorgulanmasını gerektiren yaklaşımı sergilemekte kurumun yetersiz olduğu anlamına gelmektedir. Üstüne üstlük yöneticiler sessizliği fikir birliği ve başarı göstergesi olarak görüp önemli verilere sahip olmadıklarını fark edemeye bilmektedir.

Yöneticinin geri bildirimini istediği bir çalışan böyle bir durumda negatif bilgiyi geri bildirimine katmaktan kaçınabilecektir. Sonuç itibariyle yönetimin aldığı geri bildirim, aktüel ve güvenilir reaksiyonlardan çok yöneticilerin duymak istediklerinin bir bütünü olabilmektedir (Zand, 1972). Bies ve Tripp (1999) tarafından yapılan bir çalışmada, geri tepme (repercussion) korkusuyla çalışanların aktardığı bilgiyi manipüle ettiğini göstermektedir. İkili bu konuda: “İşverenler, çalışanlarının ‘sadık’ davranışlarına bakarak yaptıkları gözlemler yanlış çıkarımlar yapmakta ve yanlış sonuçlara varmaktadır. Bu da liderliklerinden duyulan memnuniyeti yanlış anlamalarına sebep olmuştur” ifadelerini kullanmışlardır (1999: 17).

Yöneticinin böylesine bozulmaya uğramış bir bilgiyi sonraki adımları hesaplarken kullanması, kurumun hedeflerinden gittikçe uzaklaşacağı anlamına gelmektedir (Argyris, 1977; Miller, 1972). Bu dinamikler, benimsenen amacın daha çoğulcu hale gelmek olduğu organizasyonlarda özellikle sorunludur. Çoğulculuk, çoklu ve sıklıkla çelişen bakış açılarının toleransı anlamını ifade eder. Bununla birlikte, sistem sessizliği desteklediğinde, örgüt içinde var olabilecek farklı bakış açıları, görüşler, tercihler ve hedeflerin konuşma hakkı alması muhtemel olmayacak, böylece kurumun görev atamakta, karar vermekte, aksiyon sahalarını belirleme ve tecrübelerinden ders almaktaki mekanizmasında kendine yer bulamayacaktır. Burada yapabileceğimiz önerme, örgüt içindeki çeşitlilik düzeyi arttıkça, sessizliğin örgütsel karar alma ve değişim süreçlerine olumsuz etkilerinin artacağıdır. Ayrıca, örgütsel sessizliğin hızla değişen ortamlarda daha da zararlı hale geleceğini söyleyebiliriz. Bu ortamlarda, üst kısımdakilerin ihtiyaç duydukları tüm bilgilere sahip olmaları neredeyse imkansızdır.

Örgüt içindeki bireyler, kritik konular hakkında açıkça fikirlerini ifade edemeyecekleri duygusuna sahiplerse, çoğulculuğu (çokseslilik) sürdürmek mümkün değildir. Çalışanlar değerler, inançlar, öncelikler, görüşler ve deneyimler açısından farklılık gösterebilir, ancak perspektifler tekdüze bir şekilde ifade edildiğinden, kuruluş bu çeşitlilikten yararlanamaz (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Bu nedenle, çalışanların farklı yetenek ve bakış açılarını gerçekleştirerek performanslarını tercih etmek yerine, kasten fikirlerini, eleştirilerini ve önerilerini gizleme potansiyeli vardır; aynı zamanda, düşük motivasyon, güven ve örgütsel sadakat seviyeleri gibi konularda birçok olumsuz etkiyi de beraberinde getirmektedir. (Amah & Okafor, 2008). Yerleşik bir karar verme mekanizması, yönetim yetersizliği, ücret eşitsizliği, örgütsel yetersizlikler ve örgütsel performansın zayıf olması

gibi örgütsel faktörler, çalışanların sessizliğine yol açmakta ve organizasyonun yararına olabilecek bir kararın alınmasına engel olmaktadır (Morrison ve ark. Milliken, 2000: 706).

Örgütsel sessizlik, örgütsel faaliyetlerde ortaya çıkan yetersizlik ve hataların giderilmesinde ve sağlıklı bir geri bildirim mekanizmasının oluşturulmasında da olumsuz bir etkiye sahiptir. Geri bildirim mekanizmaları olmayan bir organizasyonda, hatalar, faaliyetlerin yürütülmesi veya daha şiddetli hale gelmesi mekanizmasına dönüşür (Milliken ve Morrison, 2003: 1565-1566).

Bir çalışan, olumsuz ya da eleştirel olarak algılanabileceğini düşündüğü için, sorunlar ya da işleyişteki aksaklıklar hakkındaki bilgilerin yukarı doğru aktarılması esnasında çarpıtma yapabilir ya da hiç bilgi akışı tamamen kesilebilir. Bir kuruluşun üst düzey yönetimi, kurumlarının gelecekteki etkililiğini sağlamak için neyin işe yarayıp neyin yaramadığının farkında olmalıdır. Ancak astları tarafından verilen bilgilerin çarpıtılması ya da akışın hiç olmaması, hatalı kararlara sebep olabilecektir (Milliken ve Morrison, 2003: 1564).

### **2.7.1.1. Örgütsel Performans**

Genel kurumsal performans göstergeleri, öznel ve nesnel olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır. Örgütsel performans göstergelerinin öznel ölçütleri, kurumun üretkenlik gruplarına dayalı yargıların oluşturulmasını içerir. Bu göstergelerden biri, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, yeni ürünlerin başarısı ve örgütsel performansın diğer nesnel göstergeleri olabilir, endeks ölçülebilir veriler üzerinden oluşturulmuştur. Örgütsel performansın nesnel göstergeleri de dahil olmak üzere, varlıklar ve karlılık geri dönüşü, özkaynak getirisi, yatırım getirisi ve hisse başına kazanç gibi göstergeler olabilir (Doaei, et al. 2011).

### **2.7.1.2. Fonksiyonel Faktörler**

Genellikle fonksiyonel faktörler davranış faktörlerini ve süreç ajanlarını içerir (Jalali, 1998).

#### **1. Davranışsal Faktörler**

- İdari disipline uygunluk: Zamanlama ve işleri zamanında yapmak.
- Davranış, müşterilerle etkili bir şekilde ilgilenir: sorunları çözmek için iyi bir çaba, samimi ilişkiler.
- İş ciddiyeti: Emirlerin hızlı yürütülmesi, görevlerin takibi.
- Bir şeyler öğrenmeye çalışmak: İş becerilerini, farklı yetenekleri arttırmak, eğitim kurslarına katılmak için çabalar.
- Esneklik: Hataların kabul edilmesi, başkalarından tavsiye kabul etmekten kaçınmama.
- Güvenilir: İş akıcılığı ve gözetim olmaksızın gerçekleştirilmesi, uygun dikkat ve doğruluk, çalışmayı yürüten duyarlılık, sorumluluk, ekipman bakımı.
- Kendiliğindenlik: Çalışmaya ve yapıcı bir şey yaratmaya yönelik motivasyona sahip olmak, ihtiyaçların tespiti ve bunlara yönelik uygun çözümlerin belirlenmesi ve iş faaliyetlerinin uygulanmasında proaktif olma.

#### **2. Süreç Faktörleri**

- Çalışma koşulları ile ilgili faktörler: Tedarik, ekipman, iş güvenliği ve sorumluluk sigortası sağlanması.
- Onur ve saygınlık ile ilgili faktörler: Yöneticilere saygı, yakın ilişkiler, iş arkadaşlarını cesaretlendirme, ayrımcılık ve adaletsizlik yapmama.

- Eğitim ihtiyaçları ve iyileştirme durumu ile ilgili faktörler: tazeleme kurslarının tutulması, bilimsel ve işlevsel araştırmaların sağlanması, bilginin güçlendirilmesi.
- Katılımla ilgili faktörler: Karar verme sürecine katılım ve ilgili konuların tartışılması.
- Yetkin ve nitelikli yönetim ile ilgili faktörler.

### 2.7.2. Çalışanlara Etkileri

Çalışan sessizliğinin, çalışanların kendileri üzerinde de etkileri vardır. İlgisiz çalışanları genelde kendilerini bir makine gibi hissetmekte ve bunun sonucunda “iyi geçinilmek istiyorsan, iyi geçin” davranışını benimsermektedirler (Joinson, 1996). Bu sebeple çalışanlar bazen depresyon ve başka sağlık problemleri yaşamaktadırlar. Bazen bu çalışanlar işlerinde yaşadıkları problemler için “tedavi” olarak hap ve alkol kullanırlar, bu da aslında problemlerini daha da kötüleştirmektedir. Jim Clemmer'in Masadaki Geyik (Moose on the Tableti) adlı kitabında kitabın ana karakteri olan Pete, bu tür sağlık problemlerini geliştirmektedir (Clemmer, 2008)

Çalışanlar üzerinde görülen etkilere dair bir örnek de araştırmacı Subrahmaniam Tangirala tarafından “çalışan sessizliği kişinin esenliğini etkiler, stresi artırır” ve çalışanların “suçlu hissetmesine ve zaman zaman psikolojik sorunlar yaşayarak değişime olan inançlarını koruyamadıklarına” atıf yapılarak verilmiştir.

Her gün korku yaşıyorsanız, bu sizi aşağı çeker ve korkaklaştırır. Önerilerim göz ardı edildikten sonra, işimin kalitesi hala oradaydı, ama ben değildim ( Ryan & Oestreich, 1991). Örgütlerin, çalışanların görüşlerini ve geri bildirimlerini desteklememe eğilimi, yalnızca örgütsel karar alma ve değişikliğe zarar vermekle kalmaz, aynı zamanda çalışanlardan gelen istenmeyen tepkileri de ortaya çıkarır. Çeşitli literatürden yola çıkarak, örgütsel düzenin üç yıkıcı sonucunun, değerli olmadıklarını hisseden çalışanlar, kontrol hakkı olmadığını algılayan çalışanlar ve bilişsel uyumsuzluk yaşayan çalışanlar olacağını öne söyleyebiliriz. Şekil 2'de gösterildiği gibi, bu üç sonuç, toplamda, örgütsel etkinliği zayıflatabilecek çeşitli ikinci dereceden sonuçlara yol açacaktır.

### **2.7.2.1. Çalışanın Değersizlik Hissi**

Usul adaleti üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların bilgi girişi yapmasına izin verdiği durumlarda, verdikleri bilginin karar verme süreçlerine çok fazla etkisi olmasa bile, prosedürlerini daha olumlu değerlendirdiğini göstermiştir (Bies & Shapiro, 1988; Lind, Lissak, & Con- lon, 1983; Tyler, Rasinski ve Spodick, 1985).

Lind ve Tyler'ın (1988) grup değer modeline göre, çalışanlara konuşma hakkı tanıyan prosedürler, en azından kısmen, çalışanların organizasyon içinde değer gördüklerini hissettirmeleri bakımından olumlu olarak değerlendirilmektedir. Model aynı zamanda çalışanların kendilerinin ve başkalarının bakış açılarını açıkça açığa çıkaramadıklarını hissettiklerinde değersiz hissetmelerini de önermektedir. Eisenberger, Fasolo ve Davis LaMastro'nun (1990) çalışması, bu hislerin örgütsel bağlılığı ve güveni etkileyeceğini göstermektedir. Çalışanlar, organizasyonlarının onlara değer vermediğini düşünürse, kuruluşa değer verme, kurumdaki kimliğini belirleme veya güvenme olasılığı daha düşük olacaktır. Azalmış bağlılık ve güvenin sonucu olarak motivasyon memnuniyet düşüklüğü, psikolojik geri çekilme ve hatta isyan etme ortaya çıkabilir ( Mathieu & Zajac, 1990).

### **2.7.2.2. Çalışanların algılanan kontrol eksikliği**

Birçok kaynaktan elde edilen kanıtlar, bireylerin çevreyle ilgili çevrelerinde ve onları etkileyen kararlar üzerinde güçlü bir kontrol ihtiyacına sahip olduklarına dair kanıtlar vardır (Greenberger & Strasser, 1986). Usuli adalet üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların çevreleri üzerinde bir kontrol duygusu kazanmalarının önemli bir yolunun kendi görüşlerini ve tercihlerini ifade etmeleri olduğunu göstermektedir (Lind & Tyler, 1988). Bu çalışma ayrıca, çalışanların kontrol ihtiyacı, konuşma hakları elinden alındığı müddetçe karşılanmış olmayacağını göstermektedir (Lind & Tyler, 1988). Bu nedenle, çalışanlar çevrelerinde konuşmamalarının daha iyi olacağını hissettirecek ipuçlarına rastladıkları zaman, çalışma ortamları üzerinde yeterli kontrol sahibi olmadıklarını hissedebilmektedirler. Kontrol eksikliğinin algılanmasının düşük motivasyon, stresle



ilgili hastalıklar, memnuniyetsizlik, psikolojik sorunlar, sabotaj ve karşı çıkma türü sorunlar ortaya çıkardığına dair kanıtlara rastlanılmıştır (Greenberger & Strasser, 1986; Parker, 1993). Sabotaj gibi dışavurumlar “direniş”i yansıtırsa da, aslında kontrolü geri kazanma girişimleridir (Brehm, 1966). Eğer çalışanlar kontrol sahibi olduklarını konuşma yoluyla veya yapıcı yollarla ifade edemezlerse, bunu organizasyon için daha yıkıcı olacak yollara başvurarak yapmaya çalışmaktadırlar (Ashforth & Lee, 1990) Tersine, stres ve geri çekilme gibi sonuçlar öğrenilmiş çaresizlik yanıtını yansıtabilir (Seligman, 1975). Bu çeşitli cevapların, yöneticilerin ilk başta bir sessizlik iklimi yaratan ilk varsayımlarını doğrulamaya hizmet etmekten başka bir sonucu olmayacaktır. Çalışanlar, güvenilmez düşmanca rakipler olarak ya da katkıda bulunmaları gerekenin ötesinde katkıda bulunmaya isteksiz olan kayıtsız gözlemciler olarak gözlemlenmeye yatkındırlar. Özünde, yöneticilerin inançları kendini doğrular (McGregor, 1960).

### **2.7.2.3. Çalışanların bilişsel uyumsuzluğu**

Örgütsel sessizliğin aynı zamanda bilişsel uyumsuzluğa yol açması da muhtemeldir:

Uyumsuzluk yaşayan bireyler, ya inançlarını ya da davranışlarını değiştirerek tutarlılığı yeniden kazanmaya çalışma motivasyonundadırlar. Ancak, örgütsel sessizlik bağlamında, çalışanların uyumsuzluğu azaltması çok zor olabilir. Müşterilerin belirli bir üründen memnun olmadıkları olayıyla günlük olarak karşılaşan bir satış görevlisi düşünün. Bu satış görevlisi, yönetimin ürünün mükemmel olduğu yönündeki beyanlarına inanmakta zorlanacaktır ancak uyumsuzluğu azaltmak için ürünün olumsuz yanlarını konuşmak fazlaca riskli olacaktır. Bu gibi durumlarda, ne inançlar ne de davranışlar kolaylıkla değiştirilemediğinde, birey kaygı ve strese yol açması muhtemel olan uzun bir uyumsuzluk durumunda olabilir (Parker, 1993).

Güvenilir iş arkadaşlarına içini dökmek yatıştırıcı olabilse de uyumsuzluğu tamamen çözmez; çünkü sorunlarını kapalı kapılar ardında konuşan (veya konuşamayan) biriyle, açıkça ifade edebilen biri arasında elbette farklar gözlemlenecektir (Bies & Tripp, 1999). Yukarıdaki dinamikler özellikle rahatsızlık vericidir, çünkü çoğunluktan farklı olan ve bu nedenle de farklı perspektiflere sahip olanları orantısız olarak etkileyebilirler. Bu tür çalışanlar sadece sessiz kalmaları için daha fazla baskı hissetmeyecek, aynı zamanda

sessizliğin olumsuz etkilerini daha yüksek olasılıkla deneyimleyeceklerdir. Başka bir ifadeyle, sessizlik ile üç psikolojik sonuç arasındaki ilişkinin, demografik farklılık ile yönlendirileceğini öngörmekteyiz. Bu tahmin doğruysa, organizasyonlarda sistemik, ancak kasıtsız olarak ayrımcılığa katkıda bulunan önemli bir faktör olabilir.

Sessizliğin etkileri, sorunlarla ilgili açıkça konuşmada yetersizlik; kuruma aidiyet, güven, takdir hissinde bozulma, işte memnuniyeti sağlayamama ve istifa istenci. Ayrıca çalışanlar, kendilerinden emin oldukları konularda sessiz kaldıkça öz-takdir ve rahatsızlık duygularını hissetmektedirler (Çakıcı, 2008).

Çalışanların eleştirel iletişimi içsel olarak bastırmaları ve bilgiyi bilerek paylaşmamayı tercih etmeleri, daha yüksek stres seviyelerine ve psikolojik sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Dahası, problemler hakkında konuşmak ve kendi bakış açılarını açıkça ifade edememek, değer kaybı ve bilişsel uyumsuzluk duygularına yol açabilir, bu da sonunda çalışanların sessizliğinin yanı sıra düşük düzeyde tatmin, bağlılık ve motivasyonla sonuçlanacaktır. Zamanla, azalan moral, bağlılık ve motivasyon, çalışanların örgütsel değişime daha az ilgi duymasına yol açar (Tangirala & Ramanujam , Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate, 2008).

## **2.8. Örgütsel Sessizliği Sona Erdirmenin Yöntemi**

Araştırma, algılanan örgütsel adaletin, çalışanların sessizliğinde rol oynayabileceğini göstermektedir (Harlos, 1997; Pinder & Harlos, 2001; Tangirala & Ramanujam, 2008). Örgütsel sessizliği ortadan kaldırmanın bir yolu, usul adaleti iklimi yaratmaktır. Usul adaleti güven oluşturur ve çalışanların konuşması için uygun ortamlar sağlamaktadır.

Katılımın düşük olduğu ortamlarda gerekirse tekrar yapılanmaya gidilip daha yüksek katılım oranları sağlanmalıdır. Teorik olarak, farklı varsayımlara sahip üst düzey yöneticiler, fazla mesai, dürüst yukarı doğru iletişimi sağlamada başarılı olacak farklı örgütsel sistem türleri tasarlayabilmelidir (Morrison ve Milliken, 2000, s.722). Sessizlik kültürünü ortadan kaldırarak konuşma ikliminin yaratılması ve katılım cesaretlendirilmelidir.

Örgütsel sessizliğin temel nedeni, azaltılması gereken korkudur. İş istikrarsızlığı da işten çıkarılma korkusunu artırır. Çalışanların iş istikrarı ve güvenliği garanti edilmelidir. Yöneticinin davranışı, çalışanların ses veya sessizliğe sahip olabilmeleri için önemli bir bileşen olabilir. Yöneticilerin bazı kişisel özellikleri, bu özellikleri zenginleştirmeleri gereken etkili bir iletişim için çok iyidir. Örneğin, gerçeği kabul edebilmelidirler.

Üst düzey yöneticiler ve denetçiler, çalışanların fikirlerini ifade etmek için kendilerini güvende hissedecekleri ve fikir ve önerilerini sunmaları için teşvik edilecekleri işyeri yaratmalıdır. Eğer çalışanlar yöneticilerini ve önemlisi denetleyicilerini ya gerçeği duymakla ilgilenmedikleri ya da sözlerini yanlış bir yere bağladıklarını düşünürlerse, muhtemelen sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Vakola & Bouradas, 2005).

Pinder ve Harlos (2001) örgütsel adaletsizlik, sağır kulak sendromu ve sessizlik iklimi gibi örgütsel bağlamsal faktörlerin yanı sıra benlik saygısı, iletişim anlayışı ve kontrol odağı gibi bireysel eğilimlerin çalışan sessizliğinin önemli öncelikleri olduğunu öne sürmüştür.

Tangirals ve Ramanujam'ın (2008) ampirik çalışmaları birey bazında değişkenleri göstermiştir: çalışanın çalışma grubu özdeşliği, mesleki bağlılık ve adalet algısı. Bu değişkenler çalışan sessizliği üzerinde negatif etkiye sahip olarak bulgulanmıştır.

Çalışma, etik iklimin, çalışanın işlevsiz davranışında göze çarpan bir öncül olduğunu açıklarken (Martin & Cullen, 2006), çalışan üzerine etkisi, belli bir tip işlevsiz davranışa sebep vermesi açısından, verimli olabilir; çünkü bu tip bir çalışma daha önce literatürde yer alan bireysel değişkenlerin dışında daha kapsamlı bir çalışan sessizliği anlayışına sahip olabilmemize yardımcı olacaktır.

Schneider ve Reichers (1983) örgütsel iklimin bireysel ihtiyaçlardan veya çalışanların davranışları üzerindeki motivasyonlardan daha güçlü bir belirleyici olduğunu ileri sürmüşlerdir. Withey ve Cooper (1989), örgüt düzeyindeki değişkenlerin, grupsal ve örgütsel iklim gibi, çalışanla iletişim gibi bireysel düzendeki değişkenlerden daha büyük değişimler yaratabildiğini belirtmişlerdir.

### **2.8.1. Yönetimsel etkiler**

Bu çalışmadan, çalışan sessizliğinin kritik iş sorunları üzerinde azaltılması için çeşitli pratik çıkarımlar elde edilebilir. Araçsal iklim ve çalışan sessizliği arasında pozitif bir ilişki bulunması, şirketlerin maddi teşvikler konusundaki aşırı güveni, çalışanların performansları için ödüller olarak ve grup odaklı işbirlikçi davranışların (örneğin, davranışlara ve diğer örgütsel vatandaşlıklara) artması için kullanabileceğini göstermektedir. Bu iki uygulama, kişilerarası rekabeti azaltacak ve kurum içindeki diğer kişiler için bir endişeyi yoğunlaştıracak ve çalışanların işle ilgili fikir, bilgi veya fikirleri saklama eğilimini azaltmak için araçsal iklimi bastırmaya yol açacaktır. Olumlu bir ortam ile çalışan sessizliği arasında negatif bir bağ olması, çalışan sessizliğini azaltarak firmaların bu tip ortamların kurulmasına yatırım yapması gerekliliğini göstermektedir. Bağımsızlık iklimi ile çalışan sessizliği arasındaki negatif ilişki, şirketlerin, iş ahlakını bozmak için, bağımsız ahlaki yargı eğitiminin alınmasına bağlı olarak, karar alma sorumluluklarını yerine getirme görevini yerine getirerek, çalışanlarının yetkilerini güçlendirebildiğini göstermektedir. Bu bulgular, kurallar ile yasalar ve kod iklimleri ile çalışan sessizliği arasında bir ilişkinin bulunmaması bulguları ile birleştiğinde, bu çalışma, araçları, araçsal, bakıcı ve bağımsız iklimi geliştirmek için daha fazla çaba harcayabilecekleri ve kurallara ve yasalara daha az önem verebilecekleri konusunda bilgilendirmektedir. Ve çalışan sessizliğini kaldırmak için kod iklimlendirir.

### **2.9. Literatür İncelemesi**

Bakoğlu, Bige ve Aykut (2010) akademisyenler üzerinde örgütsel sessizliği incelediler ve genellikle sessizlik gösterdiklerini öğrendiler. Alparslan'ın (2010) çalışması, yüksek yöneticilerin olumsuz tutumlarının ve iletişim yapılarının öğretim üyelerinin sessizliği ile sonuçlandığını ortaya koymaktadır.

Bathmunk (2011), liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ilişkin bir çalışmada, çalışanların dönüşümcü liderlerin olduğu yerde sessizliklerini sürdürmediklerini ortaya koymaktadır. İdari davranışlar üzerinde duruşa neden olan

önemli bir faktör olan başka çalışmalar da vardır (Bayram, 2010; Çakıcı, 2008; Çiçek Sağlam ve Yüksel, 2015; Morrison ve Milliken, 2000).

Ning ve Jin (2009), yöneticilerine güvenen çalışanların daha güvenli ve rahat hissettiklerini ifade ederek, çalışan motivasyonunun artmasına neden olduğunu söylemektedir. Ning, Jin ve Mingxuan (2007) yöneticilerin çalışan güvenini orta düzeyde etkilediğini ve örgütsel güven ve performans arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın bulgularının aksine, Türkiye'de yapılan bazı çalışmalar örgütsel güvenin ya düşük ya da orta düzeyde olduğu sonucuna varmıştır (Çağlar, 2011; Çokluk Bökeoğlu & Yılmaz, 2008; Memduhoğlu & Zengin, 2011; Özer, Demirtaş, Üstüner & Cömert, 2006; Yıldız, 2013; Yılmaz, 2009).

Binikos (2008), çalışanların örgütsel güveni hissettiklerinde, organizasyonda neler olup bittiğini daha özgürce konuşma eğiliminde olduklarını, aksi takdirde sessizliklerini koruma eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Vakola ve Bouradas (2005) araştırmalarında örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. KHalid ve Ahmed (2016) benzer şekilde çalışanların sessizlik ve çalışma politikaları arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Karaca Çakınberk ve arkadaşları, (2014), öğretim üyelerinin örgütsel güveni ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlayan bir çalışmada, çalışanların örgütsel güven algısı ile orta düzeyine yakın negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Örgütsel sessizlik davranışı benzer şekilde, Fard ve Karimi (2015) da örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve ters bir ilişki bulmaktadır. Dedahanov ve Rhee (2015) örgütsel güven ve kabul edilemez sessizlik arasında bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır; ayrıca denetim güvenliğine karşı savunmacı sessizlik arasında bir ilişki vardır. Ayrıca, kabullenici sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu da öğrenirler.

Karaca Cakinberk, Polat Dede ve Yılmaz (2014) örgütsel sessizliğin örgütsel güveni etkilediğini de ortaya koymaktadır. Fard ve Karimi (2015) örgütsel güvenin örgütsel sessizliği doğrudan etkilediği ve örgütsel sessizliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği sonucuna varmıştır. İş tatmini yüksek motivasyonu yüksek ve kendini adanmış çalışanlar için örgütsel güven çok önemlidir.

Kath, Magley ve Marmet (2010), yüksek iş tatmini ve özverisi olan çalışanlar için örgütsel güvenin çok önemli olduğu ve yöneticilerin ve denetçilerin kendileriyle ilgilenirken dikkatli olmaları gerektiği sonucuna varmışlardır. Zheng, Ke, She ve Zheng (2008) örgütsel sessizliği azaltmak için örgütsel güvenin sağlanması gerektiğini belirtmektedir. “Sessizlik Şirketinizi Öldürüyor Mu?” (Is Silence Killing Your Company?) başlıklı bir çalışmada, Perlow & Williams (2003) farklı sektörlerden çeşitli yöneticiler ve çalışanlarla röportaj yapmakta ve sessizlik davranışının aşırı stres, nefret, utanç, düşük verimlilik ve düşük iş tatmini ile sonuçlandığını ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak örgütsel güven ve örgütsel sessizlik birbiriyle ilişkili konulardır. Literatür taraması sonucunda her bir konunun farklı bir kavramla ilişkili olduğu görülebilmektedir. Örgütsel güven ve örgütsel sessizlik, örgütsel adalet, bağlılık, iş tatmini ve performans ile sıklıkla incelenmektedir. Örgütsel güven ve örgütsel sessizliği birlikte vurgulayan sınırlı sayıda çalışma var. Umulur ki bu çalışma bu boşluğu doldurmak için literatüre katkıda bulunacaktır. Bu çalışma örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasında iki yönlü pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları algılanan örgütsel güvenin örgütsel sessizlik davranışını etkilediğini göstermektedir. Öğretmenlerin algılanan örgütsel güveni ve düşük algılanan örgütsel sessizlik hoş bir sonuçtur ve bu bulgulara dayanarak, daha yüksek algılanan örgütsel güvene ve daha düşük örgütsel sessizliğe yol açan bir okul kültürü ve iklimi yaratmanın önemli olduğu söylenebilir. Bu nedenle, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin bu konudaki farkındalığı artırmak için gerekli eğitime sahip olması önerilebilir. Ayrıca, araştırmacıların eğitim alanlarının diğer bölümlerinde daha ayrıntılı, özellikle niteliksel çalışmalar yürütmeleri önerilebilir.

Çakıcı'nın (2008) araştırmasında, sessizliğin başlıca nedeni “idari ve örgütsel nedenler” idi. Ayrıca “korku” önemli bir faktör olarak ortaya çıktı. Çalışma ile ilgili faktörler akademik ve idari personel için bir farklılık göstermemektedir. Bu nedenle, akademik ve idari personel kendi fikirlerini ifade eder ya da benzer nedenlerle sessiz kalır. Öğretim üyeleri öğretim üyeleri ve araştırma görevlisi olarak iki gruba ayrıldığında, araştırma görevlilerinin öğretim üyelerine göre iş ile ilgili konular, deneyim eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkilerine zarar verme korkusundan daha fazla etkilendiği tespit edilmiştir.

Benzer şekilde Çakıcı (2008), sessizliğin algısal sonuçlarının cinsiyete göre değiştiğini tespit etmiştir. Erkek hemşirelerle kıyaslandığında, kadın hemşireler sessizliğin

performans ve sinerjiyi önleyebileceği, gelişmeyi sınırlayabileceği ve çalışanların mutsuzluğuna neden olacağından endişe duymaktadır. İdari personele kıyasla, akademik personel, sessizliğin iyileştirme ve gelişmeyi sınırlayabileceğinden daha çok endişe duymaktadır. Benzer şekilde, araştırma görevlileriyle karşılaştırıldığında, öğretim üyeleri sessizliğin gelişmeyi sınırlayabileceğinden daha çok endişe duymaktadır.

Altınöz ve Çöp (2012) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, otellerde çalışma saatleri arttığında örgütsel sessizliğin azaldığı gözlenmiştir. Diğer bir deyişle, çalışanların çalışma saatleri arttıkça, çalışmalarıyla ilgili görüşlerini daha fazla ifade etmeye başladıkları söylenebilir. Araştırma ayrıca, yüksek eğitim seviyesinin örgütsel sessizliklerini azalttığını gösterdi. Özdemir ve Uğur (2013) 'ın araştırmasında örgütsel sessizliğin algılanması duruma göre değişmektedir. Ayrıca pozisyon ve sektörlere göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Araştırmada örgütsel sessizliğin yaş, istihdam koşulları ve eğitim gruplarına göre algılanmasına ilişkin anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak statünün örgütsel sessizlik algılarında önemli bir rol oynadığı bulunmuştur. Buna göre, memurlar, çalışanlara göre örgütsel sessizlik algılarına daha fazla sahiptir. Araştırma ayrıca çalışanların pozisyona göre örgütsel ses ve sessizlik algıları üzerinde önemli farklılıklar tespit etmiştir. Buna göre, yöneticiler çalışanlardan daha yüksek örgütsel ses algılarına sahipken, çalışanların örgütsel sessizlik algıları yöneticilere göre daha yüksektir. Son olarak araştırma, çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algısının sektöre göre önemli ölçüde değiştiğinin altını çizdi. Bu anlamda kamu sektörü çalışanları, özel sektör çalışanlarından daha fazla örgütsel sessizlik algısına sahiptir. Kahveci ve Demirtaş (2013) 'ın araştırması, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarına odaklanmaktadır. Araştırmada, kadın katılımcıların idari konulara yönelik davranışlarda erkek katılımcılardan daha sessiz kaldıkları bulunmuştur. Başka bir deyişle, kadın katılımcılar duygularını ve görüşlerini okuldaki erkek katılımcılardan daha az ifade etmektedir.

Araştırmanın bir başka bulgusu, “öğretmen faktörü” öğelerinin hem kadın hem de erkek katılımcılar tarafından benzer şekilde algılanmasıdır. Ayrıca çevreden kaynaklanan sessizlik algıları da benzer bulunmuştur.

Yöneticiler, tıbbi kurumların yönetimi açısından idari kararların ve politikaların belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Sağlık kurumları çalışan olmadan sağlık

hizmetleri sunamaz. Çalışanların medikal kurumlardaki katkısı göz ardı edilemez. Bu nedenle, örgütsel sessizlik tıbbi kuruluşlar için arzu edilen bir durum değildir. Bu problemle başa çıkarken, medikal kurumların yöneticilerinin rolü özellikle kritiktir. Yöneticiler, sessizliğin idari ve örgütsel nedenlerini ortadan kaldırma ve çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebileceği bir örgütsel iklim yaratma kapasitesine sahiptir. Sonuç olarak, bu çalışma hemşirelerin tıbbi bir kurum için genel bir sessizlik çerçevesini sunmaktadır. Araştırma çoğunlukla sessizliğin örgütsel ve idari boyutlarına odaklanmıştır. Sessizlik popüler ancak nispeten yeni bir konu olmasına rağmen, sağlık alanında daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır.

Callaway ve diğ. (2007) bir çalışmada “örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişki (Amerika’nın Federal organizasyonundaki bir analiz), kurumdaki güvenin çalışanların iş tatminine yol açtığını ortaya koymuştur. Gerçekten de örgütsel güven ve iş tatmini arasında ilişki vardı. Örgütsel güven arttıkça, çalışanların iş tatmini de artmış demektir.

Binikos (2010) çalışmasında “Sessizliğin Sesleri: Örgütsel güven ve ispiyonculuğa yönelik kararlar”(Sounds of silence: Organizational trust and decisions to blow the whistle), “örgütsel güven” ile “sessiz kalma” arasında önemli ve negatif bir ilişki bulundu. Örgütsel güven arttıkça, sessizliğin azalması ve organizasyonda ispiyonculuk ile başa çıkma kararlarının alınmasının örgüt çalışanları arasında güvensizliğe yol açtığını belirtti.

Panahi ve Danaeifard (2010) çalışmasında “devlet kurumlarında çalışanların iş tutumlarının analizi, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik davranış ikliminin açıklanması”, sessizlik davranış boyutunda örgütsel bağlılıkla olumsuz ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların örgüt içindeki sessizlik davranışları ne kadar yüksek olursa, çalışanların örgütsel bağlılıkları o kadar düşük olur. Ayrıca, yönetimin ve denetimin, sessizliğe ve örgütsel bağlılığa karşı tutumları noktasında da olumsuz ve anlamlı bir ilişki vardı. Yönetim ve denetim otoritesinin sessizlik konusundaki tavrı ne kadar sert olursa, çalışanların örgütsel bağlılıkları o kadar düşük olur. Çalışmalarında, çalışanların sessizlik davranışlarında örgütsel sessizlik ile iş doyumunu arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Örgütsel sessizlik davranışının ne kadar yüksek olduğu, çalışanların iş tatmini ne kadar düşük olduğu anlamına gelir. Ayrıca, bulguların sonuçları, üst yönetimde ve denetimde sessizliğe karşı



tutumun iş tatmini ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu ilişki, yönetimin olumsuz tutumuyla ne kadar yüksek seviyede ise çalışanın iş memnuniyetinin de o derece düşük olduğunu göstermiştir.

Khorshid ve Yazdani (2012)“Güven, karşılık ve örgütsel aidiyet arasındaki ilişkinin özveri ışığında araştırılması” adlı çalışmalarında, çalışanların güven duygusunun ve kurum içindeki zıtlıkların çalışan güvenine olumlu katkı yaptığını bulmuştur.

Bakiev (2013) “Kişilerarası güven ve örgütsel bağlılığın örgütsel algı performansına etkisi” çalışmasında, kişilerarası güven ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Çalışmanın sonuçları, çalışanlarda kişilerarası güvenin ve güvenilir iklimin yaratılmasının yüksek düzeyde kararlılık ve performans artışı sağladığını göstermiştir Deniz ve ark. (2013) çalışmasında “çalışanların sessizliği ile özel bir sağlık kuruluşunda örgütsel bağlılık arasındaki ilişki” örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki olumsuz ve anlamlı ilişkiyi desteklemiştir ve örgütsel sessizliğin çalışanların performansı ve örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Lee ve diğ. (2013) Çalışmasında “KSS'nin örgütsel güven, çalışanların iş memnuniyeti ve müşteri odaklılığı üzerindeki etkisi”, KSS'nin örgütsel güven üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ve bu örgütsel güvenin iş tatmini ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ve bunun olumlu olduğunu göstermiştir. Müşteri odaklılık üzerindeki etkisi.

Partoniya (2014) çalışmasında “güvenin örgütsel sessizliğe ve İran'daki zorluklarına etkisi” olduğunu bulmuştur.

## **2.10. Çalışan sessizliğinin araştırılmasında potansiyel alanlar**

Daha önce sessizliğin “kaygan bir kavram” olarak adlandırıldığını belirtmiştik (Muldoon, 1996). Hem akustik hem de pragmatik sessizlik biçimleriyle ilgili anketimiz, aslında, onun etkisiz fenomenleri temsil eden zor, belki de zorlu bir kavram olduğunu doğrulamaktadır. Ne olursa olsun, kayganlığı örgütsel bilimlerde çok fazla dikkat çekmeyen bir örgütsel davranış biçimi olarak önemini azaltmaz. Başkalarını bu

büyüleyici olgunun arayışına katılmaya çağırıyoruz ve bu tür araştırmalar için bir uyarı ile birlikte birkaç öneri sunuyoruz.

İlk olarak, Morrison ve Milliken (2000) ile birlikte, çalışanların sessizliğini esas olarak örgütsel ortamlardaki bir tepki (adaletsizliğe) olarak inceledik. Sessizliğin diğer örgütsel davranışların bir nedeni olarak da araştırılmasını istiyoruz.

İkincisi, bu sessizliğin olumlu, muhalif ve iyi niyetli örgütsel koşullarda çalışılmasını teşvik ediyoruz. Şimdiye kadar, sessizliğin rıza gerektirdiğini varsaymak için bugüne kadar yapılan bir yanlışlık olduğu düşüncesiyle, sessizliğin onaylanmama anlamına geldiğini varsaymak bir hatadır.

Üçüncüsü, Kanada ordusunda ciddi sayıda asker tarafından yakın zamanda yaşanan istismarlara sık sık atıf yaparken, ister olumlu isterse başka türlü olsun, herhangi bir özel durumda çalışanın sessizliğini temel alan bir teori önermiyoruz. Bu nedenle, sessizlik araştırması ve teori inşasında bir sonraki adım, adaletsizlik mağdurlarının sessizliklerini bozma oranlarına özel bir vurgu yaparak, haksızlıkların yapıldığı (ya da iddia edildiği gibi) birçok örgütün incelenmesini içermelidir.

Dördüncüsü, sessizlik çalışmasının üstesinden gelmek isteyenlerin, kabullenici/durgun ikilemimizin geçerliliğini araştırarak ve gerektiğinde gözden geçireceklerini umarak, sessizliğin farklı biçimlerinin (veya durumlarının) var olduğu fikrini sunduk.

Beşinci olarak, gelecekteki çalışma, aynı zamanda, uygun seviyelerde anlamsızlık kavramını da araştırabilir. Yani, kurumsal ortamlarda çok fazla sessizliğin veya çok az sessizliğin işlevsizlik yaratabileceğini araştırmak için bir prima facie vakası yapılabilir. Morrison ve Milliken (2000) ve Kleiner, Nickelsburg ve Pilarski'nin (1988) gözlemlediği gibi, çok fazla sessizlik, geri bildirim döngülerinin uygunsuz kurumsal politika ve uygulamaları düzeltmek için gelişmesini engeller. Yine de, çok az sessizlik (bir çalışma grubunun veya örgütün üyelerinin sürekli olarak şikâyette bulunduğu bir durum) da işlevsiz olabilir (bkz. Freeman ve Medoff, 1984).

Sessizlik araştırmasında hangi istikamette ilerlenirse ilerlensin, en azından araştırmanın ilk aşamaları sırasında günlükler, kişisel hesaplar ve hatta projektif teknikler gibi geleneksel olmayan yöntemlerin gerekeceğini tahmin ediyoruz.

Anket teknikleri gibi müdahaleci yöntemler, katılımcıların yaşadığı sessizlik deneyimlerinde bozulma yaratabilir. Son olarak, yapı gelişim ve geçerliliğinin temel ilkelerinin izinde dikkatli bir şekilde sessizliği keşfetmeyi tavsiye ederiz (Schwab, 1980). Yönetim bilimlerinin yeni bir kavramı ortaya çıkarmasının ardından oluşan coşkun ilk aşamalarında, henüz yeni kavramın sınırlarını anlama ve bu sınırlar üzerinde genel kabule varılmadan, pek çok ölçüm çalışmaları ve maddi geçerlilik testleri yapılır; bununla birlikte bu yeni konseptin mecbur olduğu nomolojik geçerlilik (Cronbach & Meehl, 1955) ile arasındaki bağ da ortaya koyulmaya çalışılır (Örgütlerdeki güven üzerine erken çalışmalar yeni bir örnek teşkil etmektedir - bkz. Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, veri toplamada izlenecek yol ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler üzerinde durulmuştur.

#### 3.1. Araştırmanın modeli

Araştırma, tarama modelinde tasarlanmıştır. Karasar' a (2009) göre tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez.

#### 3.2. Araştırmanın sınırlılıkları

3. Bu araştırma 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Sakarya ili serdivan ilçesinde Milli Eğitim Başkanlığı'na bağlı resmi ilköğretim, ortaokul görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
4. Öğretmenler sendikasını okullarda sessizliğine etkisini ortaya çıkarmaktadır.
5. Araştırmaya katılan katılımcılar, veri toplama araçlarındaki maddelere gerçeği yansıtacak şekilde cevap vermişlerdir.

### 3.3. Araştırmanın evren ve örnekleme

Araştırmanın evrenini, 2016-2017 öğretim yılında Sakarya ilinin ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini toplam 280 öğretmen oluşturmaktadır.

Örnekleme giren öğretmenlerin cinsiyet, çalıştıkları okul türü, eğitim durumu, mesleki kıdem ve sendika üyeliği durumlarına göre dağılımları Tablo 4’ te gösterilmiştir.

Tablo 4

*Örnekleme giren öğretmenlerin değişkenlere göre dağılımları*

	N	%	
Cinsiyet	Erkek	96	34.3
	Kadın	184	65.7
Okul Türleri	İlkokul	131	46.8
	Ortaokul	149	53.2
Eğitim Durumu	Lisans / Önlisans	243	86.8
	Yüksek lisans / Doktora	37	13.2
Mesleki Kıdem	5 yıl ve aşağısı	40	14.3
	6-10 yıl	56	20.0
	11-15 yıl	77	27.5
	16-20 yıl	65	23.2
	21 yıl ve üzeri	42	15.0

Sendika Üyeliği	Evet	194	69.3
	Hayır	86	30.7
<b>Toplam</b>		<b>280</b>	<b>100.00</b>

Tablo4' te görüldüğü gibi, araştırma 280 kişilik örneklem grubundan oluşmaktadır. Araştırmadaki öğretmenlerin % 65.7' si (184) kadın ve % 34.3' ü (96) erkektir.

### 3.4. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları

Araştırmada ölçüm 2007 yılında çakıcı tarafından geliştirilen ve Soycan (2010) tarafından uyarlanan Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik, yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu olmak üzere beş alt boyuttan ve toplam 28 maddeden meydana gelmektedir. Buna göre; sırasıyla s1, s2, s3, s4, s5, s6, s7, s8, s9, s10, s11, s12 yönetsel ve örgütsel nedenler, s13, s14, s15, s16, s17 iş ile ilgili konular, s18, s19, s20, s21 tecrübe eksikliği, s22, s23, s24, s25 izolasyon korkusu, s26, s27, s28 ilişkileri zedeleme korkusu ile ilgili sorulardır. Soru formu 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş ve soruların cevap kısmı, "1=hiçbir zaman", "2=çok nadir", "3=bazen", "4=çoğunlukla" ve "5=her zaman şeklindedir.

### 3.5. Verilerin analizi

Araştırmada ölçeklerden elde edilen veriler SPSS 20,0 istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmada bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız grupların karşılaştırılması söz konusu olduğunda gruplar arası farklılıkların incelenmesine yönelik olarak bağımsız örnekler için T-testi ve Oneway ANOVA testleri

uygulanmıştır. Ayrıca çalışmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerinin dağılımları için betimsel istatistik teknikleri (frekans, yüzde ve ortalama) kullanılmıştır.

### 3.6. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlikleri

Bu çalışmada kullanılmış ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach's Alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ve Yorumlaması tablo 5'te özetlenmiştir:

Tablo 5

*Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ve Yorumlaması*

Güvenirlik katsayısı Değerleri	Sonuç
$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Güvenilir değil
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Düşük derecede güvenilir
$0,60 \leq \alpha < 0,90$	Oldukça güvenilir
$0,90 \leq \alpha < 1,00$	Yüksek derecede güvenilir

Bu araştırmada 28 sorudan oluşan ölçeğin yapılan güvenilirlik analizi sonucu alfa ( $\alpha$ ) değeri 0,966 bulunmuştur. Ayrıca alfa ( $\alpha$ ) değeri literatür ve tablo 5'e göre  $0,90 \leq \alpha \leq 1$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

Tablo 6

*Katılımcıların sayısı*

		N	%
Cases	Valid	280	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	280	100,0

Tablo 7

*Sessiz Kalma Ölçeğinin Güvenirlilik İstatistikleri*

Cronbach's Alpha	N of Items
,966	28

$$0,90 \leq \alpha < 1,00$$

Yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 8

*Sessiz Kalma Ölçeği İfadelerinin Güvenirlilik Analizi*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
s1	56,53	507,820	,689	,965
s2	56,46	504,579	,729	,964
s3	56,67	505,497	,686	,965



s4	56,45	504,499	,695	,965
s5	56,63	503,174	,794	,964
s6	56,41	502,078	,744	,964
s7	56,57	503,114	,787	,964
s8	56,36	502,639	,777	,964
s9	56,54	504,486	,737	,964
s10	56,59	502,236	,753	,964
s11	56,19	504,355	,687	,965
s12	56,59	503,082	,760	,964
s13	56,96	512,507	,637	,965
s14	56,83	510,589	,670	,965
s15	56,24	497,466	,787	,964
s16	56,57	502,762	,790	,964
s17	56,24	515,661	,519	,966
s18	56,90	526,229	,387	,966
s19	56,67	526,409	,357	,967
s20	57,07	526,831	,411	,966
s21	56,84	512,931	,622	,965
s22	56,53	503,483	,756	,964
s23	56,91	510,637	,725	,964
s24	56,52	501,863	,806	,964
s25	56,70	505,259	,744	,964
s26	56,63	504,620	,783	,964

s27	56,31	504,804	,754	,964
s28	56,43	499,551	,821	,964

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

#### Birinci Alt Problem

Çalışmanın birinci alt problem cümlesi “*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalamaları arasında farklılık var mıdır?*” şeklindedir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre sayısal dağılımı, örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının ortalamaları, standart sapmaları ve t-testi sonuçları Tablo 9’de verilmiştir.

Tablo 9

*Kadın ve Erkek Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular*

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Erkek	96	26.94	11.78	.815	.416
	Kadın	184	25.75	11.53		
İşle İlgili Konular	Erkek	96	10.98	4.55	1.132	.259
	Kadın	184	10.33	4.65		
Tecrübe Eksikliği	Erkek	96	7.60	3.10	1.445	.150
	Kadın	184	7.05	2.98		
İzolasyon Korkusu	Erkek	96	8.33	3.88	.833	.406
	Kadın	184	7.91	4.06		
İlişkileri Zedeleme	Erkek	96	6.61	3.23	-.164	.870

Korkusu	Kadın	184	6.67	3.08		
<b>ÖRGÜTSEL</b>	Erkek	96	60.48	23.44		
<b>SESSİZLİK (Toplam)</b>	Kadın	184	57.73	23.30	.937	.349

Tablo 9 incelendiğinde, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t testi uygulanmış ve ölçeğin alt boyutları ve tamamından alınan puanlar arasındaki fark, cinsiyet değişkeni açısından  $p>0.05$  önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız olarak bulunmuştur. Bu bulgu, kadın ve erkek öğretmenlerin “Yönetsel ve Örgütsel Nedenler”, “İşle İlgili Konular”, “Tecrübe Eksikliği”, “İzolasyon Korkusu”, “İlişkileri Zedeleme Korkusu” ve genel anlamda “Örgütsel Sessizlik” algılarının değişmediğini göstermektedir.

### İkinci Alt Problem

Çalışmanın ikinci alt problem cümlesi “*Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalamaları arasında farklılık var mıdır?*” şeklindedir.

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre sayısal dağılımı, örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının ortalamaları, standart sapmaları ve t-testi sonuçları Tablo 10’de verilmiştir.

Tablo 10

*Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular*

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Lisans / Önlisans	243	26,21	11,56	.198	.843
	Yüksek lisans / Doktora	37	25,81	12,11		

	Lisans / Önlisans	243	10,55	4,58		
İşle İlgili Konular	Yüksek lisans / Doktora	37	10,59	4,94	-.053	.958
	Lisans / Ön lisans	243	7,34	3,03		
Tecrübe Eksikliği	Yüksek lisans / Doktora	37	6,59	2,91	1.400	.163
	Lisans / Önlisans	243	8,02	3,93		
İzolasyon Korkusu	Yüksek lisans / Doktora	37	8,29	4,47	-.391	.696
	Lisans / Önlisans	243	6,60	3,13		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Yüksek lisans / Doktora	37	6,97	3,16	-.658	.511
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (TOPLAM)</b>	Lisans / Önlisans	243	58,74	23,09		
	Yüksek lisans / Doktora	37	58,27	25,26	.114	.909

Tablo 10 incelendiğinde, eğitim durumu Lisans / Ön lisans ve Yüksek lisans / Doktora olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t testi uygulanmış ve ölçeğin alt boyutları ve tamamından alınan puanlar arasındaki fark, eğitim durumu değişkeni açısından  $p>0.05$  önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız olarak bulunmuştur. Bu bulgu, eğitim durumu yüksek lisans ve doktora olan öğretmenlerin Yönetmel ve Örgütsel Nedenler, İşle İlgili Konular, Tecrübe Eksikliği, İzolasyon Korkusu, İlişkileri Zedeleme Korkusu ve genel anlamda Örgütsel Sessizlik algılarının değişmediğini göstermektedir.

### Üçüncü Alt Problem

Çalışmanın üçüncü alt problem cümlesi “*Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalamaları arasında farklılık var mıdır?*” şeklindedir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre sayısal dağılımı, örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının ortalamaları, standart sapmaları ve t-testi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11

*Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular*

Alt Boyutlar	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	İlkokul	131	27,61	11,10	1.964	.054
	Ortaokul	149	24,89	11,93		
İşle İlgili Konular	İlkokul	131	10,90	4,46	1.193	.234
	Ortaokul	149	10,24	4,74		
Tecrübe Eksikliği	İlkokul	131	7,24	2,86	.007	.994
	Ortaokul	149	7,24	3,17		
İzolasyon Korkusu	İlkokul	131	8,13	3,67	.314	.754
	Ortaokul	149	7,98	4,28		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	İlkokul	131	6,80	2,85	.723	.471
	Ortaokul	149	6,5302	3,36		
<b>ÖRGÜTSEL</b>	İlkokul	131	60,70	21,62	1.362	.174

<b>SESSİZLİK (TOPLAM</b>	Ortaokul	149	56,89	24,69
--------------------------	----------	-----	-------	-------

Tablo 11 incelendiğinde, ilkokul ya da ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t testi uygulanmış ve ölçeğin alt boyutları ve tamamından alınan puanlar arasındaki fark, okul türü değişkeni açısından  $p>0.05$  önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız olarak bulunmuştur. Bu bulgu, ilkokul ya da ortaokulda görev yapan öğretmenlerin Yönetsel ve Örgütsel Nedenler, İşle İlgili Konular, Tecrübe Eksikliği, İzolasyon Korkusu, İlişkileri Zedeleme Korkusu ve genel anlamda Örgütsel Sessizlik algılarının değişmediğini göstermektedir.

#### **Dördüncü Alt Problem**

Çalışmanın dördüncü alt problem cümlesi “*Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalamaları arasında farklılık var mıdır?*” şeklindedir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre sayısal dağılımı, örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının ortalamaları ve Oneway ANOVA sonuçları Tablo 12 ve 13’te verilmiştir.

Tablo 12

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puan Ortalamaları*

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Mesleki Kıdem</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	5 yıl ve aşağısı	40	21,25
	6-10 yıl	56	26,00
	11-15 yıl	77	25,41
	16-20 yıl	65	27,87
	21 yıl ve üzeri	42	29,78

	<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>26,16</b>
İşle İlgili Konular	5 yıl ve aşağısı	40	9,30
	6-10 yıl	56	10,39
	11-15 yıl	77	10,53
	16-20 yıl	65	10,90
	21 yıl ve üzeri	42	11,47
	<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>10,55</b>
Tecrübe Eksikliği	5 yıl ve aşağısı	40	7,02
	6-10 yıl	56	7,32
	11-15 yıl	77	6,87
	16-20 yıl	65	7,47
	21 yıl ve üzeri	42	7,66
	<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>7,24</b>
İzolasyon Korkusu	5 yıl ve aşağısı	40	5,92
	6-10 yıl	56	8,39
	11-15 yıl	77	8,01
	16-20 yıl	65	8,58
	21 yıl ve üzeri	42	8,90
	<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>8,05</b>
İlişkileri Zedeleme	5 yıl ve aşağısı	40	5,42



Korkusu	6-10 yıl	56	6,57
	11-15 yıl	77	6,67
	16-20 yıl	65	7,03
	21 yıl ve üzeri	42	7,33
	<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>6,65</b>
<hr/>			
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (Toplam)</b>	5 yıl ve aşağısı	40	48,90
	6-10 yıl	56	58,67
	11-15 yıl	77	57,50
	16-20 yıl	65	61,87
	21 yıl ve üzeri	42	65,16
<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>58,67</b>	

Tablo 13

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ortalama Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi*

Alt Boyutlar	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklar	
Yönetmel ve Örgütsel	Gruplararası	1752,155	4	438,039	3,356	,011*	I-V

Nedenler	Gruplariçi	35890,288	27	130,510			
			5				
	Toplam	37642,443	27				
			9				
<hr/>							
İşle İlgili Konular	Gruplararsı	108,237	4	27,059	1,27	,281	
	Gruplariçi	5850,848	27	21,276	2		
			5				
	Toplam	5959,086	27				
			9				
<hr/>							
Tecrübe Eksikliği	Gruplararsı	24,046	4	6,012	,652	,626	
	Gruplariçi	2535,439	27	9,220			
			5				
	Toplam	2559,486	27				
			9				
<hr/>							
İzolasyon Korkusu	Gruplararsı	236,563	4	59,141	3,83	,005*	
	Gruplariçi	4238,523	27	15,413	7	*	
			5				I-IV
	Toplam	4475,086	27				I-V
			9				
<hr/>							
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Gruplararsı	89,442	4	22,360	2,32	,057	
	Gruplariçi	2647,644	27	9,628	2		
			5				
	Toplam	2737,086	27				
			9				
<hr/>							

	Gruplararsı	6343,987	4	1585,997	2,99	,019*	
<b>ÖRGÜTSE</b>					3		
	Gruplarıçi	145729,08	27	529,924			I-V
<b>L</b>		5	5				
<b>SESSİZLİ</b>							
<b>K (Toplam)</b>	Toplam	152073,07	27				
		1	9				

\* p<.05, \*\*p<.01 **I:** 5 yıl ve aşağısı, **II:** 6-10 yıl, **III:** 11-15 yıl, **IV:** 16-20 yıl, **V:** 21 yıl ve üzeri

Tablo 13'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş; Mesleki kıdemleri “5 yıl ve aşağısı” ile “21 yıl ve üzeri” olan öğretmenlerin “Yönetsel ve Örgütsel Nedenler” ve “İzolasyon Korkusu” alt boyutları ile ölçeğin tamamından alınan puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (\* p<.05, \*\*p<.01). Yaşları “5 yıl ve aşağısı” ile “16-20 yıl” olan öğretmenlerin de “İzolasyon Korkusu” alt boyutu puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları p<0.01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

### **Beşinci Alt Problem**

Çalışmanın beşinci alt problem cümlesi “*Öğretmenlerin çalıştıkları örgütlerde algıladıkları yönetim tarzına göre örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalamaları arasında farklılık var mıdır?*” şeklindedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları örgütlerde algıladıkları yönetim tarzına göre sayısal dağılımı, örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının ortalamaları ve Oneway ANOVA sonuçları Tablo 14 ve 15'te verilmiştir.

Tablo 14

*Öğretmenlerin Çalıştıkları Örgütlerde Algıladıkları Yönetim Tarzına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puan Ortalamaları*

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Yönetim Tarzı</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Demokratik	202	23,71
	Otokratik	41	37,02
	Serbest Bırakıcı	37	27,48
	<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>26,16</b>
İşle İlgili Konular	Demokratik	202	9,84
	Otokratik	41	13,78
	Serbest Bırakıcı	37	10,89
	<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>10,55</b>
Tecrübe Eksikliği	Demokratik	202	6,80
	Otokratik	41	9,31
	Serbest Bırakıcı	37	7,32
	<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>7,24</b>
İzolasyon Korkusu	Demokratik	202	7,28
	Otokratik	41	11,36
	Serbest Bırakıcı	37	8,62
	<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>8,05</b>
İlişkileri Zedeleme	Demokratik	202	6,07

Korkusu	Otokratik	41	8,90
	Serbest Bırakıcı	37	7,35
<b>Toplam</b>		<b>280</b>	<b>6,65</b>
<hr/>			
	Demokratik	202	53,72
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (Toplam)</b>	Otokratik	41	80,39
	Serbest Bırakıcı	37	61,67
<b>Toplam</b>		<b>280</b>	<b>58,67</b>

Tablo 15

*Öğretmenlerin Çalıştıkları Örgütlerde Algıladıkları Yönetim Tarzına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ortalama Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi*

Alt Boyutlar	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalama	F	p	Anlamı Farkla r
Gruplaras 1	6109,308	2	3054,654	26,83 3	,000 *	
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	Gruplariçi 31533,135	27 7	113,838			D-O S-O
Toplam	37642,443	27 9				
İşle İlgili Konular	Gruplaras 533,563	2	266,782	13,62 1	,000 *	D-O S-O

	Gruplariçi	5425,523	27	19,587			
			7				
	Toplam	5959,086	27				
			9				
	Gruplararası	215,029	2	107,515	12,70	,000	
	1				3	*	
Tecrübe Eksikliği	Gruplariçi	2344,456	27	8,464			D-O
			7				S-O
	Toplam	2559,486	27				
			9				
	Gruplararası	581,955	2	290,977	20,70	,000	
	1				3	*	
İzolasyon Korkusu	Gruplariçi	3893,131	27	14,055			D-O
			7				S-O
	Toplam	4475,086	27				
			9				
	Gruplararası	293,157	2	146,579	16,61	,000	
	1				4	*	
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Gruplariçi	2443,928	27	8,823			D-O
			7				S-O
	Toplam	2737,086	27				
			9				
<b>ÖRGÜTSEL</b>	Gruplararası	24620,732	2	12310,36	26,75	,000	D-O
<b>L</b>	1			6	5	*	S-O

<b>SESSİZLİK (Toplam)</b>	Gruplarıçi	127452,33	27	460,117
		9	7	
	Toplam	152073,07	27	
		1	9	

\* p<.05, \*\*p<.01      **D:**Demokratik,      **O:**Otokratik,      **S:**Serbest Bırakıcı,

Tablo 15’te görüldüğü gibi, öğretmenlerin çalıştıkları örgütlerde algıladıkları yönetim tarzına göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş; Algıladıkları yönetim tarzı “Demokratik” ile “Otokratik” olan öğretmenlerin ölçeğin tüm alt boyutları ile ölçeğin tamamından aldıkları puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (\*\*p<.01). Çalıştıkları örgütlerde yönetim tarzını “demokratik” olarak algılayan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri, çalıştıkları örgütlerde yönetim tarzını “otokratik” olarak algılayan öğretmenlere göre anlamlı derecede düşük olduğu söylenebilir.

Benzer şekilde, algıladıkları yönetim tarzı “Serbest Bırakıcı” ile “Otokratik” olan öğretmenlerin ölçeğin tüm alt boyutları ile ölçeğin tamamından aldıkları puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (\*\*p<.01). Çalıştıkları örgütlerde yönetim tarzını “Serbest Bırakıcı” olarak algılayan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri, çalıştıkları örgütlerde yönetim tarzını “otokratik” olarak algılayan öğretmenlere göre anlamlı derecede düşük olduğu söylenebilir.

Bulgulara göre, otokratik bir yönetim sistemi içinde yönetildiğini düşünen öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri artmaktadır.

### **Altıncı Alt Problem**

Çalışmanın altıncı alt problem cümlesi “*Öğretmenlerin çalıştıkları yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıklarına göre örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalamaları arasında farklılık var mıdır?*” şeklindedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıklarına göre sayısal dağılımı, örgütsel sessizlik ölçeği puanlarının ortalamaları ve Oneway ANOVA sonuçları Tablo 16 ve 17’de verilmiştir.

Tablo 16

*Öğretmenlerin Yöneticileriyle Yüz Yüze Görüşme Sıklıklarına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puan Ortalamaları*

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Görüşme Sıklığı</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	Hiçbir zaman	16	32,06
	Çok Nadir	22	41,59
	Bazen	43	33,06
	Çoğunlukla	107	24,04
	Her zaman	92	20,68
	<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>26,16</b>
İşle İlgili Konular	Hiçbir zaman	16	12,18
	Çok Nadir	22	15,31
	Bazen	43	11,69
	Çoğunlukla	107	10,19
	Her zaman	92	9,02
	<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>10,55</b>
Tecrübe Eksikliği	Hiçbir zaman	16	7,18
	Çok Nadir	22	8,09



	Bazen	43	7,83
	Çoğunlukla	107	7,33
	Her zaman	92	6,66
	<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>7,24</b>
<hr/>			
	Hiçbir zaman	16	8,93
	Çok Nadir	22	11,63
	Bazen	43	9,93
İzolasyon Korkusu	Çoğunlukla	107	7,77
	Her zaman	92	6,50
	<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>8,05</b>
<hr/>			
	Hiçbir zaman	16	6,62
	Çok Nadir	22	9,68
	Bazen	43	7,93
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Çoğunlukla	107	6,54
	Her zaman	92	5,47
	<b>Toplam</b>	<b>280</b>	<b>6,65</b>
<hr/>			
	Hiçbir zaman	16	67,00
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (Toplam)</b>	Çok Nadir	22	86,31
	Bazen	43	70,46
	Çoğunlukla	107	55,89

Her zaman 92 48,34

**Toplam 280 58,67**

Tablo 17

*Öğretmenlerin Yöneticileriyle Yüz Yüze Görüşme Sıklıklarına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ortalama Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi*

<b>Alt Boyutlar</b>		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Anlamlı Farklar</b>
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	Gruplararası	11084,771	4	2771,193	28,695	,000**	I-V, II-III
	Gruplarıçi	26557,671	275	96,573			II-IV,
	Toplam	37642,443	279				II-V III-IV, III-V
İşle İlgili Konular	Gruplararası	827,971	4	206,993	11,094	,000**	II-III,
	Gruplarıçi	5131,115	275	18,659			II-IV II-V, III-V
	Toplam	5959,086	279				
Tecrübe Eksikliği	Gruplararası	62,927	4	15,732	1,733	,143	
	Gruplarıçi	2496,558	275	9,078			
	Toplam	2559,486	279				
İzolasyon Korkusu	Gruplararası	676,650	4	169,162	12,247	,000**	II-IV,
	Gruplarıçi	3798,436	275	13,812			II-V III-

	Toplam	4475,086	279				IV, III- V
İlişkileri	Gruplararası	400,255	4	100,064	11,776	,000**	
Zedeleme	Gruplarıçi	2336,831	275	8,498			
Korkusu	Toplam	2737,086	279				
<b>ÖRGÜTSEL</b>	Gruplararası	34534,862	4	8633,716	20,200	,000**	I-II, II-
<b>SESSİZLİK</b>	Gruplarıçi	117538,209	275	427,412			IV II-
<b>(Toplam)</b>	Toplam	152073,071	279				V, III-V

\* p<.05, \*\*p<.01 **I:**Hiçbir Zaman, **II:**Çok Nadir, **III:**Bazen, **IV:**Çoğunlukla, **V:**Her Zaman

Tablo 14b’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıklarına göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş; Yöneticileriyle görüşme sıklığı “Hiçbir zaman” ile “Her zaman”; “Çok Nadir” ile “Bazen”, “Çoğunlukla” ve “Her Zaman” arasında; “Bazen” ile “Çoğunlukla” ve “Her Zaman” arasında olan öğretmenlerin ölçeğin “Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler” alt boyutundan aldıkları puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (\*\*p<.01). Öğretmenlerin yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıkları fazla olanların örgüt içindeki “Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler” boyuta ilişkin kültürel sessizlik düzeyleri, yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıkları az olan öğretmenlere göre anlamlı derecede düşük olduğu söylenebilir.

Benzer şekilde, yöneticileriyle görüşme sıklığı “Çok Nadir” ile “Bazen”, “Çoğunlukla” ve “Her Zaman” arasında ve “Bazen” ile “Her Zaman” arasında olan öğretmenlerin ölçeğin “İşle İlgili Konular” alt boyutundan aldıkları puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Öğretmenlerin yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıkları fazla olanların örgüt içindeki “İşle İlgili Konular” boyuta ilişkin kültürel sessizlik düzeyleri, yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıkları az olan öğretmenlere göre anlamlı derecede düşük olduğu söylenebilir.

Aynı analiz sonucunda, yöneticileriyle görüşme sıklığı “Çok Nadir” ile “Çoğunlukla” ve “Her Zaman” arasında; “Bazen” ile “Çoğunlukla” ve “Her Zaman” arasında olan öğretmenlerin ölçeğin “İzolasyon Korkusu” alt boyutundan aldıkları puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Öğretmenlerin yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıkları fazla olanların örgüt içindeki “İzolasyon Korkusu” boyuta ilişkin kültürel sessizlik düzeyleri, yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıkları az olan öğretmenlere göre anlamlı derecede düşük olduğu söylenebilir.

Yöneticileriyle görüşme sıklığı “Hiçbir Zaman” ile “Çok Nadir” arasında; “Çok Nadir” ile “Çoğunlukla” ve “Her Zaman” arasında ve “Bazen” ile “Her Zaman” arasında olan öğretmenlerin ölçeğin bütününden aldıkları puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Öğretmenlerin yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıkları fazla olanların örgüt içindeki örgütsel sessizlik düzeyleri, yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıkları az olan öğretmenlere göre anlamlı derecede düşük olduğu söylenebilir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERLERİ

#### 5.1 Sonuç ve tartışma

Bu bölümde, istatistiksel analizler sonucunda elde edilen sonuçlar sunulmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre ayrıca literatür taraması ve örgütsel sessizlik üzerine farklı görüşler ve belirtilen sonuçlar, örgütsel sessizlik, örgütlerde ortak bir olgudur ve yöneticiler ve çalışanlar için somut bir gerçekliktir. Çalışanların farklı motivasyonlarına göre sessizlik ortaya çıkabilir ve bunun sonucunda çalışanların fikirleri ve görüşleri hakkında bilgi vermeye karar veriyorlar. Ayrıca, geçmiş araştırmaların ve bu çalışmanın sonucuna dayanarak, okullardaki öğretmenler arasında örgütsel sessizliğin var olduğu söylenebilir. Diğer yandan, bu çalışma öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin ve onların cinsiyetleri, eğitim durumları, görev yaptıkları okul türü, mesleki kıdemleri, çalıştıkları örgütlerde algıladıkları yönetim tarzı ve çalıştıkları yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıkları değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır ve sonuç olarak cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı puanları farklılaşmamaktadır. Başka bir ifade ile bu çalışmada erkek ve kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının değişmediğini göstermektedir. Çalışmada elde edilen sonuç, Sevgin (2015), Ünlü ve hamedoğlu (2015), Soycan (2010), Nartgün ve Kartal'ın (2013) yaptığı çalışmaların sonucuyla örtüşmektedir. Diğer yandan LePine ve Dyne (1998), Pinder ve Harlos (2003), Kahveci (2010), Yanık (2012) ve Alioğulları (2012) ilgili çalışmalarında, öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı farklılık bulmuşlardır. Çalışmada, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri değişkenine göre örgütsel sessizlik algılarının değişmediğini göstermektedir. Ayrıca eğitim durumu değişkenlerine göre örgütsel sessizlik algılarının değişmediğini göstermektedir ve bu sonuç, LePine ve Dyne (1998), Çakıcı ve Erenler' in (2010) yaptığı çalışmaların sonucuyla örtüşmemektedir. Öğretmenleri örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini mesleki kıdem değişkeni açısından “Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler” ve “İzolasyon Korkusu” alt boyutlarına göre değerlendirildiğinde mesleki kıdem yılı az olan

öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yanık (2012) tarafından yapılan çalışmada en yüksek örgütsel sessizlik algısına 21 ve üzeri görev yapan öğretmenlerinin sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca Kahveci (2010), Soycan (2010), Oruç (2013) ve erenler (2010) ilgili çalışmalarında, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre ile örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulmamışlardır. Çalışmada öğretmenlerin çalıştıkları örgütlerde algıladıkları yönetim tarzına göre örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Bulgulara göre, otokratik bir yönetim sistemi içinde yönetildiğini düşünen öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri artmaktadır. Ayrıca araştırmada öğretmenlerin çalıştıkları yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıklarına göre örgütsel sessizlik ölçeği puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Analizler sonucunda ulaşılan veriler şu şekildedir:

- Yapılan çalışmada, öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu ve görev yaptıkları okul türleri gibi değişkenlerine göre “Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler”, “İşle İlgili Konular”, “Tecrübe Eksikliği”, “İzolasyon Korkusu”, “İlişkileri Zedeleme Korkusu” ve genel anlamda “Örgütsel Sessizlik” algılarının değişmediğini göstermektedir.
- Öğretmenlerin mesleki kıdemleri “5 yıl ve aşağısı” ile “21 yıl ve üzeri” olan öğretmenlerin “Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler” ve “İzolasyon Korkusu” alt boyutları ile ölçeğin tamamından alınan puan ortalamalarına ilişkin sonuçlar mesleki kıdem yılı az olan öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca, yaşları “5 yıl ve aşağısı” ile “16-20 yıl” olan öğretmenlerin de “İzolasyon Korkusu” alt boyutu puan ortalamalarına ilişkin sonuçlar mesleki kıdem yılı az olan öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.
- Algıladıkları yönetim tarzı “Demokratik” ile “Otokratik” olan öğretmenlerin ölçeğin tüm alt boyutları ile ölçeğin tamamından aldıkları puan ortalamalarına ilişkin analiz sonuçlarına göre çalıştıkları örgütlerde yönetim tarzını “demokratik” olarak algılayan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri, çalıştıkları örgütlerde yönetim tarzını “otokratik” olarak algılayan öğretmenlere göre anlamlı derecede düşük olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, algıladıkları yönetim tarzı “Serbest

Bırakıcı” ile “Otokratik” olan öğretmenlerin ölçeğin tüm alt boyutları ile ölçeğin tamamından aldıkları puan ortalamalarına ilişkin analiz sonuçlarına göre çalıştıkları örgütlerde yönetim tarzını “Serbest Bırakıcı” olarak algılayan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri, çalıştıkları örgütlerde yönetim tarzını “otokratik” olarak algılayan öğretmenlere göre anlamlı derecede düşük olduğu söylenebilir. Sonuç olarak, otokratik bir yönetim sistemi içinde yönetildiğini düşünen öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri artmaktadır.

- Öğretmenlerin yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıkları fazla olanların örgüt içindeki “Yönetsel ve Örgütsel Nedenler”, “İşle İlgili Konular” ve “İzolasyon Korkusu” boyutlarına ilişkin kültürel sessizlik düzeyleri, yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıkları az olan öğretmenlere göre anlamlı derecede düşük olduğu söylenebilir. Sonuç olarak, öğretmenlerin yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıkları fazla olanların örgüt içindeki kültürel sessizlik düzeyleri, yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıkları az olan öğretmenlere göre anlamlı derecede düşük olduğu söylenebilir.

## 5.2 ÖNERİLER

1. Bulgulara göre örgütsel sessizlik, çalışanların performansını düşürmede önemli bir rol oynar. Bu nedenle okullardaki örgütsel iklimin güçlendirilmesi, öğretmenlerin yöneticiler tarafından eleştirilmekten korkmadan yorum yapabilmeleri ve gerektiğinde korku duymadan bilgi vermeleri önerilmektedir.
2. Çalışanların yeni fikirlerini önem vermek, onların fikirlerinin karar vermede önemli bir rol oynadığına inanmasını sağlar ve bu konuda olumsuz tutum düzeltilmiş olacaktır.
3. Yöneticilerine güvenen çalışanların daha güvenli ve rahat hissettiklerini ifade ederek, çalışan motivasyonunun artmasına neden olduğunu söylemektedir. Ayrıca çalışanların dönüşümcü liderlerin olduğu yerde sessizliklerini sürdürmediklerini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, yönetim sisteminin çalışanların zihinsel güvenliğini sağlayacak şekilde olması önerilir.
4. Araştırma bulgularına göre, demokratik ve serbest bırakıcı bir yönetim sistemi içinde yönetildiğini düşünen öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri artmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler örgütsel sessizliği azaltmak için yönetim sistemlerini değiştirerek yararlı bir rol oynayabilir.



## KAYNAKÇA

- Alparslan, A. M. (2010). Örgütsel sessizlik iklimi ve iş gören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal B.*
- Altınöz, M., & Çöp, S. (2012). Örgütsel sessizliğin yetenek yönetimi üzerine etkisi: bir alan araştırması. *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (s. 574-579).
- Amah, O. E., & Okafor, C. A. (2008). Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self- Esteem and Locus of Control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1 (1), 1-11.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55, 5.
- Ashforth, B. E., & Lee, R. T. (1990). Defensive behaviors in organizations:A preliminary model. *Human Relations*, 43, 621-648.
- Aylsworth, J. C. (2008). Change in the Workplace: Organizational Silence Can be Dangerous. *Organizational Psychology Examiner. WWW.Examiner. Com.*
- Bagheri, G., Zarei, R., & Nik Aeen, M. (2012). Basic Concepts and Its Development Factors Ideal Type of Management. *Organizational Silence*, 1, 47-58.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Nik Aeen, M. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of management, Vol. 1, No. 1, P. 50.*, 331-369.
- Bakiev, E. (2013). The influence of interpersonal trust and organizational commitment on perceived organizational performance. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 3(3), 166-180.
- Bakoğlu, R., Bige, A., & Aykut, B. (2010). Remaining silent or not: Is power distance a barrier for academicians? *International Conference Human, Work, Organization-Humanization of Work and ModernTendencies in Management*. Poland.

- Bathmunk, M. (2011). Liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Bayram, T. Y. (2010). Üniversitelerde örgütsel sessizlik (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.*
- Benson, J. (2000). "Employee Voice in Union and Non-union Australian Workplaces". *British Journal of Industrial Relations* 38 , 453-59.
- Berner, H. (2013). Pedagojide güncel akımlar. *Ankara, Nobel Yayınevi.*
- Bies , R. J., & Tripp, T. M. (1999). Two faces of the powerless. *Coping with tyranny. In R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds.), Power and influence in organizations Thousand Oaks, CA: Sage., 203-219.*
- Brehm, J. W. (1966). Response to loss of freedom: A theory of psychological reactance. *New York: Academic Press.*
- Bildik, B. (2009). Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.*
- Binikos , E. (2008). Sounds of silence: Organisational trust and decisions to blow the whistle. *SA Journal of Industrial Psychology, 34(3), 48-59.*
- Binikos, E. (2010). Sounds of silence: Organizational trust and decisions to blow the whistle. *SA Journal of Industrial Psychology, 34(3), 48-59.*
- Bogosian, R. (2012). Engaging Organizational Voice: a Phenomenological Study of Employee's Lived Experiences of Silence in Work Group Settings. *Ph.D. Dissertation, Faculty of Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University, 221.*
- Bourgeois, L. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal, 28, 548-573.*
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice". *Journal of Management Studies.*
- Brom, L., & Selznick, P. (1963). *Sociology.*

- Callaway, P. H. (2007). The relationship between organizational trust and job satisfaction: an analysis in the U.S.federal work force. *Retrieved from <http://www.dissertation.com>*.
- Clemmer, J. (2008). "Moose on the Table: A Novel Approach to Communications @ Work". *Ecw Press, ISBN 0978222172*.
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin, 52(4)*, 281-302.
- Çağlar, Ç. (2011). Okullardaki örgütsel güven düzeyi ile öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri-Educational Sciences: Theory & Practice, 11(4)*, 1827-1847.
- Çakıcı, A. (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri",i, 16(1). *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 145-162*.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 117-134*.
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde İş gören Sessizliği. *Ankara: Detay Yayıncılık*.
- Çiçek, S. A., & Yüksel, A. (2015). The views of managers and teachers working in high schools about organizational silence. *Turkish Studies, 10(7)*, 317-333.
- Çokluk, B. Ö., & Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Educational Administration: Theory and Practice. Spring, 54*, 211-233.
- Dalvi, M., & Safid, D. F. (2012). The effect of internal marketing on organizational silence: A Case Study of city tax affairs office. *Process Management and Development, 1*, 139-160.
- Dedahanov, A. T., & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision, 53(8)*, 1843-1857.
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, O. (2013). The Relation ship between Employee Silence and Organizational Commitment in a private Healthcare company. *9th*

*International Strategic Management Conference. Procedia-Social and Behaviored Sciences 99.*

- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Acad. Manag. J.* 54, 461-88.
- Dimitris, B., & Volka, M. (2007). The effect of internal marketing on organizational silence: A Case Study of city tax affairs office. *Athens university of economics and business*, 1-21.
- Doğan, I. (2011). Sociology of education (Eğitim Sosyolojisi). *Ankara, Nobel Yayıncılık.*
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work, Employment and Society, Vol. 25, No.1.*
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1362.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eriguc, g., Ozer, o., Turac, i., & Songur, c. (2014). Organizational Silence among Nurses: A Study of Structural Equation Modeling. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 151.
- Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Fletcher, D., & Watson, T. (2007). Voice, Silence and Business of Construction: Loud and Quiet Voices in the Construction Of Personal, Organizational and Social Realities Organization. *Journal*, 155- 175.
- Frazier, M. L., & Fanishmidt, S. (2012). Voice climate, work outcomes, and the mediating role of psychological empowerment. *Group Organ. Manag.* 37, 691-715.

- Gollan, P. J. (2000). "Nonunion Forms of Employee Representation in the United Kingdom and Australia". In Bruce Kaufman and Daphne Taras, eds. *Nonunion employee representation: history, contemporary practice, and policy*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharp, 410-52.
- Greenberger, D. B., & Strasser, S. (1986). Greenberger, D. B., & Strasser, S. 198The development and application of a model of personal control in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 164-177.
- Hazen, M. A. (2006). Silences, Perinatal Loss and Polyphony: A Post Modern Perspective. *Journal OF Organizational Change Management*, VOL 19, NO 2, 237- 249.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4), Part II, 1539-1554.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. MA: Harvard University Press, Cambridge.
- Hunt, E. F. (1972). *Social science*. New York, The macmillan Company.
- Husseinpour, a., & Asgari, m. (2012). Organizational silence and practical solutions out of its. *proceeding 245*, 59-64.
- Joinson, C. (1996). "Recreating the Indifferent Employee". *HRM Magazine Aug*, 76- 8.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler . *Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Elazığ*.
- Karaca, C. A., Polat, D. N., & Yılmaz, G. (2014). Relationship between organizational trust and organizational silence: An example of public university. *Journal of Economics, Finance & Accounting-JEFA*, 1(2), 91-105.
- Karacaoglu, K., & Cingoz, A. (2008). Örgütsel Sessizlik. *Örgütsel Davranışta Seçme Konular*, Ankara, 155-167.
- Kath, L. M., Magley, V. J., & Marmet, M. (2010). The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes. *Accident Analysis and Prevention*, 42, 1488–1497.

- Khalid, J., & Ahmed, J. (2016). Perceived organizational politics and employee silence: supervisor trust as a moderator. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 21(2), 174-195.
- Khorshid, S., & Yazdani, H. (2012). The studying of relationships among trust, reciprocity and organizational identification with considering the moderated effect of organizational commitment. *Transformation management journal*, 4(7), 62-90.
- Kish Gephart, J. J., Detert, J. R., Trevino, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: the nature, sources and consequences of fear at work. *Res. Organ. Behav.* 29, 163-93.
- Kleiner, M. M., Nickelsburg, & Pilarski, A. M. (1988). Grievances and plant performance: Is Zero optimal? Proceedings of the Forty-First Annual Meeting, Industrial Relations Research Association. *IRRA: Madison, WI*.
- Kostiuk, D. (2012). Silence: The Reasons why People May Not Communicate. (online) available at <https://books.google.com.eg/books?id=QAphoAEACAAJ>.
- Lee, C. K., Song, H. J., Lee, H. M., Lee, S., & Bernh, B. J. (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 3(3), 406-415.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). The social psychology of procedural justice. *New York: Plenum*.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). 'Continuities and extensions of ethical climate theory: a meta-analytic review'. *Journal of Business Ethics*, 69, 175-194.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. *New York: McGraw-Hill*.
- Memduhoğlu, H. B., & Zengin, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 211-217.

- Miller, J. G. (1972). Living systems: The organization. *Behavioral Science*, 17, 1-82.
- Milliken, F., Morrison, E., & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *J. Manage. Stud.*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 706-725.
- Muldoon, M. S. (1996). Silence revisited: Taking the sight out of auditory qualities. *The Review of Metaphysics*, 50, 275-298.
- Nemeth, C. J., & Wachter, J. (1983). Creative problem solving as a result of majority versus minority influence. *European Journal of Social Psychology*, 13:, 45-55.
- Nenette, B. (2002). The View From Taft. *Business World, Manila*, May(1).
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal* , 1271-1277.
- Ning, L., & Jin, Y. (2009). The effects of trust climate on individual performance. *Higher Education Press and Springer – Verlag*, 3(1), 27–49. DOI 10.1007, 11782-009-0002-6.
- Ning, L., Jin, Y., & Mingxuan, J. (2007). How does organizational trust benefit work performance? *Higher Education Press and Springer –Verlag*, 1(4), 622-637. DOI 10.1007, 11782-007-0035-7.
- Özdemir, L., & Uğur, S. S. (2013). Çalışanların “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M., & Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları, (Secondary school teachers' perceptions regarding organizational trust). *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.

- Panahi, B., & Danaeifard, H. (2010). An analysis of employee's attitudes in public organizations: Explanation of organizational silence climate and silence behavior. *Transformation Management Journal*, 2(3), 2-19.
- Parker, L. E. (1993). When to fix it and when to leave: The relationship among perceived control, self-efficacy, dis- sent and exit. *Journal of Applied Psychology*, 78:, 949-959.
- Pentilla, C. (2003). "Get Talking". *Entrepreneur Nov*, 25.
- Perow, L., & Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company? *Harvard Business*.
- Pinder, C. C., & Harsos, K. P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice". *Research in Personnel and Human Research Management*, 20, 331-369.
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34, 1.
- Richard, N. (2003). Why Do We Remain Silent in the Face of Unethical Behavior?, The Politics of Ethics: Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting, with Others in Addressing Ethics Problems in Organizational Life. *New York: Oxford University Press*.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1991). Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Saban, A. (2005). Process of teaching and thought, (Öğrenme-öğretme süreci). *Ankara, Nobel Yayınları*.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). 'On the etiology of climates'. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schwab, D. P. (1980). Construct validity in organizational behavior. In: B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press Vol. 2, 3-44.
- Seligman, M. E. (1975). Helplessness. *San Francisco: Free- man*.



- Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Shojaie, S., Zaree, M. H., & Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1733-1733.
- Shor, I. (2009). "Dönüşümün riskleri ve hissettirdiği korkular: Paulo Freire ile söyleşi". *Eleştirel Pedagoji Söyleşileri, İstanbul, Kalkedon Yayıncılık*.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61 (1), 37-68.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61 (1), 37-68.
- Tikici, M., Derin, N., & Kalkın, G. (2011). Örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişliğe etkisi. *7.Kobi'ler ve Verimlilik Kongresi Bildiri Kitabı, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 155*.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, İ. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Weber, P., & Weber, J. (2001). Changes in employee perceptions during organisational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 291-300.

- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). 'Predicting exit, voice, loyalty, and neglect'. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 289-316.
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Educational Administration: Theory and Practice*, 15(59), 471-490.
- Zand, D. E. (1972). Trust and administrative problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.
- Zarei, M. H., & Taheri, S. (2012). Review and explain the factors causing organizational silence from the perspective of managers and employees on the ramifications model. *Journal of Organizational* .
- Zarei, m. h., Taheri, f., & Sayar, a. (2011). Organizational silence (concepts, causes and consequences). *Management of Iran* 6, 21.
- Zehir, C., & Erdugan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.
- Zerubavel, E. (2006). The elephant in the room: Silence and denial in everyday life. *New York: NY, Oxford University Press*.
- Zheng, X., Ke, J., Shi, J., & Zheng, X. (2008). Measurement of the silence of the employees in Chinese background and the impact of trust on it. *Psychological Science*, 40(2), 219-227.

## EKLER

### Ek-1: Veri Toplama Aracı

#### I. BÖLÜM/ KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Cinsiyetiniz	( ) Erkek ( ) Kadın
Görev yaptığınız okul	( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise
Öğrenim durumunuz	( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
Mesleki kıdeminiz	( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21ve üzeri
Örgütünüzün yönetimi tarzı daha çok?	( ) Demokratik ( ) Otokratik ( ) Serbest Bırakıcı
Genel olarak işinizle ilgili herhangi bir konu ya da sorun hakkında yöneticilerinizle açıkça konuşabileceğinizi düşünabiliyor musunuz?	( ) Hiçbir zaman ( ) Çok nadir ( ) Bazen ( ) Çoğunlukla ( ) Her zaman
Üye olduğunuz sendika:	( ) Eğitim Bir Sen ( ) Eğitim Sen ( ) Türk Eğitim Sen ( ) Sendikal Üyeliğim Yok

#### II. BÖLÜM / ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişki durumunuza uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.		HİÇBİR ZAMAN	ÇOK NADİR	BAZEN	ÇOĞUNLUKLA	HER ZAMAN
OKULUMUZDA,		1	2	3	4	5
1	Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.					
2	Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.					
3	Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.					
4	İşyerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.					
5	Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.					
6	Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı" konuşmamı anlamsız kıyor.					
7	Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.					
8	İşin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.					
9	Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.					
10	Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.					
11	Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.					
12	Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.					
13	Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.					
14	Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.					
15	Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.					
16	Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.					
17	Yeni fikir ve öneriler iş yükümü artırabilir.					
18	Problem bildirme ya da öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.					
19	İş yeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.					
20	Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.					
21	Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.					
22	Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.					
23	Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.					
24	Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.					
25	Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.					
26	Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.					
27	Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.					
28	Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.					

Ek-2: Anket İzinleri

Evrak Tarih ve Sayısı: 29/04/2016-E.5962



T.C.  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 81179084/044/  
Konu : Anket Uygulama (Sayed  
Hussain HASHIMI)

İLGİLİ MAKAMA

İlgi : Sayed Hussain HASHIMI 28/04/2016 tarihli ve - sayılı yazı

Enstitümüz Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans 1370Y45009 numaralı öğrencisi **Sayed Hussain HASHIMI**; "**Örgütsel sessizlik Ölçeği**" ile ilgili anket formları hazırlamıştır.

Anket formları Enstitümüzce incelenmiş olup, yasal gerekliliğin ilgili okul müdürlüklerine ait olması ve derslerin aksatılmaması kaydı ile yapılması uygun görülmüştür.  
Bilgilerinize saygılarımla arz/rica ederim.

**Yrd.Doç.Dr. Özlem CANAN GÜNGÖREN**  
Müdür Yardımcısı

28/04/2016 V.H.K.İ  
28/04/2016 Enst.Sek.

E.ÇORAPÇIĞIL  
H.F.TATAROĞLU

Evrak Doğrulamak İçin : <http://193.140.253.232/envision.Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEOU360AD>

Öğrenci İşleri Birimi Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü 54300  
Hendek/Sakarya  
Tel:0264 214 2454 Faks:0264 295 7492  
E-Posta :[egitim@sakarya.edu.tr](mailto:egitim@sakarya.edu.tr) Elektronik Ağ :[www.egitim.sakarya.edu.tr](http://www.egitim.sakarya.edu.tr)



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.  
SERDİVAN KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 91857542-44-E.5143776  
Konu : Anket Uygulaması

09/05/2016

KAYMAKAMLIK MAKAMINA

İlgi : Sayed Hussain HASHİMİ' nin 02/05/2016 tarihli dilekçesi.

Sakarya Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Sayed Hussain HASHİMİ' nin İlçemiz resmi okullarında görev yapan öğretmenlere yönelik "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" konulu anketini uygulama isteği ile ilgili dilekçesi ve ekleri ilişikte sunulmuştur.

Söz konusu anketin İlçemizde bulunan resmi okul öğretmenlerine uygulanması Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmekte ise de;  
Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Nihal ERAT  
Şube Müdürü

Ek: Dilekçe ve Ekleri (3 Sayfa)

Uygun görütle arz ederim.

Ali DERE  
İlçe Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
09/05/2016

Bekir DINKIRCI  
Vali yardımcısı  
Kaymakam V.

Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile Aynıdır  
09/05/2016

  
İljal YAMAN  
Memur

İstiklal Mah.2.Cad.No:35 Serdivan/SAKARYA  
Elektronik Ağ: <http://serdivan.meb.gov.tr/>  
e-posta:967627@meb.k12.tr

Ayrıntılı bilgi için: İljal YAMAN V.H.K.İ.  
Tel: (0 264) 211 53 23  
Faks: (0264) 211 55 33

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 4534-d21d-310d-b42a-2a56 kodu ile teyit edilebilir.

## ÖZGEÇMİŞ VE ESERLER LİSTESİ

**Adı ve Soyadı:** Sayed Hussain HASHIMI

**E-postası:** hussainhashimi95@gmail.com

**İletişim:** WhatsApp (+90 ) 506 173 32 29

### ÖĞRENİM DURUMU

Doktora:

Yüksek Lisans: Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Lisans: Eğitimsel psikoloji ( psikoloji )

### GÖREVLER:

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl
Afganistan UNESCO ulusal komisyonunda eğitim departmanı müdürü	UNESCO Ulusal Komisyonu Kabil'deki Ofisi (Afganistan)	2009_2013