

**T.C.  
SİİRT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI**

**Muhammed İkbâl GÖK**

**ÖĞRETMENLERİN OKULLARDAKİ FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE  
İLİŞKİN ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Abdulvehap BOZ**

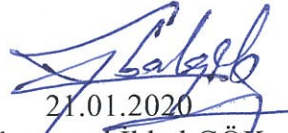
**SİİRT-2020**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Siirt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum " Öğretmenlerin Okullardaki Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları İle Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

  
21.01.2020  
Muhammed İkbal GÖK

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Dr. Öğr. Üyesi Abdulvehap BOZ danışmanlığında, Muhammed İkbal GÖK tarafından hazırlanan bu çalışma 21/01/2020 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan** : Prof. Dr. Abdurrahman EKİNCİ  
**Jüri.Üyesi** : Dr. Öğr. Üyesi Rasim TÖSTEN  
**Jüri.Üyesi ( Danışman)** : Dr. Öğr. Üyesi Abdulvehap BOZ

İmza:

İmza:

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

21.01.2020

İmza

Doç. Dr. Veysel ÖKÇÜ  
Enstitü Müdürü

**ÖZET****ÖĞRETMENLERİN OKULLARDAKİ FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ****YÜKSEK LİSANS TEZİ****Muhammed İkbal GÖK****Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Abdulvehap BOZ****Jüri Üyesi (Başkan): Prof. Dr. Abdurrahman EKİNCİ****Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Rasim TÖSTEN****2020, 128 sayfa****ÖZET**

Bu araştırma öğretmenlerin okullardaki farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evreni 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Bitlis ili merkezinde bulunan 33 ortaokulda görev yapan toplam 418 öğretmenden oluşmaktadır. Evrende çok fazla öğretmen olmaması ve evrenin bütününe kolay erişim olması nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Dağıtılan 410 ölçekten 403 tanesi analiz edilmeye uygun bulunmuştur. Araştırmada Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” ile Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen “Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinde frekans ve yüzde, standart sapma, aritmetik ortalama, Kruskall Wallis, Mann Whitney U-testi, spearman korelasyon analizi ve regresyon analiz teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ve örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının araştırmada bazı demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda farklılıkların yönetimi genelinde ve tüm alt boyutları ile örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları arasında negatif yönde ve yüksek

düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise ortaokul öğretmenlerinin algıladıkları farklılıkların yönetimi stratejilerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Farklılık, farklılıkların yönetimi, örgüt, sessizlik, örgütsel sessizlik, öğretmen, ortaokul.



**ABSTRACT**  
**MASTER THESIS**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS 'PERCEPTIONS ON THE  
MANAGEMENT OF DIFFERENCES IN SCHOOLS AND LEVEL OF  
ORGANIZATIONAL SILENCE**

**Muhammed İkbal GÖK**

**Thesis Supervisor: Assistant Professor Abdulvehap BOZ**

**Jury (Chair): Assoc. Prof. Abdurrahman EKİNCİ**

**Jury: Assistant Prof. Rasim TÖSTEN**

**2020, 128 pages**

This study was conducted to determine the relationship between school administrators 'differences management strategies and teachers' organizational silence levels according to the perceptions of secondary school teachers. The study was conducted as relational screening model was used. The population of the research consists of a total of 418 teachers working in 33 secondary schools in the city center of Bitlis in 2019-2020 academic year. Because limited number of teachers in the universe and there is easy access to the whole universe, sampling has not been taken. Of the 410 scales distributed, 403 were found suitable for analysis. The "Management of Differences in Education Scale developed by Balay and Sağlam (2004) and the Sess Organizational Silence Scale for Teachers developed by Kahveci and Demirtaş (2013) were used obtain data. Frequency and percentage, standard deviation, arithmetic mean, Kruskall Wallis, mann whitney u-test, spearman correlation analysis and regression analysis techniques were used in the analysis of the data.

The findings of the result confirmed statistically significant differences in regard to demographic variables according to perception of teacher, participated in the study. Result of correlational analysis suggest a significant and high level of association between the management of differences and organizational silence. The result of

regression analysis stated the there is a perceived differences management skills of secondary school teachers was a significant predictor of organizational silence level .

**Key Words :** Diversity, management of diversity, organization, silence, organizational silence, teacher, secondary school



## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans sürecine başladığım ilk günden bu yana araştırmamın her safhasında verdiği destek ve yol göstericiliğinden dolayı değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Abdulvehap BOZ'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans sürecinde katkılardan dolayı başta bölüm başkanımız Doç. Dr. Nazım ÇOĞALTAY olmak üzere, Doç. Dr. Hacı İsmail ARSLANTAŞ, Doç.Dr. Veysel OKÇU, Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre AVCI ve burada sayamadığım tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum. Tez savunmasında tezime değerli katkılar sunan Prof. Dr. Abdurrahman EKİNCİ ve Dr. Öğr. Üyesi Rasim TÖSTEN hocama müteşekkirim.

Eğitim hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen anneme ve babama, çalışmalarımda bana yardımcı olan değerli eşim Zehra ADIGÜZEL GÖK'e teşekkürlerimi sunuyorum.



**İÇİNDEKİLER**

<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1.Problem Durumu</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2.Amaç</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3.Önem</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4.Araştırmanın Varsayımları</b> .....	<b>6</b>
<b>1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları</b> .....	<b>7</b>
<b>1.6.Tanımlar</b> .....	<b>7</b>
<b>2. BÖLÜM</b> .....	<b>8</b>
<b>2.KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1.FARKLILIK KAVRAMI</b> .....	<b>8</b>
2.1.1.Tarihsel Süreç Olarak Farklılıkların Yönetimi.....	9
2.1.2.Farklılık Kavramının Toplumumuzdaki Yeri .....	11
2.1.3.Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi .....	12
2.1.4.Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Bazı Kuramlar.....	13
2.1.4.1.Sosyal Kimlik Kuramı .....	13
2.1.4.2.Benzerlik - Çekim Paradigması .....	15
2.1.4.3.Örgütsel Demografi.....	17
2.1.4.4.İlişkisel Demografi.....	18
2.1.4.5.Gruplararası Temas Kuramı .....	19
2.1.5.Farklılığa Neden Olan Etmenler.....	21
2.1.5.1. Demografik Farklılıklar .....	21
2.1.5.2.Sosyal ve Kültürel Farklılıklar.....	24
2.1.5.3.Kişisel Özelliklere İlişkin Farklılıklar.....	26
2.1.6.Farklılıkların Yönetimi ve Eğitim Kurumları.....	28
2.1.7.Farklılıkların Yönetimi Süreci .....	29

2.1.8.Farklılıkların Yönetiminde Yöneticilerin Rolü .....	30
2.1.9.Farklılıkların Yönetiminin Faydaları .....	31
2.1.9.1.Farklılıkları Yönetmenin Bireysel Kazanımları .....	31
2.1.9.2.Farklılıkları Yönetmenin Örgütsel Kazanımları.....	32
2.1.9.3.Farklılıkları Yönetmenin Toplumsal Açından Kazanımları.....	32
2.1.10.Farklılıkları Yönetmenin Sakıncaları.....	33
<b>2.2.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK .....</b>	<b>34</b>
2.2.1.Sessizliğin Tarihçesi.....	34
2.2.2.Ses, Sessizlik, Sessizlik, Örgütsel Ses ve Örgütsel Sessizlik Kavramları .....	35
2.2.3.Örgütsel Sessizlik .....	36
2.2.4.Örgütsel Sessizlik .....	36
2.2.5.Örgütlerde Sessiz Kalma Nedenleri .....	37
2.2.5.1.Çalışanların Sessizleşmesinin Bireysel Nedenleri.....	38
2.2.5.2.Sessiz Kalmanın Yönetimsel Sebepleri .....	40
2.2.5.3.Sessizliğin Örgütsel Nedenleri .....	41
2.2.5.4.Sessiz Kalmanın Kültürel ve Ulusal Nedenleri .....	42
2.2.6.Sessiz Kalma - Sessiz Bırakılma .....	44
2.2.6.1. Sessiz Kalma.....	44
2.2.6.2.Sessiz Bırakılma.....	44
2.2.7.Örgütlerde En Çok Sessiz Kalınan Konular .....	45
2.2.8. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları .....	45
2.2.8.1.Örgütsel Düzeydeki Sonuçlar.....	45
2.2.8.2.Bireysel Düzeydeki Sonuçlar.....	46
2.2.9.Sessizlik Türleri .....	48
2.2.9.1.Kabullenici Sessizlik (Acquiescence Silence ) .....	48
2.2.9.2.Korunmacı Sessizlik ( Defensive Silence) :.....	49
2.2.9.3.Korunmacı Sessizlik (Prosocial Silence):.....	50
2.2.10.Sessizlik Teorileri .....	50
2.2.10.1.Bilişsel Çelişki Teorisi.....	50
2.2.10.2.Fayda - Maliyet Analizi .....	51
2.2.10.3.Planlı Davranış Teorisi .....	51
2.2.10.4.Kendini Uyarılama Teorisi ve Öz İzleme .....	52
2.2.10.5.Abilene Paradoksu .....	52
2.2.10.6.Mum Etkisi.....	53

2.2.10.7.Duygusal Olaylar Teorisi .....	54
2.2.10.8.Sağır Kulak Sendromu .....	54
2.2.10.9.Nezaket Teorileri.....	55
2.2.10.10.Atfetme (Nedensellik) Teorisi .....	55
2.2.10.11.Vroom'un Beklenti ( Bekleyiş ) Teorisi .....	56
2.2.10.12.Sessizlik Sarmalı .....	57
2.2.11.Okullarda Öğretmen Sessizliği.....	59
2.2.12.Öğretmenlerin Sessiz Kalma Biçimleri .....	59
2.2.13.Öğretmen Sessizliğinin Nedenleri.....	60
2.2.14.Öğretmen Sessizliğinin Sonuçları.....	60
2.2.15.Okul Yönetimi Açısından Öğretmen Sessizliği .....	60
2.2.15.Okullarda Sessizliğe Karşı Alınabilecek Önlemlere İlişkin Fikirler .....	61
<b>2.3.Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....</b>	<b>62</b>
2.3.1.Farklılıkların Yönetimi Konusunda Yapılan Çalışmalar .....	62
2.3.2.Örgütsel Sessizliğe Yönelik Yapılan Çalışmalar .....	67
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>72</b>
<b>3.YÖNTEM.....</b>	<b>72</b>
3.1.Araştırmanın Modeli.....	72
3.2.Evren ve Örneklem .....	72
3.3.Veri Toplama Araçları .....	74
3.3.1.Kişisel Bilgi Formu .....	74
3.3.2.Farklılıkların Yönetimi Ölçeği .....	74
3.3.3.Sessizlik Ölçeği.....	75
3.4.Verilerin Toplanması ve Analizi .....	76
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>78</b>
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>78</b>
4.1.Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	78
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	78
3) Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	84
4) Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	85
5) Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	93
6) Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	94
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>97</b>
<b>5.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....</b>	<b>97</b>

5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	97
5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	98
5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	100
5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	100
5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	103
5.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	104
<b>ÖNERİLER.....</b>	<b>105</b>
Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....	105
Uygulayıcılara Yönelik Öneriler .....	106
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>107</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>129</b>
EK-1. Araştırma İzin Belgesi .....	129
EK-2. Ölçek Formu .....	130
EK-3. Ölçek Kullanım İzni .....	133
ÖZGEÇMİŞ.....	134

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Sessizliğin Sınıflandırılması (Blackman ve Sadler-Smith, 2009: 571-572; akt. Alparslan,2010:8). .....	44
Şekil 2 : Örgüt İçinde Konuşmanın Kavramsal Şeması.....	52
Şekil 3 : Vroom'un Valens, beklenti ve araçsallığı içeren motivasyon süreci (Konur, 2006) .....	57
Şekil 4. Sessizlik Sarmalı (Bowen ve Blackmon, 2003, 1396-1397; akt. Bildik, 2009, 37) .....	59

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Çalışma Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Tablo .....	73
Tablo 2. Farklılıkların Yönetimi ve Alt Boyutlarına İlişkin Croanbach Alpha Katsayıları .....	75
Tablo 3. Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Croanbach Alpha Katsayıları ...	76
Tablo 4. Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Puanlama Aralığını Gösteren Tablo.....	76
Tablo 5. Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri .....	78
Tablo 6. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine dair görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları.....	79
Tablo 7. Cinsiyet değişkenine göre farklılıkların yönetimi alt boyutlarına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları.....	79
Tablo 8. Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine dair görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları.....	80
Tablo 9. Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre farklılıkların yönetimi alt boyutlarına ilişkin Mann Whitney U sonuçları .....	80
Tablo 10. Eğitim düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine dair görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları.....	81
Tablo 11. Öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılıkların yönetimi alt boyutlarına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları.....	81
Tablo 12. Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine dair görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları.....	82
Tablo 13. Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre farklılıkların yönetimi alt boyutlarına ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları.....	82
Tablo 14. Okuldaki görev süresi değişkenine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine dair görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları.....	83
Tablo 15. Öğretmenlerin okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılıkların yönetimi alt boyutlarına ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları.....	83
Tablo 16. örgütsel sessizliğe ilişkin aritmetik ortama ve standart sapma değerleri .....	85
Tablo 17. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları.....	85
Tablo 18. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları.....	86
Tablo 19. Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları .....	86
Tablo 20. Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları .....	87

Tablo 21. Eğitim düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları .....	87
Tablo 22. Öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları .....	88
Tablo 23. Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları .....	89
Tablo 24. Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları .....	89
Tablo 25. Okuldaki görev süresi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları .....	90
Tablo 26. Öğretmenlerin okuldaki görev süresi değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları .....	91
Tablo 27. Öğretmenlerin Okullardaki Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Boyutları Arasındaki Spearman Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular .....	93
Tablo 28. Öğretmenlerin algılarına göre farklılıkların yönetimi ile örgütsel sessizliğin okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarına ilişkin Regresyon Analizi.....	94

## KISALTMALAR DİZİNİ

ÖS: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Akt. : Aktaran

Çev. : Çeviren

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

vb. : Ve benzeri

vd. : Ve diğerleri

% : Yüzde

Sd : Serbestlik Derecesi

$\bar{X}$  : Aritmetik Ortalama

S : Standart Sapma

p : Anlamlılık Düzeyi

N: Araştırmaya Katılan Kişi Sayısı





## 1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ile tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1.Problem Durumu

İçinde yaşadığımız yüzyılda büyük değişimler ve gelişimler yaşanmaktadır. Yaşanan bu değişim ve gelişimlerden örgütler de etkilenebilmektedir. Örgütler açısından bu değişim ve gelişim süreçleri olumlu ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bu değişim ve gelişim etkisini işgücü konusunda da göstermektedir. İşgücü unsurunun barındırdığı özellikler örgütün elde etmek istediği sonuçları etkileyen faktörlerden biridir. Örgütlerde asıl hedef, örgütün oluşum felsefesine uygun olarak en iyi sonucu almaktır. Örgütler hedefledikleri sonuçlara ulaşmada işgücünü göz ardı edemezler ( Obeng ve Iugboro , 2003 ). Örgütler bir yandan hedefledikleri sonuçları elde etmek için işgörenlerden etkililik, üretkenlik, performans gibi konularda beklenti içinde olurken diğer taraftan da değişimlere ayak uydurmaya çalışırlar. Günümüz örgütlerinin bu baş döndürücü değişim ve gelişim süreci içinde en çok ihtiyaç duyduğu konuların başında farklılıkların yönetimi uygulamalarının olduğu düşünülmektedir.

Günümüz dünyasında ülkeler arasındaki sınırların kalkması tamamen farklı kültüre, inanç sistemine ve geçmişe sahip bireylerin etkileşimini kolaylaştırmıştır (Green, López, Wysocki ve Kepner, 2012). Hatta bu insanlar sadece etkileşimde bulunmakla kalmamış aynı amacı gerçekleştirmek için aynı örgütlerin çatısı altında toplanmışlardır. Tüm bu gelişmelerin sonucu olarak örgütler; farklı etnik grupların, yaşam biçimlerinin, ırkların, inançların, cinsiyet ve yaş gruplarının yer aldığı bir mozaığe dönüşmüştür (Esty, Griffin ve Hirsh, 1995).

İşgücündeki değişimler farklılık kavramının örgütün dikkate alması gereken bir kavram olduğunu doğrular niteliktedir (Vuuren, Westhuizen ve Walt, 2012). Farklılıkların günümüz örgütleri için büyük önem arz etmesinin örgütlerde farklılıkların yönetimi kavramının ön plana çıkması sonucunu doğurduğu söylenebilir.

Örgütlerin farklılıklara sahip olduğu bilinen bir gerçektir (Rosado, 2006, 5). Bu durumun farkına varıldıktan sonra farklılık kavramı örgütler açısından bir slogana dönüşmüştür (Brown, 2008, 1). Farklılıkların yönetimine giderek artan ilginin çağımızdaki değişimin ve gelişimin doğal bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Bu değişim ve gelişimin örgütleri işgücü yönünden karmaşık bir duruma getirdiği ve bunun sonucu olarak örgütler için farklılıkların yönetimi kavramının giderek önem kazandığını söylemek olasıdır.

Sosyal bir sistem olan eğitim kurumlarının çıktılarının toplumu; psikolojik, sosyolojik ve ekonomik açıdan etiklediği söylenebilir. Farklılıkların yönetimi kavramı bütün örgütler gibi eğitim kurumları açısından da büyük önem taşımaktadır (Dinçer, 2003). Çünkü farklılıkları iyi yöneten kurumlarda personel istenen çıktıyı elde edebilmek için var gücüyle çalışacaktır (Dass ve Parker, 1999). Farklılıkları yönetme konusunda başarısız olan eğitim kurumlarındaki personellerin ise çıktıya odaklanamayacağı bunun da olumsuz sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Eğitim kurumlarının doğal bir parçası olan öğretmen ve öğrencilerin de kendi aralarında farklılıkları barındırdıkları düşünülürse farklılık ve farklılıkların yönetimi gibi kavramların eğitim kurumları açısından önemli bir konu olduğu görülür (Lumby ve Coleman, 2007, 2-3). Günümüz koşulları düşünüldüğünde farklılıkların yönetilmesi sürecinin, kaliteli bir eğitimin önemli bir parçası olduğu söylenebilir.

Bireyler arasındaki farklılıkların hızla arttığı günümüzde eğitimciler de bu durumdan etkilenmektedir (Balyer ve Gündüz, 2010 ). Farklılıklar her örgütte olduğu gibi eğitim kurumlarında da bazı sorunlara yol açabilir. Bu yönüyle düşünüldüğünde farklılıkların eğitim kurumlarında da etkili bir şekilde yönetilmesi eğitim kurumları açısından önem arz etmektedir (Memduhoğlu, 2007). Farklılıkları birer tehdit unsuru değil de birer fırsat olarak değerlendiren bireylerin oluşturduğu toplumlar için önce farklılıkların etkili bir şekilde yönetildiği eğitim kurumlarına ihtiyaç vardır. Çünkü bu eğitim kurumlarında eğitim gören öğrenciler aynı zamanda toplumu oluşturan bireylerdir.

Farklılık ve farklılıkların yönetimi kavramları toplumun tüm alanlarında etkili olan bir kavramdır. Örgütler, farklılıkları değerlendirirlerse kendilerine birçok katkı sağlayabilirler (Griffin ve Moorhead, 2010, 40). Farklılıkların etkili bir şekilde yönetimi

örgütlere; problem çözme, yeni fikir, üretkenlik, kurumsal imaj gibi konularda birçok avantaj sağlayabilir. Örgütlerde farklılıkların etkili bir şekilde yönetilememesi çatışmalara neden olabilir ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebilir (Barutçugil, 2004, 228 ). Farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmediği örgütlerde iletişim sorunları, motivasyonda düşüş, düşük performans, çalışkan bireylerin kaybedilmesi gibi problemler de görülebilir ( Çelik, 2019).

Eğitim örgütlerinin amaçları doğrultusunda ilerleyebilmeleri için personellerin uyum içinde çalışması gerekir. Çalışanlar dışlanma, olumsuz etiketlenme veya görevde yükselememe gibi korkulardan dolayı bazen fikirlerini dile getirmezler (Vakola ve Bouradas, 2005, 446). Morrison ve Milliken (2003)'e göre çalışanlar örgütün diğer üyeleriyle ilişkilerinin bozulmaması için örgütle ilgili olumsuz durumlardan söz etmezler. Bu davranışa yönelen bireyler fikirlerinin örgüt için herhangi bir değişiklik yaratmayacağına inanırlar.

Öte yandan örgüt için önem arz eden kavramlardan biri de sessizlik kavramıdır. Rekabete dayalı koşullarda örgütlerin insan kaynağına verdiği değer artmaktadır. Örgütlerin çalışanlardan beklediği yüksek performans, fedakarlık ve yüksek motivasyon gibi davranışların örgütü oluşturan bireylerin kendilerini örgütle özdeşleştirmelerine dayalı olduğu söylenebilir. Personelin örgütle özdeşleşmesi için ise personeli olumsuz etkileyecek durumların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Ortadan kaldırılması gereken davranışlardan biri ise olumsuz tutum ve davranışlara aracılık etmesi olası olan örgütsel sessizlik olduğu söylenebilir.

İnsan, doğası gereği sosyal bir varlıktır. Böyle olması beraberinde duygu, düşünce ve fikirlerini başkalarıyla paylaşma eğilimine girmesine sebep olur. Ancak kişinin kendisinden, örgütten veya örgüt yönetiminden kaynaklı bazı sebeplerle fikirlerini başkasıyla paylaşmama yoluna gittiği görülür. Bu durum sessizlik olarak nitelendirilir. Sessizlik kavramının iş yaşamına yansımaları durumunda örgütsel sessizlik kavramı ortaya çıkar. Morrison ve Milliken (2000) örgütlerdeki sessizliği kişilerin fikirlerini dile getirememesi ve buna bağlı olarak örgütle ilgili sorunların çözümünde işgörenler arasında iletişimsizliğin oluşması olarak tanımlamıştır. Sosyal yaşamın bir parçası olan iş yaşamında da bu durum görülebilir. İşte, bireyin fikirlerini dile getirmemesi bir yönüyle de saklaması örgütsel sessizlik olarak tanımlanabilir. Örgütsel sessizliğin temel

öğeleri ve doğasına dair yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır (Çakıcı, 2007). Sessizleşmenin nedenleri ve sonuçlarının örgüt için neler ifade ettiğinin araştırılması sonucu elde edilecek verilerin literatüre kazandırılmasının örgütlere amaçlarına ulaşmalarında yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Örgütsel sessizlik davranışı gösteren bireyler örgütün gelişimi için herhangi bir davranışta bulunma gereği duymazlar. Örgütsel sessizlik davranışı ilk bakışta bireyin örgütle veya örgütü oluşturan bireylerle herhangi bir şekilde iletişim kurmaması olarak görülse de aslında birey sessiz kalarak örgüte ve çevresine birtakım mesajlar verir (Taşkıran, 2011). Örgütsel sessizliğin nedeninin yöneticilerin, işgören fikirlerine yeterince önem vermemesi veya örgütteki geri bildirim mekanizmasının işlememesi olduğu da söylenebilir. Bu durumda sessizliğe neden olan faktörlerin bir bölümünün yönetsel süreçleri ilgilendirdiği söylenebilir. Farklılıkların yönetimine dair uygulamalarda bulunulan örgütlerde, sessizliğin yönetsel süreçlere dayalı nedenlerinin büyük bir kısmının önüne geçilebileceği düşünülmektedir.

Örgütün çağa ayak uydurmak adına gelişimini ve değişimini sağlayacak en önemli unsurun işgörenlerin örgüte dair fikirlerini beyan etmesi olduğu söylenebilir. Ancak işgörenlerin beyan ettikleri fikirlerin örgütün gelişimine herhangi bir katkı sağlamayacağını düşünmesi; hem bireyin örgütün değişimine yönelik çalışmalara katılımını azaltacak hem de işgörenin gelişimini engelleyecek bir faktör olacaktır (Taşkıran, 2011).

Farklılıkların iş yaşamında sağladığı olumlu ve olumsuz etkilerinin eğitim kurumları için de geçerli olacağı ifade edilebilir. Farklı kişisel özelliklere, yaşam biçimlerine, duygusal özelliklere, ideolojiye sahip öğretmenlerin bir arada bulunduğu okullarda çatışma, dışlanma, sessizleşme gibi olumsuz durumları meydana getirebileceği gibi uyumu da doğurabilir. Bu uyumun sağlanmasının temelini okuldaki farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi olduğu söylenebilir (Bakaç, Okçu, Erdem, 2019).

Araştırma sonuçları bu bağlamda değerlendirildiğinde; eğitim kurumu yöneticilerinin farklılıkların yönetimi sürecini iyi yürütmesinin ve sessizlik düzeyinin düşük olmasının okulun hedeflerine ulaşmasında etkili olabileceği söylenebilir. Farklılık ve sessizlik kavramlarının örgüt için ifade ettiği anlamları bilmek ve bu kavramlardan kaynaklı olarak örgüt için oluşabilecek olumsuz durumlara karşı tedbir

almak büyük önem arz etmektedir. "Öğretmenlerinin okullardaki farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri" arasında nasıl bir ilişki vardır? sorusu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

Son yıllarda farklılıkların yönetimi kavramının çok sayıda araştırmacının ilgisini çektiği görülmektedir. Farklılıkların yönetimi ile ilgili olarak ( Memduhoğlu, 2007; Çetin, 2009; Balyer ve Gündüz, 2010; Çakır, 2011; Karademir, Çoban, Devocioğlu, Karakaya ve Yücel, 2012; Yılmaz ve Kurşun, 2013; Ekinci, 2014; Şahin, 2015; Tayfur, 2016; Genç, 2017; Arslan, 2018; Küçük, 2018; Canbaz,2019; Okçu, 2014; Bakaç vd, 2019)'un yaptıkları çalışmalar bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik değişkenin de birçok araştırmanın konusu olduğu görülmektedir (Bayram, 2010; Gül ve Özcan, 2011; Barçın, 2012; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Arlı, 2013; Öztürk, 2014; Aktaş ve Şimşek, 2015; Yenel, 2016; Dönmez, 2016; Dal, 2017; Gök, 2018; Güngör, 2019). Literatür incelendiğinde farklılıkların yönetimi stratejileri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum araştırmamızın önemini artırmaktadır.

## 1.2.Amaç

Araştırmanın amacı öğretmenlerin okullardaki farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Ortaokul öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinde; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, okuldaki görev süresi değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?
3. Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ne düzeydedir?
4. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, okuldaki görev süresi değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?
5. Öğretmenlerin; farklılıkların yönetimine dair algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
6. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine dair algıları örgütsel sessizlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

### 1.3.Önem

Farklılıkların hayatın tüm alanlarında görülmesi, bu kavramın bireyin hayatını çeşitli yönleri ile etkileyebileceği anlamına gelir. Özellikle çalışma yaşamına etki eden farklılıkların yönetilmesinin örgütsel süreçler açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü farklılıklar iyi yönetildiğinde örgüt için çok büyük artıları olan bir kavram olabilirken iyi yönetilmediği takdirde örgüt açısından istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. Farklılık kavramının örgüte olumlu etki etmesinin koşullarından biri yöneticilerin farklılıkları doğal bir durum olarak algılayıp farklılıkların yönetimi sürecine ilişkin becerileri kullanabilmesidir. Farklılıkların yönetimine ilişkin uygulamaların göz ardı edilmesinin sonucunda sessizlikle karşı karşıya kalınabilir. Böyle bir durumda da birey, örgüte beklenen faydayı sağlayamayacaktır.

Mevcut araştırma, öğretmenlerin okullardaki farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi bakımından önem taşımaktadır. Yapılan literatür taramasında farklılıkların yönetimine dair uygulamaların örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini doğrudan veya dolaylı olarak ele alan çalışmalara rastlanmadığı görülmüştür. Araştırma bu kavramları ortak bir şekilde ele alması yönüyle literatüre sağlayacağı katkı yönünden önemli görülmektedir. Bu araştırmanın sonuçlarının algılanan öğretmenlerin farklılıkların yönetimine dair algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını, farklılıkların yönetimine dair süreçlerin örgütsel sessizliğe ne kadar etki ettiğini göstermesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmanın problem çerçevesi olan; öğretmenlerin okullardaki farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik olarak eğitim kurumu olan okullar üzerinde yapılan çalışmalarla ilgili literatürdeki eksikliği gidermesi ve kurum yöneticilerinin uygulamalarında onlara fikir vermesi bakımından önemli olduğu söylenebilir.

### 1.4.Araştırmanın Varsayımları

- Araştırma için kullanılan yöntem ve teknikler amaca uygun ve güvenilirdir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin, “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” ve “Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği”ne gönüllü olarak ve samimiyetle

yanıt verdikleri düşünölmektedir.

- Araştırmadan elde edilen sonuçlar amaca uygun istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir ve yorumlanmıştır.

### 1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Bitlis il merkezinde yer alan resmi ortaokullardaki görevli öğretmenlere veri toplama araçları uygulanarak veriler toplanmıştır. Bu nedenle;

- Bu araştırma 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Bitlis ilinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- Araştırmadan elde edilen bulgular ve sonuçlar sadece nicel verilerin analizi ile sınırlandırılmıştır.

### 1.6.Tanımlar

**Farklılık:** Türk Dil Kurumu sözlüğü farklılık kavramı için iki tanım kullanmıştır.

Bunlardan birincisi ; “Farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” şeklinde iken ikinci tanım daha çok felsefi bir tanım içeren “Doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” şeklindedir (TDK,2019).

**Farklılıkların yönetimi:** Örgütü oluşturan bireylerin her türlü farklılıklarının yönetilmesi şeklinde tanımlanabilir.

**Örgütsel Sessizlik:** Çalışanların örgüte dair sorunlar hakkındaki fikirlerini beyan etmekten kaçınması (Milliken ve Morrison, 2003).

## 2. BÖLÜM

### 2.KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1.FARKLILIK KAVRAMI

Fark; bir kimse veya nesnenin bir başkasıyla karıştırılmamasını sağlayan ayrılık, benzer şeyleri birbirinden ayıran özellik, başkalık, ayırım, nüans şeklinde; farklılık ise “farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık; doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019).

Araştırmamıza konu olan farklılık kavramının İngilizce karşılığı "diversity" sözcüğüdür. Bu sözcüğün Türkçeye iki farklı şekilde çevrildiği görülmektedir. Bunlardan ilki farklılık iken, ikincisi çeşitliliktir. Bu iki kavram çoğunlukla aynı anlamda kullanılmasına rağmen anlamsal boyutta bu iki kavram arasında az da olsa farklılık vardır. Esas itibarıyla sözcüğü kullandığımız bağlamdan hareketle her iki anlam da kabul edilebilir. Fakat alanyazında çoğunlukla farklılık kavramının kullanıldığı söylenebilir. Biz de bu yüzden bu kavramı kullanacağız.

Farklılıklar bireyler arasındaki ırkın, kültürün, cinsiyetin, yaşın, cinsel yönelimin ve fiziksel yeterliliklerin farkları şeklinde tanımlanırken; bazı tanımlarda ise bireylerin dinin, doğup büyüdüğü yerin, kurduğu iletişiminin, etnik kökeninin, öğrenme yönteminin, mesleğinin farklılıkları kapsadığı ifade edilmektedir (Sonnenschein, 1997; akt. Sürgevil, 2008). Farklılıklar genel olarak doğuştan gelen ( cinsiyet , ırk , saç rengi vs. ) ve sonradan kazanılan farklılıklar ( ahlak yargıları , dini inanışlar , fikirler vs. ) olmak üzere ikiye ayrılabilir. Doğal olarak bazı farklılıklar dışarıdan bakıldığında fark edilebilirken ( cinsiyet, saç vs. ) bazı farklılıklar ise dışarıdan bakınca fark edilemez ( kişilik, hobiler, fobiler, tutumlar vs. ) (Hubbard, 2004, 29).

İnsanlarda doğuştan var olan ya da sonraki yaşantılarıyla kazanılan, gözle görünen farklılıklara karşı verilen örgütsel ya da bireysel tutum ve yaklaşımlar çeşitlilik gösterebilmektedir. Doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan, görünür veya görünmez farklılıklara karşı örgütlerin ve bireylerin tutumları ve yaklaşımları farklı olabilmektedir. Örgütler ve bireylerden bazıları işgörenlerin bireysel farklılıklarını



negatif olarak algılayıp bunu örgüt açısından risk ve maliyet unsuru olarak olarak belirtirken; bazı örgütler ve bireyler ise farklılıklara karşı pozitif bir tutuma sahiptirler ve örgüt açısından bireysel farklılıklara sahip bireyleri örgüt açısından iyi bir fırsat ve faydalı birer unsur olarak belirtmektedirler (Podsiadlowski vd., 2013). Farklılıklara karşı çeşitli bakış açılarına sahip örgüt veya bireylerin yaklaşımları ve farklı olana farklı tutum ve davranışlar geliştirmesi doğal olarak farklılıkların yönetimi kavramını beraberinde getiren unsurların başında gelmektedir.

Farklılıkların yönetiminin motivasyon, iş tatmini ve işgören performansı dahil iş ile ilgili pek çok sonucu etkilediği söylenebilir (Choi ve Rainey, 2010; Milliken ve Martins, 1996; Pitts, 2009 ). Farklılıkların yönetimi ile çalışanların işi bırakma istekleri arasında ters orantı görülmektedir. Farklılıklar örgüte ve içerisindeki bireylere pozitif ya da negatif birçok etkisinden dolayı farklılıkların yönetiminin örgütlerin ve yöneticilerin ilgi alanlarından biri olması gerektiği söylenebilir.

Son yıllarda işgücünün demografik yapısındaki değişikliklerle birlikte örgüt bünyesindeki işgücü çeşitliliği artış göstermiş; artan işgücü çeşitliliği ve karmaşıklaşan örgüt yapısı beraberinde yeni bir anlayışın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Değişen işgören profiline, yirminci yüzyıla ait olan birbiriyle benzerlik gösteren insan gücünü yönetme tekniklerinin değişmesini beraberinde getirmiştir (Tsui, Egan, O'Reilly, 1992). Hızla değişen dünyada bireylerin de değişmesi ve bu değişim sonucunda da farklılaşması kabul edilebilir bir durumdur. Bireylerin farklılaşmasının doğal sonucu olarak işgücü çeşitliliği artmaktadır. Bu çeşitlilik de beraberinde yeni bir anlayışın gelişmesini zorunlu kılmıştır. Geride bıraktığımız yüzyılda geçerli olan tek tip işgören günümüzde geçerliliğini yitirmektedir. Bunların sonucu olarak farklılıkların yönetilmesi fikri ortaya çıkmış ve farklılıkların profesyonel bir şekilde yönetilmesi için de tüm bu değişimlerin göz ardı edilemeyeceği gerçeği kendini göstermiştir.

### **2.1.1.Tarihsel Süreç Olarak Farklılıkların Yönetimi**

Farklılıkların yönetimi kavramı ilk olarak işgücü çeşitliliği açısından zengin bir yapıya sahip Amerika Birleşik Devletleri'nde (Kuzey Amerika) kullanılmaya başlanmış olup daha sonra Kanada, ve Avrupa ülkelerinde son yıllarda ise dünyanın birçok ülkesinde kabul görmüştür (Tozkoparan ve Vatansever, 2011). Yönetim bilimi açısından farklılıkların yönetimi kavramı 1960'lı yıllardan itibaren önem kazanan bir

kavram olmuştur. Bununla birlikte sosyolojik açıdan bakıldığında bu kavram insanlık tarihiyle eş değer bir geçmişe sahiptir. Yine tarihsel perspektiften bakıldığında insanlık tarihinin en verimli dönemleri farklılıkların bir uyum içinde kaynaştığı dönemler olmuştur. Farklılıkların yönetimi yeni bir konu değildir. Aslında; İspanya, Portekiz, İngiltere gibi tarihi koloni imparatorlukları ve Amerika, Güney Afrika, Japonya, Almanya gibi modern milletler ve onların etnik temizleme çabalarından ortaya çıkan yeni milletler farklılıkları etkin şekilde yönetmişlerdir (Rosado, 2006, 4)

1964 yılından sonra Sivil Haklar Hareketi eşit iş imkanlarının meydana getirilmesi konusunda Amerikan yönetiminde bir baskı unsuru oluşturarak yönetimin konuya dair iyileştirmeler yapmak üzere politika, yasa ve birtakım programların geliştirilmesini sağlamıştır. Bunun sonucu olarak 1975 yılında Irksal Ayrımcılık Yasası ve 1984 tarihinde Cinsiyet Ayrımı Yasası kabul edilmiştir. Bu yasalar ile hiç kimse etnik kökeni, cinsiyeti, rengi gibi özelliklerinden dolayı kimseyi taciz edemeyecekti. Bu ve benzeri durumlarda bir kişinin başka birini taciz etmesi ayrımcılık olarak kabul edildi. Ayrıca bu yasalar doğrultusunda Amerika Birleşik Devletleri hükümeti, 1974 ve 1975 yıllarında anayasal değişikliklere dayanarak şirketlerin bünyesine daha fazla azınlık ve kadın çalışan almasını ve bu çalışanlara şirket içerisinde yükselmelerinde daha fazla fırsat tanımları için baskı uygulamıştır (Keil vd., 2007).

Daha sonraki süreçte 2000 yılında Avrupa Birliği İstihdamda Eşitlik Yönergesi ile kişilerin dini inancı, cinsel yönelimi, engelliliği ve yaşı bağlamında işe alma alanında ayrımcılığı; Irksal Eşitlik Yönergesi ile de işe alma bağlamında etnik köken veya ırka dayanan ayrımcılığı yasaklamıştır. CEDAW ( Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılmasına Dair Sözleşmesi ) ve ICERD ( Her Türlü Irk Ayrımcılığının Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi ) ile bu haklar garanti altına alınmıştır. Bunun dışında UNCRPD ( Birleşmiş Milletler Engellilerin Hakları Komitesi ) 2010 yılında kabul ettiği yasayla engelli kişilerin haklarını kullanabilmesi amacıyla geniş bir haklar listesi yayınlamış ve devletlere engellilerin haklarının korunması için birçok yükümlülük getirmiştir.

Batılı devletlerde farklılıkların yönetimi anlayışının kanunlara ve hayata yansımalarının tarihi 1960'lı yıllarda ABD'de özellikle ırk, inanç ve ulusal köken konularını içeren Eşitlikçi Yaklaşım ve Eşit İşe İş Fırsatı uygulamalarıdır. Bundan önce

bireysel olarak 500 yıl önce kadar İspanyol Cabeza de Vaca adlı kâşifin Amerika'nın keşfinde yerel halkların Avrupalılar kadar insan olduklarını ve onlara da insan gibi davranılması gerektiğini belirten yazısı farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk çalışmalardan sayılabilir (Memduhoğlu, 2008, 14).

### **2.1.2.Farklılık Kavramının Toplumumuzdaki Yeri**

İnsanlık tarihi boyunca pek çok uygarlığa beşiklik yapmış olan Anadolu toprakları farklılıkların yönetimi konusunda dünya ortak mirasına büyük katkılar sağlayabilecek bir coğrafyadır. Çünkü Anadolu toprakları farklılıkların ahenkle birleşimi sonucu oluşan bir tablodur. Anadolu toprakları farklılıkları hoş gören örnekleri her zaman kendi içinde barındırmıştır. 1071 Malazgirt Zaferi'nden sonra Türkler zaten bir renk cümbüşü olan bu toprakların eksik olan kısmını tamamlamış ve bu topraklar farklılıkların en güzel örneği olmuş bu haliyle de hep örnek olarak gösterilmiştir.

Farklılıklara hoşgörü kavramını kendi tarihi içinde her zaman ön plana çıkaran Türk toplumu Anadolu topraklarında da bu özelliğini devam ettirmiştir. Farklılık kavramı toplumumuz açısından sadece yönetsel manada ön plana çıkmamış aynı zamanda kültürel, sanatsal, edebi, dini vs tüm alanlarda kendini hissettiren bir kavram olmuştur. Selçuklu hükümdarlarının sarayda aralarında gayrimüslim din adamlarının da olduğu dini tartışmalara katıldığı bilinmektedir.

Türk toplumunun önemli parçalarından biri olan tasavvuf felsefesinde büyük düşünürler farklılıkları birer zenginlik olarak görmüştür. Bu büyük düşünürlerden Mevlana'nın Konya civarında bulunan gayrimüslimlerin ibadetgahlarını defalarca ziyaret ettiği bilinmektedir. Mevlana'nın 'Ne olursan ol yine gel ' sözü bunun en büyük göstergesidir. Yine tasavvuf edebiyatımızın ileri gelen şair ve düşünürlerinden Yunus Emre bir şiirinde "Sen sana ne sanırsan / Ayruğa da onu san / Dört kitabın manası / Budur eğer var ise" diyerek farklılıkların hoşgörü ile karşılanması gerektiğini dile getirmiştir. Ötekilerin ötekileştirilmemesi gerektiğini ve ötekilerin bir bütünün parçaları olduğunu vurgulamıştır ( Memduhoğlu, 2007).

Farklılıkların yönetimi sürecine yönetsel açıdan bakıldığında Osmanlı ve Selçuklu İmparatorlukları'nın iyi birer örnek olduğu söylenebilir ( Ortaylı, 2006, 83-84). Farklı dinlerin, farklı milletlerin bir arada olduğu bu devletlerde farklı olan toplumlar hiçbir şekilde bir tehdit olarak algılanmamış tersine bu unsurlara uygarlığa katkı sağlayacak

birer zenginlik gözüyle bakılmıştır. Bunun en güzel kanıtı farklı din ve milletten olan kişilerin deneyim ve görgülerinden yararlanmak maksadıyla devletin yüksek kademelerinde görevlendirilmesidir ( Ergun, 1988, 21).

### **2.1.3.Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi**

Dünyada hızlı bir değişim gösteren demografik yapı, ekonomik durum, teknolojiye yaşanan gelişmeler ve yaşanan küresel etkileşim örgütleri de etkilemiştir ( Düren, 2002). Örgütün kültürü, örgüt iklimi, örgütsel bağlılık, işgören ve yönetici arasındaki ast-üst ilişkisi, örgütsel iletişim, liderlik vb. örgütün yapısını oluşturan etkenler, bu radikal değişimden etkilenmektedir. Yaşanan bu değişim ve gelişmeler, örgütlerin işgücü ve tüketici kitlesinde çeşitliliğe sebep olmuş ve farklılıkların önemini arttırmıştır (Larkey, 1996).

Farklılıkları bünyesinde barındıran örgütler ve devletler açısından bu farklılıklar birer zenginlik olabileceği gibi önemli sorunların da kaynağı olabilir. Ülke ve örgütlerin demografik yapısındaki farklılıklar hayatın tüm yönlerini etkileyebilir (Çayır ve Ceyhan, 2012). Öyle ki bir örgütte yer alan yöneticiler ve işgörenler aynı dili konuşmayabilir hatta işgörenler arasında dahi ortak bir dil olmayabilir. Bu farklılıkların sorun olarak karşımıza çıktığı en belirgin yerler şüphesiz dışarıdan çeşitli sebeplerle göç alan yerlerdir.

Örgüt veya toplumlarda bu farklılık düzeyleri böyle gözle görülür boyutlarda olmayabilir. Bu farklılıkların bu denli büyük bir boyutta olmaması bu özellikleri barındırmayan yapılar açısından farklılıkların yönetiminin göz ardı edilmesi gerektiği anlamına gelmez. Farklılıklar sadece demografik boyutla sınırlı değildir. Kişilerin inancı, düşünceleri, fikirleri, iş ahlakı, yaşı, cinsiyeti, değerleri, eğilimleri, bilgileri zihinde yapılandırmaları vb özellikler de farklılık kavramı içine dahildir (Sürgevil, 2010, 11).

Her insanın farklı olduğu düşüncesinden yola çıkarsak ikinci bir insanın olduğu yerlerde dahi farklılıkların olabileceği unutulmamalıdır. İşte tam da burada farklılıkların yönetimi devreye girmektedir. İster küçük ölçekli bir örgüt olsun ister bir imparatorluk olsun farklılıkların yönetimi bütün örgütler ve toplumlar açısından büyük önem arz etmektedir.

#### **2.1.4.Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Bazı Kuramlar**

Farklılıkların yönetimi ve farklılık kavramlarını esas alan araştırmaların çoğunluğu çalışma ortamlarındaki farklılıkların etkilerini kavrayabilmek için bu kavramları sosyal-psikolojik bağlam içinde ele almaktadır (Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003). Literatür incelendiğinde Sosyal kimlik kuramı, ilişkisel demografi yaklaşımı, benzerlik çekim kuramı'nın (Wells ve Aicher, 2013) bu kavramlara kaynaklık ettiği görülür. Bunların dışında örgütsel demografi, bilgiyi işleme yaklaşımı gibi yaklaşımlardan da faydalandığı görülmektedir. Farklılıkların yönetimi ve farklılığa ilişkin kavramların gelişmesinde ve bu kavramlara yönelik farklı bakış açılarının ortaya atılmasında yeni yönelimlerden de yararlanılabilir (Jackson vd., 2003). Bu çalışmada farklılık ve farklılıkların yönetimi kavramları şu kuramlar çerçevesinde açıklanmıştır:

- Sosyal Kimlik Kuramı
- Benzerlik-Çekim Paradigması
- Örgütsel Demografi
- İlişkisel Demografi ve Gruplar Arası Temas Kuramı

##### **2.1.4.1.Sosyal Kimlik Kuramı**

Bu kuram 1970'li yılların ortalarında Tajfel ve Turner tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram kişilerin grup üyeliğinin, grup olma süreçlerini ve içinde bulunulan grupların diğer gruplarla ilişkilerini ele alan bir kuramdır. Bu kuramın en temel varsayımı kişilerin içerisinde buldukları grupları diğer gruplardan üst seviyede görme eğilimi göstermesidir. Bu olumlu eğilimin nedeni kişinin içinde bulunduğu grupla arasında özdeşim kurarak sosyal kimliğini öne çıkarma isteğidir. Bu durumda devreye kişinin sosyal kimliği girer (Demirtaş, 2003). Sosyal kimlik, bireyin kendisini sosyal bir çevreye göre tanımlaması ve konumlamasını ifade etmektedir (Turner, 1975). Alan yazındaki diğer tanımda sosyal kimlik, çeşitli gruplara aidiyetin bireyin tanımlanmasını gösteren bir kavram olarak ele alınmakta; “kişinin kim olduğuna ilişkin kavram ve tanımları ile ait olduğu gruplara ilişkin değerlendirmeleri” şeklinde tanımlanmaktadır (Meşe, 1999).

Gruplar arası ilişkilerin sadece bireysel algılarla ilişkilendirilemeyeceğini savunan bu kuramda ( Turner ve Haslam, 1994 ) bireyin grupla özdeşim kurması yani bireyin kendi kimliğini grup kuralları içinde anlamlandırması bireysel kimliğinin yerine sosyal kimliğinin geçmesine neden olur (Meşe, 1999). Sosyal kimlik kuramı, beş kavram etrafında tanımlanabilmektedir. Bu kavramlar;

i) sosyal kimlik

ii) sosyal sınıflandırma

iii) en küçük grup paradigması ve iç grup kayırmacılığı

v) sosyal karşılaştırma

v) sosyal yapı (Demirtaş, 2003) şeklinde sıralanmaktadır.

Sosyal kimlik kuramının ana sayıtları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir (Turner, 1987, akt: Demirtaş, 2003)

- Bireyler çıkış noktası olarak kendilerini betimlerken mensubu oldukları sosyal grubu kullanırlar ve kendilerini buna göre sınıflandırırlar. Bunun sonucu olarak kendisini grupla özdeşleştirir ve sosyal kimliği oluşur. Yani bireyler kendilerini sosyal grup üyeliklerine göre tanımlarlar.
- Bireyin kendi grubuna ilişkin değerlendirmesine diğer gruplar temel oluşturur. Değerlendirme sonucunda vardığı kanıları diğer gruplarla yaptığı karşılaştırma etkilemektedir.
- Bireyler sosyal grup karşılaştırmalarında içinde buldukları grupları diğer gruplardan daha olumlu değerlendirir. Bireyin kendi grubunu olumlu değerlendirme eğilimine iç grup kayırmacılığı denir.
- Bireyin içinde bulunduğu grubun sosyal statüsünün iyi olmadığı hallerde dahi birey sosyal kimliğini olumlu yönde geliştirir. Ancak birey sosyal karşılaştırma sonucunda içinde bulunduğu grubun statüsünün çok kötü olduğu olduğu kanısına varabilir. Bu durumda birey olumsuz sosyal kimlik geliştirir. Bununla birlikte birey gruptan ayrılma eğilimi gösterebilir. Bireyin gruptan ayrılmasının mümkün olmadığı durumlarda ise birey ya grup hakkındaki düşüncelerini değiştirir ya da grubun sosyal statüsünü yükseltmek için çaba içine girer.

Bireylerin sosyal kimlikleri kendilerini cinsiyet gibi dışarıdan algılanabilen özelliklerine dayalı olarak sınıflandırmaları sonucu oluşur (Ashforth ve Mael, 1989). Sosyal kimlik kavramı bünyesinde ele alınan kavramlardan biri de kişiler arası farklılıklardır. Bir grubun kimliği, onu diğer gruplardan farklı kılmakta ve diğer gruplardan farklı olduğunu belirtmektedir (Meşe, 1999). Bu kurama göre bireyin içinde bulunduğu grup veya ait olduğu ideoloji, ırk vb. sosyal statüler bireyin sosyal kimliği açısından önemli özelliklerdir. Bu özellikler bireye önemli rant kaynağı olabilmektedir. Birey bu referanslara dayanarak toplum içindeki konumunu belirlemektedir. Bu süreçte birey kendini bir sosyal sınıfa ait hisseder. Bunun sonucu olarak kendi grubuyla diğer gruplar arasında sınırlar çizerek "biz" ve "onlar" kavramlarını oluşturur. Tüm bunların sonunda birey kendi grubu ve diğer gruplara karşı birtakım yargılar geliştirir. Birey bu yolla belli bir kategori veya gruptaki bireylerin hepsinin aynı özellikleri taşıdığını düşünebilir (Meşe, 1999).

Sosyal kimlik kuramı; farklılıkların, takım dinamiklerinin yanı sıra bireysel tutum ve davranışları nasıl etkilediğini tahmin etme ve anlamada kullanılmaktadır. Ayrıca kuram, bireylerin grup çıktılarına ilişkin algıları üzerinde ilişkiisel demografinin etkisini açıklamada da kullanılmıştır.

Bireyin görünmez ve nispeten değişmez niteliklerde diğer grup üyeleri ile benzerliğinin kimlik hissini etkilemesi farklılıkların bireysel çıktılar üzerindeki etkisinin açıklanmasındaki temel argümandır (Riordan ve Shore, 1997; Tsui vd., 1992). Tüm bunlar göz önüne alındığında farklılıkların yönetimi kavramına temel oluşturan kuramlardan birinin sosyal kimlik kuramı olduğunu söylemek mümkündür.

#### **2.1.4.2. Benzerlik - Çekim Paradigması**

Benzerlik - çekim paradigmasına göre birbirine benzeyen bireyler birbirlerine daha çekici gelir. Bu yaklaşıma göre bireyler aralarında bulunan çekim nedeniyle olumlu yaşantılar geçirmekte ve birbirlerini değerlendirme noktasında daha olumlu düşüncelere varmaktadır. Başka bir deyişle bu paradigma, kişilerin benzer özelliklerinin kişiler arasında yaşanacak bir çekimle doğrudan bağlantılı olduğunu ve kişilerin birbirinden beklentilerini ileriye dönük olarak olumlu yönde etkilediğini savunmaktadır. Bu çekicilik bireylerin birbirleriyle olan benzerliklerini keşfettikçe artmakta ,

farklılıklara dair bulgular elde edildikçe de bireylerde nefret duygusu oluşmaktadır (Byrne, 1971).

Sosyal kimlik kuramıyla aynı doğrultuda iddialar ortaya atan bu kuram, benzer özellik barındıran bireylerin birbirlerine benzer olarak düşüneceklerini ve karşılıklı bir çekim içinde olacaklarını savunur (Jackson, Stone ve Alvarez, 1992). Bireylerin kendilerine benzeyen kişileri daha çekici bulduğuna dair birçok araştırmanın varlığı bu kuramı doğrulamaktadır. Yine örgüt içerisindeki benzer özelliklerin örgütler açısından bir çok olumlu etkisi farklılıkların ise birçok olumsuz etkisi vardır (Wells ve Aicher, 2013). Benzerliğin görüldüğü örgütlerde üyeler arasında iletişim üst düzeydedir ve bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir. Bu yönüyle bakıldığında bireyler arasındaki farklılıklar beraberinde duygusal tepkileri de getirmektedir. Hatta bireyler arasındaki bu farklılıkların sosyal ilişkilere engel olduğu belirtilmektedir (O'Reilly, Caldwell ve Barnett, 1989).

Schneider'in ortaya attığı Çekim - Seçim - Yıpratma (ÇSY) kuramı da benzerlik - çekim paradigmayla benzer özellikler barındırmaktadır. Bu kurama göre örgütler sonuç olarak homojen bir yapıya evrilecektir. Çünkü bu , örgütü oluşturan bireylerin özelliklerinin bir sonucudur. Yine bu kurama göre örgütler kendi özelliklerini barındıran insanları kendisine çeker, seçer ve kendi bünyesinde barındırır. Bireylerin kendisiyle uyumlu örgütleri daha çekici bulması ve yine bu örgütlerin bireyleri kendi bünyesinde barındırması ve gerekirse istihdam sağlaması örgüt karakterine uymayan bireyleri örgütün dışına atması yani yıpratması benzerlik - çekim paradigması ile benzer özellikler gösterdiğinin kanıtıdır (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994).

ÇSY kuramına göre, kendi örgüt karakteristiğine uyumlu kişiler örgütlere daha çekici gelmekte, bunun doğal bir sonucu olarak da istihdam gibi durumlarda örgüt bu bireyleri potansiyel bir üye olarak algılamaktadır. Zamanla örgütten farklı özelliklere sahip üyeler örgütün işleyişi dolayısıyla yıpranmakta ve örgütten ayrılmaktadır. Bunun sonucu olarak ise örgüt birbirine yakın özelliklere sahip bireylerden oluşmakta ve örgütü oluşturan bireyler örgütü tanımlamaktadır. ÇSY ; örgütün yapısını , işleyişini , kültürünü ve kendine has özelliklerini tanımlayan değişken bir süreç olarak tanımlayabilmektedir (Schneider, 1987).



Bunlarla birlikte Schneider ( 1987) örgüt içindeki farklılıkların örgüt açısından olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurup doğurmayacağı konusunda net bir görüş belirtmemiştir. Bu bilgiler ışığında, örgütlerin ilk yıllarında homojen bir karakter göstermesi işleyişin hızlı ve verimli olması açısından olumlu bir durum iken ilerleyen yıllarda örgütün katılaşması sonucu örgütün ortadan kalkmasına neden olacağını söyleyebiliriz. Örgütün değişik özellikleri taşıyan bireyleri barındırması; farklı bakış açılarının örgütün amaçları ve devamlılığı yönünde, örgütün yararına olacak fikirler sunması ve örgütün yeniliklere uyum sağlaması konusunda olumlu sonuçları olduğu söylenebilir. Bu görüşler benzerlik-çekim paradigması ve ÇSY kuramının farklılıkların yönetimi konusuna zemin oluşturan yaklaşımlardan olduğunu desteklemektedir.

#### **2.1.4.3.Örgütsel Demografi**

Örgütsel demografi genelde grubu oluşturan bireylerin niteliklerine odaklanmaktadır. Bu özellik örgütsel demografiyi diğer yaklaşımlardan ayıran bir özelliktir. Örgütsel demografi; demografik durumları bireysel özelliklerden daha çok gruptaki bireylerin özelliklerinin toplamı olarak ele almaktadır. Örgütsel demografi gruptaki bireylerin davranışlarını kişisel özelliklerden farklı olarak etkilediğini vurgulamaktadır (Lawrence, 1997, 2). Örgütsel demografiyi ele alan çalışmalarda demografik özelliklerin örgütler açısından önemi ve örgütle olan ilişkisi incelenmektedir (Tsui vd., 1992). Örgütsel demografi kavramı; örgüt üyelerinin cinsiyeti, yaşı, iş durumları gibi özellikleri içermektedir.

Örgütsel demografinin günlük ilişkiler ve davranışlara olan etkisi yaşanan olayları anlamlandırmada önemlidir. Örgütlerin anlamlandırılması ve yönetilmesinde demografik özellikler önemli bir rol oynar. Çünkü demografik özelliklerdeki benzerlik kişilerarası çekimi artıran en önemli etmenlerden biridir. Kişinin kendisiyle yakın demografik özelliklere sahip biriyle yakınlaşması kendi demografik özelliklerini olumlu bulduğu anlamına gelir (Pfeffer, 1985).

Örgütlerde kişilerin demografik özellikleri ön planda tutulmakta böylece örgüt için en ideal kişilerin bulunması ve işgörenlerin ödüllendirilmesi sağlanmaktadır. Bu kuramın en büyük eksiği örgütün bir kimlik oluşturma sürecinde bireyler arasındaki bağlılığın ve sosyal ilişkilerin göz ardı edilmesidir ( Lawrence, 1997). Örneğin bireyin

yaşına ve cinsiyetine bağlı olarak iş devrini saptamak işe yarayan bir yöntem değildir. Yine bireyin örgüt içerisinde bulunma süresi bireye yönelik iş devrinde açıklayıcı bir role sahiptir ama bu durum örgütün tümünün kıdem açısından ifade ettiği iş devri kadar açıklayıcı değildir. Demografik özellikleri benzer olan bireylerin başka özellikleri yönüyle de benzer olacağı varsayılmaktadır. Bu da bireylerin birbirlerinden hoşlanma olasılığını artırmaktadır (Pfeffer, 1985). Yani örgütsel demografi kuramı bireylerarası benzerlikler temeline kurulu bir kuramdır. Farklılıklardan çok bireylerin benzerlikleri kuram açısından ön plandadır. Örgütün demografisinin yanı sıra bu demografik özelliklerin bireysel etkisi de incelenmektedir. Bunun için bireylerin kendilerini gruptaki diğer üyelerle karşılaştırdığı ilişki demografi yaklaşımından bahsedilebilir.

#### **2.1.4.4. İlişkisel Demografi**

Örgütsel demografi yaklaşımında örgütün demografik değişkenler bakımından oluşturduğu bütün incelenmektedir. İlişkisel demografi kuramında ise grup içerisinde ikili grupların karşılaştırılması veya grup üyesinin kendisini grubun tamamıyla karşılaştırması durumu vardır. Grubu oluşturan bireylerin etkileşimini konu alan ilişki demografi; iletişime düzenli olarak giren grup üyelerinin demografik özelliklerini karşılaştırmalı olarak incelemektedir (Tsui ve O'Reilly, 1989).

İlişkisel demografinin temelini oluşturan demografik özelliklerin benzerliği fikri bir grubun veya üyelerinin demografik özellikleri paylaşma düzeyi olarak da ifade edilebilir. Bu kuram demografik çeşitliliği bir yandan grup üzerinden ele alırken diğer yandan da bireyler üzerinden ele almanın gerekliliğini vurgulamaktadır (Tsui vd., 1992).

İlişkisel demografi kuramı kişilerin üyesi oldukları sosyal grubun demografik bütünlüğü ile farklı olup olmadıklarını belirlemek amacıyla kendi özellikleriyle sosyal grubun özelliklerini karşılaştırdığını ifade etmektedir (Tsui vd., 1992). Bu karşılaştırma sonucunda bireyin algıladığı farklılık, iş yaşamına yönelik tutumları da şekillendirmektedir (Hogg ve Terry, 2000). Birey, içinde yer aldığı grubun demografik özellikleriyle ne kadar benzerlik gösterirse bireyin davranış biçimlerinin ve tutumlarının o kadar olumlu olacağı düşünülmektedir. Bu yönüyle birey demografik özellikleri farklı olan gruplarda işlerle ilgili farklı tutumlara sahip

olabilir. Yani kişinin işle ilgili davranış veya tutumlarını değerlendirmede ve öngörmede demografik özellikler görelidir (Riordan ve Shore, 1997).

İlişkisel demografi kuramının temel varsayımına göre bireyin işe karşı tutum ve davranış biçimlerini sadece bireyin kendi demografik özelliklerinin etkilediği söylenebilir. Bu tutum veya davranışları bireyin bulunduğu gruplarla ilgili algıladığı demografik özelliklerin de etkilediği söylenebilir. Kurama göre demografik özellikleri aynı olan bireylerin bu özellikleri birbirine benzemeyen bireylere göre daha olumlu çıktılar aldığı söylenebilir. Gruplarda demografik özellikler bakımından değişiklikler gözlemlendiğinde bireylerin örgütsel bağlılıklarının da düştüğü gözlemlenebilir. Bireylerin demografik özellikleriyle içinde bulunduğu grubun bir bölümünün veya tamamının özelliklerini karşılaştırmasını dayanak noktası kabul eden ilişkisel demografi kuramının farklılıklardan daha çok benzerlikler üzerine odaklandığını ve benzerliklerin işlevleri üzerinde çalıştığını söylemek mümkündür.

#### **2.1.4.5. Gruplararası Temas Kuramı**

Bu kuramın ortaya atılmasında Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) meydana gelen olayların etkisinin olduğu söylenebilir. Bu olaylardan bir tanesi de 1943 yılında yaşanan Detroit İsyanı'dır. Bu isyan ABD tarihinde görülen ve ırka dayalı olan en büyük isyandır (Swan, 1972). Bu olaylarda siyahiler ve beyazlar şiddetli bir şekilde çatışmışlardır. Ancak birbirini tanıyan siyahiler ve diğerleri birbirlerine karşı şiddetten kaçınmış hatta karşı tarafa mensup olan bireyleri düşman gruplara karşı korumacı bir tavırla korumuşlardır. İşte bu olaylar yani isyan zamanında birbirlerini tanıyan ve komşu olan siyahiler ve beyazların birbirlerine karşı korumacı tutumu kuramın temelini oluşturmuştur. Tüm araştırmalar siyahi ve beyazlar arasındaki bu bağı tema olarak ele almıştır. İlerleyen süreçlerde iş yaşamının bir parçası olarak özellikle denizcilik alanında siyahi ve beyaz denizciler arasındaki ayrıma son verilmiştir. Araştırmalar sonucunda siyahilerle uzun yolculuklar yapan beyazların siyahilere karşı daha ılımlı davranışlara sahip olduğu anlaşılmıştır ( Brophy, 1945). Beyaz polislerin beraber çalıştıkları siyahi meslektaşlarına karşı tutumlarının diğer polislerin tutumlarından daha olumlu olduğu görülmüştür ( Pettigrew, Tropp, Wagner ve Christ, 2011). Allport ve Kramer (1946) de Harvard Üniversitesinde ve Dartmouth Kolejinde yaptığı çalışmalarla beyaz öğrencilerin azınlıklarla teması oranında

azınlıklara karşı önyargı tutumlarında azalma olduğunu gözlemlemiştir. Yapılan bu çalışmalar Allport tarafından öne sürülen gruplar arası temas kuramının doğmasını sağlayan araştırmalardır.

Gruplar arası temas kuramı 1954 tarihinde Allport tarafından öne sürülmüştür. Allport'un kuramına göre bazı temel koşullara bağlı olarak grup dışından biriyle temas kurulduğunda o kişinin bağlı olduğu gruba karşı önyargı azalmaktadır. Bu koşulların ilki temasta bulunulan grupların eşit statüde olmasıdır. İkinci koşul da amaçların paylaşılmasıdır. Gruplar arası amaç paylaşımında etkin bir gayret gösterilmesine gerek duyulmaktadır. Üçüncü koşul gruplar arası rekabet yerine gruplar arası işbirliği olmalıdır. Son koşul ise karşı grubun kabul edilmesine dair bireyin kendi grubunun otoritesinden destek almasıdır. Allport, bir grup üyesinin karşı grubun herhangi bir üyesi ile iletişimde olmasının o kişiye yönelik olumlu tutumlar sağlayacağını ve o kişinin içinde bulunduğu gruba ilgili olumsuz düşüncelerini azaltacağını ileri sürmüştür (Dural-Şenoğuz, 2016).

Diğer gruplarla temas sonucu bireyler dış gruplara karşı empati kurar ve o grubun bakış açısını benimserler. Yani hayatı dış grubun penceresinden yorumlar. Tüm bunlar doğal olarak dış gruba karşı ön yargıyı azaltır (Pettigrew vd., 2006). Allport'un gruplararası iletişimin ideal olması için ortaya attığı dört şarta ek olarak daha sonra yürütülen araştırmalarda bu ideal temasın oluşabilmesi için arkadaşlık potansiyelinin olması gerektiğine de değinilmiştir. Olumlu temasın etkilerinin sağlanmasında özellikle gruplar arası arkadaşlığın önemi vurgulanmıştır (Pettigrew ve Tropp, 2006). Bu çalışmalar gruplar arası olumlu ilişkilerin önyargıyı azalttığını ortaya koymuştur. Bu azalma daha önce hiç temas kurulmayan üçüncü gruplara karşı da olabilmektedir. Yani önyargılı yaklaşılan grupla geçirilen olumlu yaşantıların hiç temas edilmeyen grup veya gruplara karşı davranışları da olumlu bir şekilde etkilediği söylenebilir.

Gruplar arası temas kuramının ön koşulları sağlanmadan yapılan gruplar arası temasların bazıları olumsuz sonuçlara yol açmıştır. Buna karşın bazı temaslar temel koşullardan yoksunken bile olumlu sonuçlanmıştır (Pettigrew, 1998). Yapılan çalışmalar Allport'un kuram için önerdiği ön koşulların ön yargıların azalması konusunda yarar sağladığını fakat koşulların gruplar arası temasın sonucunun olumlu

olması için gerekli olmadığını ancak kolaylaştırıcı bir rol oynadığını göstermiştir. Tam bu noktada temas mı önyargıların azalmasında etkilidir yoksa hoşgörü düzeyi yüksek bireyler mi temasa geçmektedir sorusu akla gelmektedir. Yapılan araştırmalar her iki nedenin de eşit ağırlıkta olduğunu göstermektedir. (Binder vd., 2009). Önyargı değişiminde kaygı ve empati gibi duyuşsal değişkenlerin bilişsel değişkenlerden daha kuvvetli olduğunu ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır.

Farklılıkların yönetimine ilişkin kuramlar genel olarak değerlendirildiğinde; benzerlik-çekim paradigması, sosyal kimlik kuramı, ilişkişel demografî yaklaşımı ve örgütsel demografî yaklaşımı farklılıkları birer tehlike ve olumsuzluk unsuru olarak görürken benzerlikleri de birer fayda unsuru olarak görmektedir. ÇSY kuramı ise benzerliklerin grubun oluşumunun ilk yıllarında fayda getireceğini belirtirken ilerleyen yıllarda bu benzerliğin grubun faydalarının aleyhinde sonuçlara neden olacağını savunmaktadır. Bu da bize farklılıkların yönetimine ilişkin kuramların farklılıklara dair farklı yaklaşımlar sergilediğini göstermektedir.

### **2.1.5.Farklılığa Neden Olan Etmenler**

İnsanlar genel olarak çevrelerinde bulunan kişilerin de kendileriyle aynı değerleri benimsediğini düşünür ve bu kişilerin aynı etkenlerle motive olduğunu düşünmeye eğilimlidir. Halbuki yaşanan çevre, kazanılmış değerler, davranışlar ve kişilik özellikleri gibi faktörlere bağlı olarak bireysel farklılıklar ortaya çıkar (Laçınler, 1997). İnsanlar arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasının temelinde bazı etkenler söz konusudur. Bu etkenleri Demografik farklılıklar (cinsiyet, yaş, tecrübe, ırk, ulus ), sosyo-kültürel farklılıklar (dini inanç, sahip olunan değerler, eğitim durumu, ekonomik imkanlar, siyasi görüş ), kişisel farklılıklar (kişinin özellikleri, fiziki yapı ve zihni kapasite, yetenek ve bilgi düzeyi ) şeklinde sıralamak mümkündür.

#### **2.1.5.1. Demografik Farklılıklar**

Bireyi diğer bireylerden ayıran değişmez özelliklerden biri de demografik özellikleridir (Balay ve Sağlam, 2004). Bireylerin sahip olduğu demografik özellikleri örgütün ihtiyacına göre örgüt vizyonunun belirlenmesinde etkilidir (Memduhoğlu, 2008). İş görenlerin demografik farklılıklarının göz önünde bulundurulup buna uygun planlamaların yapıldığı örgütlerde işgücü verimliliği artabilmektedir.

## Cinsiyet

Bireyler her ne kadar toplumsal statülerini kendi yetenekleriyle oluştursa da cinsiyet değişkenine yönelik bir kontrol sağlayamazlar (Demirbilek, 2007). Cinsiyet temelli ayrımcılıkların yapıldığı sosyal gruplarda eğitim fırsatları, işbaşı yapma, ücret artışı ve terfide kadınlara daha az imkan sağlandığı görülür. Kadınların içinde buldukları örgütte yükselmelerini engelleyen bir etmen olarak göze çarpar. Kadınlar cinsiyetleri nedeniyle genellikle örgütlerde alt pozisyonlarda bırakılır, yöneticilik gibi pozisyonlara yükseltilmezler (Lockwood, 2004). Toplumun kadına yüklediği cinsiyet rolleri de kadının örgüt içinde yükselmesini engelleyen faktörlerdir.

Buna karşı Ünal (2003) tarafından ilköğretim kurumlarında yapılan araştırmalarda örgütlerde barış ortamının oluşturulmasında kadın yöneticilerin farklılıkları birer zenginlik olarak gördüğü ve farklılıklara yönelik tavırlarının daha ılımlı olduğu görülmektedir. Bu araştırmalarda kadın yöneticilerin örgütteki tavırlarının daha ılımlı olduğunu dile getirenler bu görüşlerini kadın yöneticilerin sergilemiş olduğu sevgi, saygı, hoşgörü, empati kurabilme, düzen, karşıdakini dinleme gibi özellikleriyle açıklamıştır.

Örgütlerde işgücü unsuru olarak görev alan kadınlara yönelik dolaylı ayrımcılık uygulamaları görülmektedir. Bu engeller "cam tavan" olarak adlandırılmaktadır. Bu kavram sosyal gruplarda dezavantajlı kesimleri örgüt yönetiminden ayıran, varlığı somut olarak hissedilemeyen bir engeldir. Kadınlar örgütün en tepesini görür fakat bazı durumlar örgütte yükselişi engeller. Bu yükselişi engelleyen bir diğer durum ise "cam duvar"lardır. Cam duvar kavramı örgütteki dezavantajlı grupların yatay olarak ilerlemelerini engellemek olarak da tanımlanabilir. Cam tavan somut olarak ortada olmadığı için genelde gizli bir şekilde ortaya çıkar. Bu engelleri ortaya çıkaran kişiler aslında çoğu zaman engel olduklarının bile farkına varamamaktadır. Kadınlar kendilerini bir üst basamağa hazırlayacak bazı fırsatlara daha az ulaşabilmektedir. Bu da kadınların yeteneklerinin ortaya çıkmasını engellemekte ve yetkinliklerini açığa çıkarmalarına izin vermemektedir (Öncer, 2004).

## Yaş

Örgütler farklı yaş gruplarındaki bireylerin uyumlu ve verimli bir şekilde çalışması ile verim alabilir (Aksu, 2008). Genç ve yaşlı bireylerin bir arada bulunması her

ne kadar çatışmalara uygun bir ortamın oluşacağı düşüncesine götürse de bu farklılıklar iyi yönetildiği takdirde yaşlılar gençlerle deneyimlerini paylaşacak gençler ise yaşlıların uyum sağlamakta zorlandıkları durumlarda onlara yardım edecektir. " Gençlerin aynaya bakarak göremediğini yaşlılar duvara bakarak görür." sözü örgüt içinde yaş ve buna bağlı olarak deneyime yönelik farklılıkları ifade eder. Bununla beraber bireyin yaşı ilerledikçe iş hayatından beklentilerinin de değiştiği yadsınamaz bir gerçektir.

Yaygın olan bazı düşüncelere göre yaşın ilerlemesi ile iş hayatındaki üretkenlik arasında ters orantı olduğu kabul edilir. Bunun temelinde yaş ilerledikçe bireylerdeki hız, çeviklik, güç ve koordinasyon gibi özelliklerin azaldığı düşüncesi yatmaktadır. Ancak üretkenlik kavramı yaşın değil işin doğası ile ilgili bir kavramdır. Deneyim gerektiren faaliyetlerde yaşın ilerlemesiyle doğru orantılı olarak üretkenlik de artacaktır (Robbins, 1989).

İşgörenlerin arasındaki yaş farklılaşması örgütlerin alıcı ( müşteri ) ağını genişletmekte ve pazar paylarını artırmaktadır (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999). İş gücünü oluşturan bireylerin yaş grupları açısından farklılaşmasını birbirini tamamlayacak şekilde, örgütün varlığını devam ettirmesi ve üretkenliği yönünde yönetmek ve değerlendirmek gerekmektedir.

### **Irk**

Irk; kalıtsal bakımdan benzer fiziki ve fizyolojik özellikleri barındıran topluluk olarak ifade edilmektedir ( TDK, 2019 ). Bu tanımdan yola çıkarak bir ırkın var olması için uzun yıllara gerek duyulduğunu söylemek mümkündür. Örgütlerdeki bireylerin ırksal yapısının örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre farklı ırkların bir arada olduğu örgütlerde değişimin daha kolay olduğu saptanmıştır. Irk bağlamındaki farklılığın iletişimi olumsuz etkilerken işe yoğunlaşmayı sağladığı sonucu ortaya çıkmıştır (Milliken ve Martins, 1996) .

Bununla beraber ırk kavramı yıllarca uzak durulan bir kavram olmuştur. Bunda 2. Dünya Savaşı yıllarında varlığını tüm dünyada hissettiren bazı ırkçı rejimlerin etkisi vardır. Farklılığın bir zenginlik olduğunun anlaşıldığı günümüzde ise başarı tüm ırk ve etnik kökenlerin katkıları üzerine kurulmuştur.

## Etnisite

Etnisite terimi Yunanca 'ethnikos' kökünden gelmektedir. Günümüz anlamıyla etnisite çeşitli ortak değerleri ( kültür, dil vs) taşıyan insan topluluklarını vurgulamaktadır. Etnik grup kimliği sosyal anlamda etik bakış ve emik bakış olarak iki yönlü bir tanım oluşturabilir (Öncer, 2004) : *Etik bakış* grubun dışarıdan nasıl görüldüğünü veya dışarıyı tarafından nasıl algılandığını vurgularken *emik bakış* ise grubun kendisini tanımlaması yani ne olarak gördüğü ile ilgilidir.

Etnik konular hassasiyet gerektiren konular olduğu için etnik farklılıklara dair problemlerin olduğu örgütlerde etnik kültür kavramı göz ardı edilmemelidir. Çünkü bireyler kimliklerini oluşturan tüm özellikleri ile bir bütün olarak görüldüklerini fark ettiklerinde kendilerini değerli hisseder. Etnik kimlikler konusunda dikkatli davranılması gerektiğinden etnisiteye dayalı olarak farklılıkların yönetiminde önemsenmesi gereken özellikler şöyle sıralanabilir (Öncer, 2004)

- Etnisiteye dayalı farklılıkların dile getirilmesinden kaçınılmalıdır.
- Yöneticiler önce kendi etnik kökenlerini tanıtmalı daha sonra da diğerlerini zorlamadan aynı şeye yöneltmelidir.
- Etnik kimliklerin değersizliğini hissettirecek söylemlerden kaçınılmalı , ortak kültürel değerlere öncelik verilmelidir.
- Etnik konularda hiçbir şekilde şaka yapılmamalıdır.
- Örgüt kültürü ile etnik unsurlar arasında bir bağ kurulmalıdır.
- Çalışma ortamlarında hiç kimsenin etnik kimliğinden taviz vermesini gerektirecek uygulamalar yapılmamalıdır.

### 2.1.5.2.Sosyal ve Kültürel Farklılıklar

Kültür alanındaki farklılıklar o kültürü benimseyen insanlarda farklı kişilik özelliklerinin oluşmasına sebep olabilir. Çünkü kültürler birbirinden farklı değerlere , kurallara ve yapılaraya sahiptir. Bazı kültürler korumacı , bazıları girişken bazıları da içe dönük ve bağımlı kişilikler oluşturur (Aytaç, 2006). Örgütlerde bireyler arasında sosyal ve kültürel anlamda oluşabilecek farklılıklar dini ve felsefi inanç, siyasi tercih, çevreyi farklı algılama, hayata karşı bakış açıları, gelenekleri, oluşturdukları değer sistemleri, eğitim seviyeleri, gelir düzeyleri ve medeni durumdaki farklılıklar olarak sıralanabilir.



## **Dini İnanç**

Toplumu oluşturan bireylerin yaşam tarzını belirlemede dinin önemli bir yer tuttuğu söylenebilir. Dinler tüm toplumlar için kültürü oluşturan faktörlerden bir tanesidir. Örgütler genellikle üyelerinin dini inancını ortaya çıkaracak faaliyetlerde bulunmasını istemez. Buna rağmen bireyler hayatlarının herhangi bir bölümünde kendilerini dinden tamamen soyutlayamazlar. Bunun için dini inançlardan kaynaklı farklılıklar önemli bir durumdur (Öncer, 2004).

Kişilere dini inanışları dolayısıyla birtakım ayrımcılıklar yapılabilmektedir. Bu ayrımcılıklar nedeniyle bireylerde performans kaybının azalması durumu söz konusu olabileceği gibi bu durum işten ayrılmasına kadar giden bir süreci de beraberinde getirebilir. Bunun da doğal sonucu olarak örgütlerde yetişmiş iş gücü kaybı yaşanabilir. Çalışanların dini inanışına saygı gösterildiğinde ise motivasyon ve beraberinde verimlilik artar. Bu durum birey ve örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurur (Memduhoğlu, 2007).

## **Değerler ve Tutumlar**

Bireylerin benimsediği sosyal-kültürel değerlerdeki farklılıklar içinde buldukları gruplar açısından önemlidir. Farklı değerleri benimseyen bireylerin yer aldığı örgütlerde değişik fikir, yaklaşım ve alternatifler üretilebilir (Bantel ve Jackson, 1989). Değer ve tutumlardaki bu farklılık her ne kadar avantaj olarak görülse de örgütlere zarar verebileceği de düşünülebilir. Örgüt üyelerinin inanç ve değerlerini ifade etmesi bazen örgüt içinde çatışmalara neden olabilmektedir. Bu çatışma ortamı beraberinde gruplaşmaları da getirebilir. Farklılıkların örgüt ve birey açısından birer zenginlik olarak algılanması gerekmektedir. Ancak bu yolla olası olumsuz durumların önüne geçilebilir (Memduhoğlu, 2007). Bireylerin inançlarına güçlü bir şekilde bağlı olmasından dolayı onları değiştirmek çok güçtür. Bu sebeple bireyler arasındaki değer farklılıklarının problem oluşturmaması adına bireysel değerlere saygı ile yaklaşılmalıdır (Öncer, 2004).

## **Medeni Durum**

Bireyler farklı ortamlarda bulunmaları sebebiyle değişik roller üstlenmektedir. Bu roller de beraberinde çevrenin bireyden birtakım beklentiler içinde olmasını sağlamaktadır. Buna bağlı olarak bireyin yaşadığı stres ve aile yapısı iş doyumunu etkilemektedir. Medeni durumun işteki üretkenliğe etkisini konu edinen yeterli sayıda araştırma bulunmamaktadır. Bununla beraber evli olan kişilerin sorumluluklarının

artması sonucu iş yaşamında daha düzenli olmayı tercih ettikleri ve kadınların çocuk sahibi olma gibi faktörlerin de devreye girmesiyle işe devam etmeme davranışı gösterdiği düşünülmektedir (Öncer, 2004).

### **2.1.5.3. Kişisel Özelliklere İlişkin Farklılıklar**

Kişiler birbirinden farklı özellikler barındırmaktadır. Bu durum her bireyin biricik olmasından kaynaklıdır. Örgütleri oluşturan her birey farklı özelliklere, beceri düzeyine ve yeteneklere sahiptir. İnsanların olaylara vereceği tepkinin ne olacağını şekillendiren psikolojik özellikleri de doğal olarak farklıdır. Örgütler başarıya ulaşmak için bireyler arasındaki bu farklılığı da göz önünde bulundurmalıdır. Bireysel farklılıklar; kişilik, yetenek ve beceri, bireysel kavramsallaştırma ve duygusal uyumlama şeklinde sıralanabilir.

#### **Kişilik**

Kişilik, bir kimseye ilişkin belirgin özellik, manevi ve ruhsal özelliklerin bütünü, şahsiyet olarak ifade edilmektedir ( TDK, 2019). Kişilik, bireylerin sosyal etkileşimini ve sosyal ilişkilere karşı olan tavrını belirleyen, olaylara karşı bakış açısını, düşüncelerini, duygularını, davranışlarını etkileyen özelliklerin bütünü olarak ele alınabilir. Kişiliğin oluşmasında hem genetik faktörlerin hem de çevresel faktörlerin etkileri görülmektedir. Kişiyi diğer bireylerden ayıran dış görünüş, toplum içinde üstlendiği rol, ahlaki yapısı, içinde bulunduğu toplumun yapısı, kültürü gibi özellikler kişiliği belirleyen faktörlerdir (Eren, 1993).

Kişiliğin bireyin hayatının tüm yönlerini etkilediği gibi çalışma ortamlarındaki tutum ve davranışlarını da etkilediği söylenebilir. Örneğin otoriter tutumlara sahip bireylerin otoriter ortamlarda kendini daha çok ön plana çıkardığı görülmektedir. Örgütlerde iş bölümünün kişilerin özelliklerine göre yapılması gerekmektedir. Örneğin sosyal ve konuşkan bireylerin halkla ilişkiler bölümünde; güvenilir kişilerin parasal işlerde; titiz ve düzenli kişilerin depolama bölümünde, yaratıcı kişilerin ise AR-GE bölümlerinde istihdam edilmesi örgüt açısından faydalı olacaktır (Begeç, 2004).

#### **Kabiliyet ve Beceri**

Kişinin öğrenme yeteneğine, yani bireyin potansiyeline kabiliyet denir. Beceri ise bireyin edindiği bilgileri bir işte kullanabilmesidir. Beceri ve kabiliyet kavramları işe alım sırasında örgütlerin amaçlarını gerçekleştirecek bireylerin seçiminde etkilidir.

Beceri ve kabiliyetlerine uygun pozisyonlarda istihdam edilen bireylerin iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu düşünülmektedir (Schermerhon, Hunt ve Osborn, 2000; akt. Balay ve Sağlam, 2004).

### **Zihinsel ve Duygusal Zekâ**

Bugüne kadar zekanın birçok tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan en çok kabul görenlerden biri "zihnin öğrenme, öğrenilen bilgilerden faydalanabilme, karşılaşılan yeni durumlara uyumsama, yeni çözüm yolları bulma yeteneği" olmasıdır. Bu tanım çerçevesinde zekanın en üst işlevinin yaratıcılık olduğu ifade edilebilir (Giddens, 2000). Zekaya ilişkin birçok sınıflandırma yapılabilir. En çok bilinen zeka türü zihinsel zekâ (IQ)dır. Zihinsel zeka daha çok düşünme süreçlerinde kullanılmaktadır.

Zihinsel zeka; kişinin düşünme, anlama ve öğrenmesinde zihni kullanma kapasitesidir. Çalışanların zihinsel zekaları; dili kullanma, matematiksel işlem yapabilme, mekanik ilkeleri anlayabilme, şekil ve boyutları algılama ve el becerisi olmak üzere beş bölüme ayrılır. Örgütlerde farklılıkların yönetimine ilişkin yapılacak iş bölümlerinde çalışanlara zihinsel farklılıklara ilişkin sorumluluk verilmesi uygun olacaktır. Yöneticiler bu farklılıkları anlamalı ve bu yönde hareket etmelidir.

### **Sosyal Özellikler**

Kişinin diğer bireylerle etkileşiminde konumunu ifade eden özellikler bütünüdür. Kişinin yaşama ve sorunlara çözüm üretme stili kişisel kavramlaştırma ve duygusal uyumlamasını içeren özelliklerini kapsar (Schermerhon vd., 2000; akt. Balay ve Sağlam, 2004).

Bireyin yaşama ve problem çözme yöntemi, kişinin problemlere çözüm getirme ve karara varma biçimini gösterir. Bilgi elde edildikten sonra değerlendirme süreci ise hislere ağırlık verme durumuna kadar olan bir süreci içerir. Probleme çözüm getirme şeklindeki farklılıklar bilgiyi işleme ve elde edilen bilgiyi değerlendirme gerekleriyle uyum derecesine göre önem taşır.

Kişisel kavramlaştırma özellikleri olayların oluşumu ve nedenleri hakkında kişinin düşünme şeklidir. Bu düşünme şekillerinden en bilineni ise denetim odağıdır. Denetim odağı bireyin yaşamını ne derece denetleyebildiği ile ilgili bir kavramdır. İçten denetim

odaklı bireyler kendilerini ve çevrelerindeki olayları denetim altına alabileceklerine inanırken denetim odağı dıştan olanlar ise çevrelerindeki olayların denetimleri dışında oluştuğunu düşünürler.

Duyusal uyumlama özellikleri kişilerin deneyim, sıkıntı ve rahatsızlık veren her türlü yaşantıyı nasıl karşıladığının değerlendirilmesidir. Bazı bireyler sabırsız, başarıya odaklı ve mükemmeliyetçi oldukları için A tipi yönelimlidir. Bazıları ise daha kolayla yetinen bireylerdir ve bunlar da B tipi yönelimlidirler.

### **Fiziksel Yetenek ve Bedensel Engellilik**

Fiziksel yetenek kişinin örgüt içinde üstlendiği görevi yapabilmesi için gereken fiziksel uygunluğu, hareket kabiliyetini ve pratikliği ifade eder. İşgörenlerin örgüt içinde fiziksel yeteneklerine uygun pozisyonlarda çalışmasının örgütteki verimlilik açısından önemi büyüktür (Begeç, 2004).

Engelli birey, fiziki veya sosyal yeteneklerinde kusuru olan bireydir. Engel ise fiziksel yetenek bağlamında farklılık demektir. Çalışma yaşamında kar amaçlı hareket edildiğinden genelde verimlilik kavramı öne sürülerek engelli bireylere fırsat tanınmamaktadır. Bununla beraber yapılan araştırmalar engelli bireylerin işe bağlılık oranının daha fazla olduğunu göstermektedir. Çalışma ortamlarında engelli bireylerin olması diğer çalışanların üzerinde olumlu etkiler oluşturmaktadır (Schermerhon vd., 2000; akt. Balay ve Sağlam, 2004).

### **2.1.6.Farklılıkların Yönetimi ve Eğitim Kurumları**

Bireyler birbirinden farklı özellikler gösterebilirler. Farklılık kavramında örgüt açısından dikkat etmemiz gereken husus bireylerin farklılıklarıyla içinde bulunduğu örgütü etkileyebilmesidir. Farklılıklara dikkat edilen bir örgütte bireysel farklılıklara değer verilir ve bu yolla bireylerin örgüte olan katkısının artırılması hedeflenir. Çünkü farklılıkların yönetimi tüm süreçlerde örgütsel performansa olumlu katkılarda bulunacak bir kavramdır. Farklılıkların yönetimi süreci yönetilebilir ve planlanabilir süreç olarak değerlendirilir. Fakat farklılıkları yönetmek veya planlamaktan çok bu farklılıklara değer vermek gerekir.

Farklılıkların yönetimi en genel anlamıyla farklılıklara değer vermek olarak algılanabilir. Bireylerin cinsiyeti, yaşı, etnik kökeni, dini inanışları, yaşantıları, iletişim

şekilleri, anlama süreçleri gibi özellikleri anlayışla karşılanmalıdır (Barutçugil, 2011, 203). Farklılıkların yönetimi işgörenlerin tümünün potansiyellerini meydana çıkaran bir yönetim felsefesidir (Memduhoğlu, 2007). Farklılıkların yönetiminde esas gaye işgörenlerin hepsi için olumlu bir iş ortamı oluşturmaktır. Farklılıkların yönetim süreci, örgütü oluşturan bireylerin farklılıklarını örgüte bir yük olarak değil aksine örgüt adına birer değer olarak görmektedir. (Knouse, 2008). Eğitim kurumlarında çalışanların ve öğrencilerin farklılıkları göz önüne alındığında eğitim örgütlerinde farklılık kavramının önemi ortaya çıkar. Morrison, Lumby ve Sood (2006) eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimine ilişkin çalışmalar yapmış ve şu sonuçlara ulaşmıştır :

- Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin süreçlere ilgisi azdır.
- Toplumsal bir model oluşturma sürecinde kararlılık ve sürerlilik varsa yönetici ve paydaşlar ilgi duyar.
- Farklılıkların yönetimi kavramı bazı katılımcılar ve yöneticilere göre örgüt için hedeflere ulaşmada olumsuz birer durum oluşturur.
- Bazı katılımcılara göre farklılıkların yönetimi kavramı sadece bölgesel örgütleri ilgilendiren bir kavramdır.

Yapılan araştırmalara göre farklılıkları olan öğretmenler ve okul yöneticileri öğrencilerin çeşitli ihtiyaçlarının olduğunu farkındadır ve bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına girişimlerde bulunurlar. Aynı zamanda farklılıkları olan bireylerin daha zengin ve daha etkili bir liderlik sunduğu görülmektedir. Farklılıkların yönetiminin başarıya ulaşması için hoşgörüyü ve önyargısız davranmaya ihtiyaç vardır. Unutulmamalıdır ki okul; müdür, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların oluşturduğu bir bütündür. Tüm bu durumlar göz önüne alındığında okul ortamının farklılığı yansıtan, öğrencilerin farklılıkları anlamasını sağlayan, çoğulculuğa ve farklılığa değer veren bir ortam olması gerekmektedir.

### **2.1.7.Farklılıkların Yönetimi Süreci**

Farklılıkları yönetmenin temeli, farklılıkları tanımaya ve bu farklılıkları doğal olarak karşılamaya dayanır. Çünkü farklılıkların yönetilebilmesi için önce farklılıkların anlaşılması gerekmektedir (Gökçen, 2012). Farklılıkların etkili bir şekilde yönetilebilmesi için farklılıklara değer verilmeli ve farklılıkların örgütün göz ardı edilemeyecek bir parçası olduğu unutulmamalıdır.

Farklılıkların tüm boyutları ile tanınması beraberinde diğer bireylerin kabul edilmesi ve onlara karşı önyargının; bununla beraber çatışmaların azalması demektir. Öte yandan farklılıkların tanınması bireyin gruba dahil olması açısından da önemlidir. Farklılıkların etkili bir şekilde yönetilebilmesi kabiliyeti yönetsel uygulamalarda önemli bir yer tutmaktadır. Farklılıkların yönetiminde bir diğer önemli durum ise örgüt kültürünün farklılıkları olağan bir şekilde karşılayacak türden olmasıdır.

Okul ve benzeri örgütlerde farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi için farklılıklar bir gerçeklik olarak algılanmalı, farklılıklara gerektiği gibi değer verilmeli, yöneticiler farklılıklara karşı davranışlarda model olmalı ve yöneticiler farklılıklara ve farklılıkların yönetimine ilişkin yapılanlara karşı bir geri dönüt alma eğiliminde olmalıdır.

#### **2.1.8.Farklılıkların Yönetiminde Yöneticilerin Rolü**

Yöneticiler iş gücünde görülen farklılıkların önemini bilmelerine rağmen bu farklılıkların örgüte olan pozitif etkisini artırmaya yönelik farklı yönetim uygulamalarına yer vermemektedir. Bu sebeple yöneticiler, önemini kavradıkları bu kavramın örgüte olan etkisini olumlu yöne çevirme arayışında olmalıdır (Shen vd., 2009).

Yöneticiler farklılıkları yönetirken örgüt üyeleri arasında eşitliği sağlama konusunda kilit bir rol oynarlar. Bununla beraber farklılıkların yönetiminde üyelerin de kısmi bir etkisi vardır. Etkin bir farklılık yönetimi için yöneticilerin en başta önyargısız bir bakış açısına sahip olması gerekir. Örgüt içinde güven ortamı oluşturmak şüphesiz farklılıkların yönetiminde önemli bir adımdır. Örgüt yöneticileri farklılıkları temsil etme ve farklılığa değer verme noktasında olabildiğince dikkat etmeli ve bu konuda yol gösterici bir rol oynamalıdır (Morrison vd., 2006)

Örgüt yöneticileri, kişilerin inanç sistemlerini değiştiremezler fakat farklılık barındıran kişilere yönelik olumlu tutum geliştirilecek bir ortam sağlayabilirler. Ancak farklılıklara saygı duyulan ortamların olduğu yerlerde farklılıkların yönetimi sürecinin başarıya ulaşabileceği söylenebilir (Maldonado, Dreachslin, Dansky, Souza ve Gatto, 2002). Yöneticilerin çalışan farklılığını ortadan kaldırması mümkün değildir. Buna karşın yöneticilerin çalışanların farklılıklarını da göz ardı edemeyeceği söylenebilir.

Böyle düşünüldüğünde en uygun yolun çalışan farklılıklarını dikkate alan ve bu farklılıklardan en üst düzeyde yararlanan politikalar geliştirilmesi olduğu söylenebilir (Mollica, 2003; Cox 1994). Örgüt yöneticilerinin farklılıklara karşı olumsuz tavrı örgütteki iklime zarar verebilir ve bu durum beraberinde verimin düşmesi sonucunu getirebilir. Örgüt yöneticileri farklılıkların yönetimi sürecinde tavırları ve uygulamalarıyla kapsayıcı olmalıdır (Ngema, 2009).

### **2.1.9.Farklılıkların Yönetiminin Faydaları**

Farklılıkların yönetim sürecinin gereklerine uygun yürütüldüğü zaman örgütsel faydalar öncelikli olmak üzere bireysel ve toplumsal açıdan da faydalı olduğu görülmektedir. Farklılıkların yönetimi belirli ilkeler çerçevesinde gelişir. Barutçugil'e ( 2004 ) göre ilkeler aşağıdaki şekildedir :

1. Farklılık kavramı örgütü oluşturan bireylerin tümüyle ilgilidir.
2. Farklılık kavramı cinsiyet, yaş ve etnik kökenden daha fazla şey ifade eder.
3. Hiçbir birey farklılıklarından dolayı suçlanamaz.
4. Bireylerin önyargıdan, sert ve duyarsız tutum sergilemekten kaçınmaları ve diğer kişilerle olumlu ilişkiler içinde olması gerekir.
5. Bireyler kendine benzeyen kişilerle birlikteyken rahattır.

#### **2.1.9.1.Farklılıkları Yönetmenin Bireysel Kazanımları**

Bireyler, farklılıkları iş hayatında olumsuz bir durum olan psikolojik baskıyla bir arada kullanmaktadır. Bu yüzden farklılık kavramı bu insanlar için olumsuz bir anlam ifade etmektedir. Kendilerini tehdit altında hisseden çalışanlar işe odaklanamayacaktır. Bu durumdan kurtulmanın en etkili yolu olarak ise farklılıkların yönetimi akla gelmelidir. Örgütteki farklılıkların yönetimi süreciyle beraber psikolojik baskının önüne geçilmesi hem bireysel hem örgütsel faydalar sağlar (Budak ve Mayatürk, 2008).

Farklılıkların yönetim sürecinin etkin olarak kullanıldığı örgütlerde bu politikaların etkin kullanımının sonucu olarak çalışanların birbirine saygı göstermesi, birbirleriyle dayanışma içinde olması ve etkili bir iletişim kurması sağlanacaktır. Bu da beraberinde örgüte mensup olanların kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlayacaktır.

### **2.1.9.2.Farklılıkları Yönetmenin Örgütsel Kazanımları**

Örgütte kaçınılmaz olarak yer alacak farklılıklardan yararlanmanın en etkili yollarından biri de farklılıkların yönetilmesi sürecidir. Örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşmasında farklılıkların yönetiminin etkili olduğu görülmektedir. Farklılıkların yönetimi sürecinde başarı sağlandığında maliyet düşer, işgücüne kaynak yaratılır, pazar bulma kolaylaşır, üretkenlik artar, sorunların çözümü konusunda verim artar ve örgütün işleyişinde esneklik olur (Cox ve Blake, 1991).

Hubbard'a (2004 ) göre farklılıklar iyi yönetildiğinde örgütte şu fırsatlar açığa çıkar :

1. Rekabetçi avantaj elde etme: İçinde farklılıkları barındıran örgütler daha hızlı, daha ucuz ve daha kaliteli ürünler ortaya koyabilirler.
2. Yeni pazar imkanı: Farklılıkların iyi değerlendirildiği örgütlerde ortaya konan ürünler kendi pazarını oluşturacaktır.
3. Daha girişimci ve yeniliğe açık olma: Örgüt içindeki farklılığın desteklenmesi örgüte daha çok girdi sağlayabilir.
4. Çalışanların memnuniyetini artırma: Farklılıkların kabulü beraberinde uyumlu çalışmayı da getirir. Bu da çalışanların iş doyumunu üzerinde etkili bir faktördür.

### **2.1.9.3.Farklılıkları Yönetmenin Toplumsal Açıdan Kazanımları**

Toplumun huzur içinde yaşayabilmesi için toplumu gerilime sokacak durumların ayrıştırmaların ve dışlamanın ortadan kaldırılması gerekir. Tüm bu olumsuz durumlar ortadan kalkarsa toplum huzura kavuşacaktır. Bu da bireylerin daha iyi çalışmalarını sağlayacak, bunun doğal sonucu olarak bireyler içinde buldukları topluma değeri yüksek ürünler sunacaktır (Barutçugil, 2011).

Farklılıkların yönetimi ile ilgili farkındalığın artması ve örgütlerin çok kültürlülük konusundaki yaklaşımları süreç içinde küresel ölçekte de farklılık gösterecektir. Çokkültürlülüğe değer veren toplumlarda birliktelik ruhu kendini daha çok gösterecekken bu konuyu önemsemeyen veya göz ardı eden toplumlarda bir ayrılış tercih edilebilecektir. Bu ayrılışların temel gayesi de farklılıkların yönetilebileceği idarelere sahip olmak olacaktır.



### 2.1.10.Farklılıkları Yönetmenin Sakıncaları

Örgütler yönetilirken dikkat edilmesi gerekenlerden biri de farklılıkların yönetimine ilişkin uygulamalardır. Farklılıklardan en verimli şekilde yararlanılmalıdır. Farklılıklar iyi yönetildiğinde örgüte olumlu etkileri olacaktır. Süreç iyi yönetilmediğinde ise bazı zorlukların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır. Bu durumun başlıca nedeni farklılıkların yönetimi uygulamalarını yapan yöneticilerin bilgi ve deneyim yönünden yetersiz olmasıdır (Von Bergen, Soper ve Foster, 2000).

Örgüt üyeleri arasındaki farklılıklar bazen uygulamada örgüt aleyhine sonuçlar doğurabilir. Cinsiyete dayalı farklılıklara yönelik yapılan araştırmada erkeklerin genellikle hemcinsleriyle aynı ortamdayken daha üretken olduğu, kadınların ise kadınlardan oluşan gruplarda daha fazla iş doyumuna sahip olduğu saptanmıştır (Cordero, Ditomaso ve Farris, 1996). Özellikle çok uluslu örgütlerde bireyler arasındaki farklar çatışmaya zemin hazırlayabilmektedir. Çok uluslu örgütlerde farklılıkların kötü yönetilmesi çalışanlarda strese, çalışılan yerlerde çatışmaya, verimliliğin düşmesine ve kalite konusunda birtakım sorunlara neden olabilir (Loosemore ve Lee 2002).

Farklılıkların örgütler açısından zorlukları aşağıda belirtildiği gibi sıralanabilir (Sonnenschein, 1997; akt. Sürgevil, 2010).

1. Yönetimsel Kargaşa : Düşünce yönüyle birbirine benzeyen kişilerin oluşturduğu grubun yönetimi daha kolay olmaktadır. Böyle gruplarda kişiler arası çatışma daha ender görülür.
2. Adalet: Örgüt içinde adaleti sağlamak çok zordur. Örgütte fırsat eşitliğinin sağlanması ayrımcılığa neden olacak farklılıklar konusunda daha hassas davranılması ve tüm bireylere eşit mesafede olunması gibi durumlar örgüt içi adalet algısını olumlu yönde destekleyecektir.
3. Bireysel Farklılıklara Karşı Benzerlikler: Bireyler çoğunlukla kendileriyle aynı düşünce sistemine sahip insanlarla çalışmak isterler. Çünkü bunun yeni bir şeyler öğrenmekten daha kolay olduğu algısına sahiptirler.
4. Kimlik ve Bağlılık: Çalışanların homojen olduğu bir örgütte kişiler kendilerini sık sık kimliklendirme gereği duymazlar. Dolayısıyla farklılık gösteren kişilere karşı güven hissinde ve örgüte olan bağlılıkları konusunda bir tedirginlik yaşamazlar.

Farklılıkların görmezden gelinmesi, farklılıklar konusundaki girişimlerde

bulunulmaması veya girişimlerin ihmali örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu olumsuz durumlar şu şekilde belirtilmiştir ( Barutçugil, 2011 ) :

1. Örgüt içerisindeki kopuk iletişim ve işbirliği problemlerinden ortaya çıkan güven problemi, işgören çatışmaları, gerilimi ve stresinin artış göstermesi,
2. İşgörenlerin yaşam standartlarındaki düşüş ve bunun beraberinde getirdiği motivasyon, performans ve verimlilik kayıpları,
3. Yetenekli işgücünü bünyesine almasındaki yetersizlik, işgücünün sürekli değişmesinden kaynaklı işe alma ve işe yerleştirmeden dolayı artan maliyet,
4. İşgörenlere karşı sergilenen ayrımcı tutum, mobing vb. konularda işgörenlerin şikayetlerinden dolayı mahkeme kararıyla ödenen tazminatlar, yasal yaptırımlardaki artış,
5. Örgütün çevresine karşı saygınlığını kaybetmesi ve güvenilirliğin azalması,
6. Kalifiye işgücünü elinde tutamaması nedeniyle bilgi ve uzmanlığın kaybedilmesi.

## 2.2.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

### 2.2.1.Sessizliğin Tarihçesi

Örgütsel sessizliğe ilişkin ilk çalışmalar A.O. Hirschman'ın "Terk Etme, Sesini Yükseltme ve Sadakat" ( Exit Voice and Royalty ) adlı çalışmasıyla gündeme gelmiştir. Bu kitapta örgütsel sessizlik ( pasif bağlılık) kavramına ilk defa değinilmiştir. İlk defa literatüre bu çalışmayla giren örgütsel sessizlik kavramı daha sonra birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Örgütsel sessizliğe ilişkin yapılan çalışmaları üç dönem olarak inceleyebiliriz. Bunlar; birinci dönem ( başlangıç dönemi), ikinci dönem ve mevcut (güncel) dönemdir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009, 8).

**Birinci Dönem (Başlangıç Dönemi) :** Bu dönem 1970'li yıllardan başlayarak 1980'lerin ortalarına kadar devam etmiştir. Çalışmacılar bu dönemde sessizliğin birkaç farklı şekilde ortaya çıkabileceğini fark etmişlerdir. Çalışmacılar ses ve sessizliğe ilişkin çalışmalarda ses ve sessizlik kavramlarını sınıflandırmışlardır. Bu dönemde susma etkisi ve sessizlik sarmalı gibi kavramlar ortaya atılmıştır (Brinsfield vd., 2009, 5-8).

**İkinci Dönem :** Bu dönem 1980'lerden başlayarak 2000'li yıllara kadar devam etmiştir. Bu dönemdeki çalışmaların temelini değişen piyasa koşulları ve örgütsel talepler oluşturmuştur. Bu dönemde çalışılan bazı kavramlar; ispiyonculuk, şikayet, ilkeli örgütsel muhalefet, adalet ve örgütsel vatandaşlıktır (Brinsfield vd., 2009, 8).

**Mevcut (Güncel) Dönem:** Bu dönem 2000'li yıllarda başlamış ve günümüze kadar devam etmiştir. Morrison, Milliken, Pinder ve Harlos bu dönemde sessizlikle ilgili çalışma yapan kişilerdir. Bu dönemde Milliken ve Morrison'un çalışmaları birçok araştırmacıya rehber niteliğindedir. Bu dönemde örgütsel sessizliğe yönelik birçok çalışma yapılmış ve bu çalışmaların konusunu işten ayrılma ve örgütsel öğrenme oluşturmuştur (Brinsfield vd., 2009, 10).

### **2.2.2. Ses, Sessizlik, Sessizlik, Örgütsel Ses ve Örgütsel Sessizlik Kavramları**

TDK ses kavramını, “kulağın duyabildiği titreşim, seda, ün; akciğerlerden gelen havanın ses yolunda oluşturduğu titreşim; duygu ve düşünce; herhangi bir davranış, tutum karşısında uyanan ruhsal tepki; müzik aralarında uyum bulunan titreşimler” olarak; sessizliğin tanımını “sesli olma durumu” ; sessizlik kavramını ise "ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut" şeklinde tanımlamıştır (TDK, 2019).

Toplumlar bazı ihtiyaçlarını karşılamak, gelişmek, ortaya çıkan problemleri çözmek ve refah düzeyini artırmak için bazı kurumlara gereksinim duyarlar. Bu gereksinimlere göre meydana gelen kurumların, kurulma gayelerini hayata geçiren birimlerine ise örgüt denir (Ayık, 2007). Okullar da toplumdaki eğitim öğretim gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik ortaya çıkan örgütlerdir. Okullar, toplumun eğitim ve öğretim ihtiyaçlarını karşıladığı için demokratik yapıya sahip olmalıdır. Çünkü eğitim örgütünün verimliliğini arttırmak için öğretmenlerin okuldaki işleyiş ve okulun belirlediği amaçları hakkındaki fikirlerini özgürce dile getirmesi gerekir. Eğitim örgütü olan okullarda öğretmenlerin düşüncelerini esirgemesi önce örgüt için sonraki süreçlerde de toplum için istenmeyen sonuçlara yol açacaktır. Problemlere dair görüşlerini dile getirmeyen öğretmenlerin performanslarını yeterince ortaya koyamaması sonucu eğitim örgütleri amaçlarını yeterli düzeyde gerçekleştiremeyebilir (Demirtaş ve Kahveci, 2013). Bu yönüyle bakıldığında örgütsel ses ve örgütsel sessizlik kavramları ortaya çıkar.

Örgütlerde işgörenlerin uyumlu bir şekilde çalışması ve yönetici - işgören arasındaki bilgi aktarımı önem arz etmektedir. Örgüt içerisindeki sorunların daha hızlı ve kolay bir şekilde çözülmesinde dikey ve yatay doğrultudaki iletişimin etkisi söz konusudur. Bilgi, birikimler sonucu üretilir ancak üretilen bilgiler paylaşılmazsa üretilen bilginin hiçbir anlamı kalmayacaktır. Bilgiyi paylaşmanın ön koşulu ise konuşmaktır yani başka bir ifadeyle "sessiz kalmamak"tır (Kahya, 2013). Hal böyle iken örgütsel açıdan büyük öneme sahip örgütsel ses ve örgütsel sessizlik kavramlarını bilmek ve gerekli önlemleri alarak örgütü yönlendirmek çok önemlidir.

### **2.2.3.Örgütsel Sessizlik**

Örgütsel anlamda ses çıkarma yani örgütsel sessizlik bir duruma yönelik "fikir belirtmek"tir. Örgütsel sessizlik bir durumu kanıksamanın, umursamamanın aksine içinde bulunduğu kurumu ve yapılan işe önem verme, kurum içerisindeki uygulamalara duyarlı davranma ve kuruma faydalı olma gibi anlamlar barındırır (Çakıcı, 2010, 76).

Van Dyne, Ang ve Botero (2003, 1359) çalışanların örgütlerine faydalı olmak için çeşitli bilgi ve farklı görüşlerinin olmasını "sessizlik" olarak tanımlamıştır. Bowen ve Blackmon (2003) ise örgütsel açıdan sesi, "örgütteki faaliyetleri etkileyebilmek için çalışanların "düşüncelerini açıklamada gönüllü olması" olarak dile getirmiştir.

Örgüt; belli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluğudur. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin iş ile ilgili problem ve olaylarda düşüncelerini söyleyebilmesidir. İşgörenler örgütsel sessizlik sayesinde karar verme mekanizmalarında yer alırlar (Morrison ve Milliken, 2000).

### **2.2.4.Örgütsel Sessizlik**

Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizliği örgütte çalışanların örgütteki yöneticilere kasıtlı olarak örgütü ilgilendiren şeylere yönelik davranışsal, bilişsel ve duyusal olarak hiçbir şekilde değerlendirmelerini dile getirmemeleri şeklinde ifade eder. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği bireylerin fikirlerini dile getirememesi ve duygularını yansıtamaması, çalışanlar arasında iletişimin olmaması olarak ele almıştır. Diğer bir tanımda ise çalışanların kişilik özellikleri nedeniyle örgütle ilgili bazı eylemlerde bulunmaktan vazgeçmesi olarak ifade edilmiştir.

Sessizlik kavramı Hirschman (1970) tarafından da ele alınmıştır. Hirschman sessizliği pasif bağlılık olarak ele almıştır (Akt., Brinsfield vd., 2009, 8). Brown ve Coupland'a (2005) göre sessizlik, "bir boykot halidir. " Sessizlik, direnme maksadıyla izlenen bilinçli bir stratejidir (Akt. Kahveci, 2010). Örgütsel sessizliğin bireysel bir davranış şekli olduğu görüşü de yaygındır (Bowen ve Blackmon, 2003; Van Dyne vd, 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Milliken vd, 2003). Örgütsel sessizliğin olduğu durumlarda çalışanlar fikirlerini ifade etmezler ve bu da örgütün gelişimi için olumsuz bir durumdur (Tayfun ve Çatır, 2013).

Yine bunun tam tersi bir durum olarak örgütsel sessizlik topluluklarda gösterilen ortak bir davranış türü olarak da adlandırılmıştır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008). Örgütsel sessizlik; örgütün gelişmesini engelleyen bir nedendir (Van Dyne vd.,2003). Sessizlik kavramıyla bireyler gerek iş yaşamında gerek sosyal yaşamda çevrelerine çeşitli mesajlar iletir (Özgen ve Sürgevil, 2009). Sosyal hayatta karşımıza çıkan sessizlik kavramı ortaya çıkabilecek sorunlardan kaçınma olarak da ifade edilebilir (Nakane 2006).

Sessizliğin kendi içinde ikilem barındıran beş fonksiyonu şöyle belirtilebilir (Pinder ve Harlos, 2001):

- Sessizlik hem insanları bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır.
- Sessizlik insan ilişkilerinde hem zararlı hem de yararlı olabilir.
- Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de bilgiyi gizlemektedir.
- Sessizlik derin düşüncenin veya düşüncesizliğin işareti olabilmektedir.
- Sessizlik hem kabul etmenin hem de muhalefet etmenin bir göstergesi olabilir.

Diğer taraftan sessizlik olgusuna farklı bir şekilde yaklaşan Alman sosyolog Noelle-Neumann, sessizlik kavramını durağan bir durum olarak düşünmekten çok dinamik bir kavram olarak ele almıştır. Sessizliğin ortaya çıkışı ve devamı hakkında bir açıklama yapan bu model Sessizlik Sarmalı olarak nitelendirilmiştir (Noelle-Neumann, 1974). Sessizlik Sarmalı kavramına ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı değinilmiştir.

### **2.2.5.Örgütlerde Sessiz Kalma Nedenleri**

Örgütlerde çalışanların sessiz kalma nedenlerinin bilinmesi ve bu duruma yönelik gerekli adımların atılması oldukça önem arz etmektedir. Çünkü herhangi bir çalışanın

herhangi bir nedenden dolayı sessizliği tercih etmesi zamanla diğer çalışanları da etkileyecek ve sessizlik kavramı kolektif bir durum haline gelecektir. Sonuç olarak bu durum hem birey olarak çalışanı hem de örgütü olumsuz yönde etkileyecektir. Bagheri, Zarei ve Aeen (2012) göre sessizlik çalışanlarda bireysel olarak depresif durumlara sebep olmakla beraber başka sağlık sorunlarına da neden olur.

Nielsen (2003) çalışanların korku, utanma, örgütte etik olmayan davranışlar, örgütsel politik becerilerin az olması gibi nedenlerden dolayı örgütte sessiz kalmayı tercih ettiklerini söylemiştir. Örgütsel sessizliğin nedenlerini klasik veya deneysel yöntemlerle açıklamak oldukça güçtür. Bu durumu güçleştiren nedenlerin başında; sessizliğe neden olan faktörlerin kurumdan kuruma değişiklik göstermesi, sessizliğin kişisel derinlik içeren bir süreç olması ve sessizliğe dair nedenleri keskin bir sınırla belirleyememe gibi durumlar gelmektedir. Shojaie (2011), çalışmasında örgütsel sessizliğin nedenlerini yönetsel, örgütsel ve bireysel nedenler olmak üzere üç grupta açıklamıştır. Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011), Sevgin (2015); Bowen ve Blackmon (2003), Milliken vd., (2003); Pinder ve Harlos (2001) ve Premeaux'un (2001) çalışmalarını kaynak göstererek örgütsel sessizliğin nedenlerini bireysel, örgütsel, yönetsel ve kültürel nedenler olmak üzere dört grupta incelemiştir.

### **2.2.5.1.Çalışanların Sessizleşmesinin Bireysel Nedenleri**

#### **Konuşmanın Riskli Bulunması**

Çalışanların bir kısmı kendilerine güven duymalarına rağmen kurumla ilgili fikirlerini dile getirmez ve tartışmalara katılımı riskli bir davranış olarak görürler. (Premeaux ve Bedeian, 2003). Milliken vd., (2003) çalışmalarında örgüt üyelerinin konuşmayı riskli görmelerine neden olan faktörleri; olumsuz etiketlenme, diğer çalışanlarla kişisel ilişkilerin bozulması, ceza alma, terfi edememe ve örgüt içinde muhbir olması gibi durumlar olarak görmüşlerdir. Çalışanlar görüşlerini dile getirdiklerinde dışlanma, sorunlu birey olarak damga yeme veya terfi edememe gibi risklere rağmen üyesi oldukları kurumun varlığını devam ettirebilmesi ve çevreye uyumu sağlayabilmesi için bilgilerini paylaşmalıdır (Vakola ve Bouradas, 2005).

### **Güven eksikliği**

Yapılan çalışmalar; çalışanların örgütteki sorunları çözebilecek bilgiye sahip oldukları halde üstleri konumundaki kişilerle bu bilgileri paylaşmadığını göstermektedir. Bu durumda olan çalışanlar sorunlar hakkında konuşmanın sorunu çözmeyeceğini düşünmekte veya fikirlerini dile getirdiklerinde ceza alacaklarından korkmaktadırlar (Milliken ve Morrison, 2000). Bireyler olumsuz duyguları sonucu sessiz kalır bunun sonucu olarak da örgütte var olan kötü durum daha da kötü hale gelebilir (Edwards ve dv., 2009).

### **Dışlanma (İzolasyon) Korkusu**

Bireyler örgüt ile ilgili konuştuklarında her şeyden şikayet eden, problemlere neden olan kişiler olarak algılanmaktan korktukları için sessiz kalmayı tercih ederler. Böyle durumlarda kişiler örgüt ile ilgili fikirlerini sadece kendilerine yakın gördükleri kişilerle paylaşma eğilimi içine girerler (Durak, 2012, 56). Yine Milliken ve diğerlerine (2003) göre kişiler örgütün saygısını ve duyulan güveni kaybetmemek, dışlanmamak için sessiz kalmaktadır. Ryan ve Oestreich (1991) ise sessizliğin nedenini örgüte mensup bireylerin vereceği herhangi bir olumsuz tepki olarak görür. Ya da bireyin örgüte ilişkin fikirleri diğer bireylerin fikirlerinden farklıysa dışlanmaktan korktuğu için sessiz kalır (Scheufele ve Moy, 2000; Shoemaker, Breen ve Stamper, 2000). Dışlanma korkusu içinde olan bireylerin ise örgüt içinde yeterli performansı gösteremeyeceği söylenebilir.

### **İlişkileri Zedeleme Korkusu**

Çalışanlar, içinde yer aldıkları örgütlerdeki ve bu örgütlerin işleyişindeki zayıf noktaları gördükleri halde diğerlerinin bu durumdan hoşnut olmayacaklarını düşündükleri için sorun veya sorunlara yönelik çözüm önerileri sunmaktan kaçınırlar. Örgütlerde bireyler arasında değer gören ilişkilerin korunması sessizliğin kaynaklarından biridir (Morrison ve Milliken, 2003).

Çalışanların genellikle mesai arkadaşının işi aksatması ile ilgili durumlarda sessiz kalmasının nedeni arkadaşıyla olan ilişkisine zarar verme korkusu veya arkadaşının bu hareketi sonucu istenmeyen bir durumla karşılaşabileceğine dair inancıdır. Çalışanların bu tür sessizliği hem korumacı hem de korunmacı sessizlik olarak adlandırılabilir.

Çalışanların bu durumlarda sessiz kalmasının bir nedeni de arkadaşlarının düştükleri hataya kendilerinin de düşebileceğine inanmalarıdır (Çakıcı, 2010, 23).

### **Geçmiş Tecrübeler**

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmelerindeki faktörlerden biri de geçmişte yaşadığı veya şahit olduğu deneyimlerdir. Çalışanlar daha önce düşüncelerini dile getirirken istenmeyen bir durumla karşılaşmışsa veya bu gibi bir duruma şahit olmuşsa sessiz kalmayı tercih etmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003) .

### **2.2.5.2.Sessiz Kalmannın Yönetmel Sebepleri**

#### **Yöneticilere Güvenilmemesi**

Yapılan çalışmalar işgörenlerin örgütü ilgilendiren konularda sık sık engellendiğini ortaya koymuştur. Araştırmalar, işgörenlerin örgüt ile ilgili pek çok sorunu bildikleri halde bu duruma yönelik olarak üstleriyle konuşmadıklarını ortaya çıkarmıştır. ABD'de çeşitli örgütlerde çalışan 260 işgören üzerinde yapılan çalışmada işgörenlerin % 70'inin örgütü ilgilendiren konular hakkında konuşmaktan çekindiği saptanmıştır (Morrison ve Milliken, 2000). Özellikle yönetim süreçleri, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik gibi konularda fikir beyan etmenin hiçbir işe yaramayacağı inancının hakim olduğu görülmektedir. İş görenler muhalif oldukları zaman ceza alacaklarına inanmaktadır (Batmunkh, 2011). Bu durum da yöneticilere güven duyulmamasına neden olmaktadır.

#### **Yöneticilerin Ön Yargılı Tutumları**

Geleneksel anlayışta yöneticiler çalışanlara karşı olumsuz bir tutum içindedir. Bu anlayıştaki yöneticiler çalışanların kendi bireysel çıkarlarını ön planda tuttuğunu, çalışanların güvenilmez olduğunu düşünürler. Geleneksel anlayıştaki yöneticilerin bu tutumu ile McGregor'un ifade ettiği "X Kişilik Teorisi" birbiriyle örtüşmektedir. Yöneticilerin çalışanları olumsuz değerlendiren bu tutumları örgütte sağlıklı bir iletişime olanak vermeyecektir (Milliken ve Morrison, 2000).

#### **Yöneticinin Demografik Özellikleri**

Milliken ve Morrison (2000) yaptıkları araştırma sonucunda örgüt yöneticileri ve çalışanlar arasındaki demografik özelliklerin farklılaşma düzeyleri ile örgütsel sessizliğin merkezileşmesi arasında bir bağ bulmuştur. Yöneticilerin yaş, cinsiyet, gelir durumu gibi demografik özelliklerinin çalışanların demografik özellikleri ile farklılaşma derecesine bağlı olarak örgütsel sessizlik artma eğilimine girmiştir. Çalışanların örgütte



hakim olan sosyal sistemlerin bağlamına göre hareket ettikleri saptanmıştır (Yanık, 2012).

### **Hiyerarşik Yapı**

Örgüt yapısının katı olduğu durumlarda çalışanların itirazlarını veya düşüncelerini dile getirmesi yöneticiler açısından istenmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel örgüt yapılarında bu durum üst yönetime karşı saygısızlık olarak değerlendirilmektedir ve örgüt içi disiplini sağlama amacı ön plandadır (Bildik, 2009). Geleneksel yapıya sahip örgütlerde genellikle iletişim yukarıdan aşağıya ve tek yönlüdür.

Roberts ve O. Reilly'e (1974) göre çalışanların iletişime yönelik tavırları yöneticilerin örgüt içi iletişime bakışını etkilemektedir. Çalışanların rahat tavırları, kendisi veya örgüt hakkında rahat bir şekilde konuşmaları, çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri örgüt yöneticilerinin iletişime açık olduğunu gösterir. Böyle örgütlerde çalışanlar karar verme süreçlerine istekle katılır ve kendi değerlerinin farkındadır (Sarıkaya, 2013; Vakola ve Bouradas, 2005).

### **2.2.5.3.Sessizliğin Örgütsel Nedenleri**

#### **Örgütsel Adalet Kültürü**

Örgüt çalışanlarının sosyal adalet algısının olup olmaması çalışan davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Greenberg, 1990, 399). Çalışanlar, yöneticilerin tüm çalışanlara eşit mesafede olmasını isterler. Örgütte algılanabilecek bir adaletsizlik yönetime tepki duyulmasına neden olabilir. Bu da beraberinde çalışanların süreç içinde sessizleşmesini getirir. Örgütsel adaletsizlik algısının olduğu kurumlarda baskı ile iş yaptırma, merkezileşme, iletişimin zayıf olması, otoriterleşen yönetim gibi durumlar görülür.

Örgütsel adalet kültürünün olmadığı kurumlarda ortaya çeşitli sorunlar çıkabilir. Çalışanlar sosyal hayatlarında, aralarındaki değerlendirmelerde ve iş yerlerinde bu örgütsel adaletsizlik algısının etkisi altında kalırlar (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009).

#### **Sessizlik İklimi**

Morrison ve Milliken'e (2000) göre örgütlerde sessizlik hakimse çalışanlar örgüt içi sorunlar hakkında konuşmanın hiçbir fayda getirmeyeceğini düşünürler. Knoll ve Dick (2013) araştırmaları sonucunda örgütsel sessizliğin hakim olduğu örgütlerde korku ve

boyun eğme olgularının yoğun olarak görüldüğünü saptamıştır. Konuyla ilgili olarak okullarda araştırma yapan Altinkurt (2014) emredici müdür davranışlarının öğretmenlerin sessizlik düzeyini arttırdığını; destekleyici ve işbirlikçi müdür davranışlarının ise sessiz kalma davranışını azalttığını saptamıştır.

Örgütlerde sessizlik davranışını ortadan kaldırmak kolay değildir. Çünkü sessizliğe neden olan faktörler çok karmaşıktır ve bu davranışların saptanması zordur. Örgütteki sessizlik iklimini zayıflatmak için çalışanlar arası etkileşime sıcak bakılmalı, çalışanların kendilerini ifade edebileceği durumlar oluşturulmalı ve personelin örgütte gördüğü problemlere ilişkin fikirlerini dile getirmesine izin verilmelidir (Vakola ve Bouradus, 2005).

### **Örgüt Kültürü**

Çalışan sessizliğinin nedenlerinden biri de örgüt kültürüdür. Bir örgütte sessizlik bir kültür ögesi haline gelmişse çalışanlar fikirlerini açıkça dile getmezler. Fikirlerini ifade etmenin herhangi bir anlam ifade etmediğine inanırlar. Örgüt içinde var olan sessizlik kültürü gerçeklerin farkında olan ama bu konularda konuşmayan çalışanların oluşmasına neden olur. Bu da örgütteki güven eksikliğinin göstergesidir (Binikos, 2008).

Örgütlerdeki kültürel değerler birbirinden farklılık gösterebilir. Özellikle bürokratik yapının hakim olduğu bir örgütte çalışanlar sessiz kalmaya daha meyillidir. Bu kültüre sahip olan kurum çalışanları üstlerine karşı yapacakları bir itirazın saygısızlık olarak değerlendirileceğini düşünerek sessiz kalma yolunu tercih etmektedir.

#### **2.2.5.4.Sessiz Kalmanın Kültürel ve Ulusal Nedenleri**

##### **Kültürel Yapı ve Normlar**

Bireyler bir toplum içinde yaşadıklarından yaşadıkları toplumun normları ile şekillenirler. Bireyler içinde buldukları toplumun kültürünü de taşırlar. Örgütler için, içinde yaşanılan toplumun kültürü ve normları çok önemlidir. Çünkü örgütlerin işleyişi büyük ölçüde toplumun normlarından ve kültürlerinden etkilenmektedir. Bireyci kuralların egemen olduğu toplumlarda "ben" kavramı ön planda iken kolektifliğin egemen olduğu toplumlarda grup çalışmaları ön plandadır. Erkek egemen toplumlarda mücadele, yükselme ve kazanma gibi unsurlar ön planda iken kadın egemen

toplumlarda arkadaşlık, yardımlaşma gibi unsurlar ön plandadır. Bireyci ve erkek egemen toplumlarda, işgörenler örgütle ilgili fikirlerini çıkarlarına uygun olmadığı için saklamaktadır. Kültür, bir yönüyle çalışanların davranışlarına etki ederken diğer yönüyle de sessizlik davranışının gösterilmesinde etkilidir (Kolay, 2012).

### **Güç Mesafesi**

Güç mesafesi özellikle yönetici düzeyinde sessizliğe etki eden bir durumdur. Güç mesafesi, örgütlerdeki gücün eşitlik ilkesine uymayan bir şekilde dağılım göstermesinin kabullenilmesi olarak tanımlanabilir (Çakıcı, 2007). Güç mesafesi oranının az olduğu kültürlerde işgörenler örgütün gelişimi ile ilgili fikir üretme konusunda daha isteklidir. Bunun tersi bir şekilde güç mesafesinin fazla olduğu durumlarda örgüt yöneticileri örgüt için en iyi şeyleri yalnızca kendilerinin bildiklerini düşünürler. Buna ek olarak güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda çalışanlar da örgüt için en iyisini yöneticilerin bildiğini düşünür. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda yöneticiler daha çok yol gösteren, demokratik tutumlara sahip kişiler iken güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde yöneticiler denetleyici ve itaat edilmesi gereken bir konumdadır. Bu yüzden güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda çalışanlar kendilerine verilen emirleri eleştirmeden yerine getirirler. Bu tür kültürlerde yöneticiler, çalışanlarını fikirlerini dile getirme konusunda cesaretlendirse bile çalışanlar sessiz kalmayı tercih ederler (Bagheri vd., 2012).

"Güç mesafesi" kavramı birçok açıdan incelendiğinde, bilimsel çalışma sonuçları da göz önüne alınarak güç mesafesinin en yüksek olduğu ülkelerden biri Türkiye'dir diyebiliriz. Hostfed'e'nin (1980) Türkiye'de yaptığı çalışmada çalışanların belirsizlikten kaçma eğilimlerinin yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Bu nedenle çalışanların iş ve işi ilgilendiren konularda inisiyatif almaya yönelik davranışları düşük düzeyde seyretmektedir. Bu durum doğal olarak çalışan davranışını sınırlayıcı bir özellik de taşımaktadır.

### **Grup Baskısı**

Bireyler sosyal yaşamlarında kabul görmek isterler. Bu yüzden bireyler grubun beklentilerine, kendi beklentileri ile uyuşmasa dahi uymak zorunda kalırlar. Grubun beklentileri doğrultusunda davranış geliştirmek gruptan gelecek olası baskıları da

azaltacaktır (Silah, 2005, 266). Grup baskısının yoğun olarak hissedildiği örgütlerde sessizlik sık karşılaşılan bir durum olarak kendini göstermektedir.

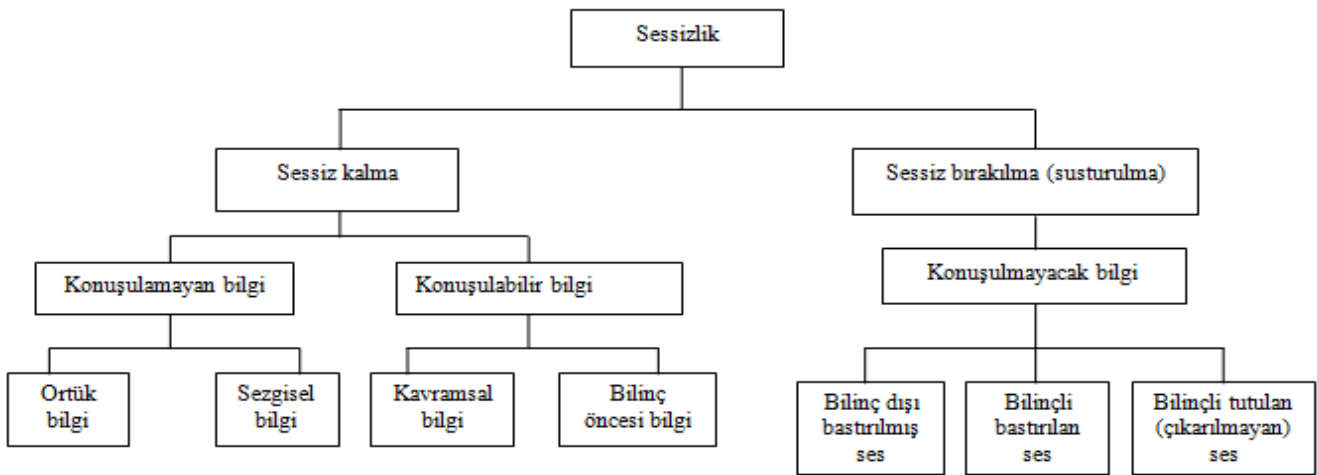
## 2.2.6.Sessiz Kalma - Sessiz Bırakılma

### 2.2.6.1. Sessiz Kalma

Çalışanların bilerek ve isteyerek sessiz kalması durumudur. Sessiz kalma yolunu seçen bireyler kendilerini tam anlamıyla ifade edemezler. Çalışanlar konuşulabilen veya konuşulamayan konularda sessiz kalma yoluna gidebilirler. Çalışanların sessiz kaldığı konuşulamayan konular daha çok sezgisel veya örtük yolla edinilen bilgileri kapsayan konulardır. Çalışanların bu durumda sessiz kalması doğal olarak karşılanabilir. Çalışanların sessiz kaldığı konuşulabilir konular ise genel anlamda kavramsal veya bilinç öncesi bilgilerdir ( Güvenli, 2014).

### 2.2.6.2.Sessiz Bırakılma

Çalışanların istekleri dışında sessiz bırakılmaya zorlanmasıdır. Sessiz bırakılma bir yönüyle susturulmadır. Çalışanlar sessiz bırakıldığında bilinç dışı bastırılmış sesi ( bilginin bilinçli farkındalıktan ayrı tutulması ), bilinçli saklanan sesi ( kişinin farkında olarak ifade etmediği bilgi ) ve bilinçli bastırılmış sesi ( istem dışı boyun eğme) sergileyebilir (Blackman ve Sadler – Smith, 2009; akt. Güvenli, 2014).



Şekil 1 : Sessizliğin Sınıflandırılması (Blackman ve Sadler-Smith, 2009: 571-572; akt. Alparlan,2010:8).

### 2.2.7.Örgütlerde En Çok Sessiz Kalınan Konular

Örgütsel sessizlik, örgüt için olumsuz durumları barındıran bir kavramdır (Daşcı, 2014). Sessizlik kavramı ilk bakışlarda örgütsel bağlılığa dair ipuçları veriyor gibi görünse de aslında örgütün gerek duyduğu bilginin çalışanlar tarafından bilerek ve isteyerek saklanması anlamında olumsuz bir durumu ifade etmektedir. Eğitim kurumlarında sessizlik kavramına yönelik olarak yapılan çalışmalarda sessizliğin eğitim kurumlarında yüksek düzeyde yaşandığı tespit edilmiştir (Bayram, 2010; Çakıcı, 2008). İşgörenlerin sessizliğe yönelik algıları veya tutumları statü, pozisyon ve iş sektörü gibi faktörlere göre değişiklik göstermektedir. Örgütsel sessizliğe yönelik yapılan tanımların birleştiği nokta örgüt ile ilgili konularda bilgi veya fikrin kasıtlı olarak dile getirilmemesidir (Çakıcı, 2008).

Yapılan araştırmalar örgütlerin en fazla sessiz kaldığı konuların etik durumlar, yönetsel sorunlar, işgören performansı, örgütteki çalışma koşulları, personel yapılanması, çatışmalar, yöneticilerin yetersizliği veya yanlış tutumları, yapılan haksızlıklar, iş yükünü artırıcı uygulamalar gibi konular olduğunu ortaya koymuştur (Bayram, 2010; Bildik, 2009; Demirtaş ve Kahveci, 2013; Yanık, 2012). Cemaloğlu, Daşcı ve Şahin'e (2013) göre işgörenler örgüt ile ilgili, yönetsel ve işi ilgilendiren konulara yönelik ilişkisel durumlarda sessizlik yaşamaktadır. Sessizliğin en yoğun yaşandığı konu ise örgütsel durumlara yönelik sessizliktir.

### 2.2.8. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Çalışanların çeşitli sebeplerle sessizleşmesi birey ve örgüt için çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlar aşağıdaki gibi açıklanabilir.

#### 2.2.8.1.Örgütsel Düzeydeki Sonuçlar

Çalışanlar örgütü ilgilendiren konulara dair fikir beyan ettiklerinde doğrudan veya dolaylı olarak cezalandırılma korkusuyla sesini çıkarmama yoluna giderler. Bu durum da örgüt açısından birçok olumsuz sonucu beraberinde getirir. Çalışan sessizliğinin örgüt açısından çalışanların fikirlerinden yararlanamama, işgörenlerin sağlanan geri dönüşlerin olumsuz olmasından kaçınılması, bilgilerin tamamının sunulmaması ve sorunlar karşısında herhangi bir tepkide bulunmama gibi sonuçları vardır (Barçın, 2012). Çalışan sessizliğinin olduğu örgütlere dışarıdan bakıldığında her şey istenilen

düzydeymiş gibi görülebilir. Fakat bu durum biraz irdelendiğinde aslında örgütte birtakım problemlerin olduğu görülecektir. Bu durum aslında örgütün öğrenmesi, yenilenmesi ve daha iyiye ulaşmasının önünde çok büyük engeldir.

Sessizliğin örgüt düzeyindeki sonuçları şunlardır (Çakıcı, 2007):

- Çalışanlar olumsuz tepkilerden çekindikleri için düşüncelerini örgütle paylaşmama yolunu tercih ederler. Bu da örgütteki bilgi eksikliği ve bilginin yönetilememesi durumunu beraberinde getirir.
- Örgüt içinde olumsuzlukların yaşanması, çalışanların moral düzeylerinin düşük olması, örgütsel bağlılığın düşük olması çalışanları sessizliğe yönlendirebilir. Bu da iş tatmininde azalmaya ve performans düşüklüğüne neden olmaktadır.
- Çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmemesi örgütsel sessizliği tetikleyebilmektedir.
- Çalışanların kendine güvenmemesi onları çekingen davranışlara itebilir.
- Örgütteki iletişimsizlik çalışanları pasifize edebilir. Bu da örgütte yeni faaliyetlerin olmamasına veya yeni projelerin oluşmamasına neden olabilir.
- Örgütteki eşitsizlik çalışanları sessizliğe yöneltebilir. Örgütlerde eşitsizliklerin engellenememesi durumu görülebilir.
- Sessizlik örgüt için ortak bir davranış şeklidir. Çalışanların sessizliğe yönelik davranışları ortak olarak benimsemeleri örgütsel sessizlik kavramının doğuşunu da beraberinde getirecektir.
- Örgütlerin eleştirilere açık olmaması örgütsel sessizliğe neden olabilir.
- Örgütlerdeki kalıplaşmış kurallar ve kararlar düşünce çeşitliliğinin oluşmasını engeller. Yöneticilerin yeni fikirleri desteklemesi böyle bir durumun oluşmasını engelleyebilir.
- Yöneticilerin çalışanları dinlememesi örgütün geliştirilmesi ve iyileştirilmesini engelleyebilir. Tutumlarında sert olan yöneticiler ile iyi bir iletişim sağlanamamaktadır.

#### **2.2.8.2.Bireysel Düzeydeki Sonuçlar**

Sessizlik örgütlerin bünyesinde birtakım sonuçlara yol açtığı gibi örgütte yer alan bireyler üzerinde de bazı sonuçlara neden olmaktadır. Sosyal bir varlık olan insanın içinde bulunduğu örgütte diğerleri ile iletişim kurması kaçınılmaz bir durumdur. Ancak

bireyler konuşmalarının kendileri için risk teşkil eden durumlarda sessiz kalmayı seçmektedirler. Bu çalışanlar üzerinde çeşitli durumlara yol açmaktadır (Algin, 2014). Çalışanların örgüte olan güveni, örgütsel bağlılığı, motivasyonu ve iş doyumunu azalırken yetenek gelişimi engellenmektedir (Milliken vd, 2003). Sessizlik davranışı özellikle otoriter yönetimlerin olduğu örgütlerde görülür. Kişiler fikirlerinin örgüt için bir değerinin olmadığını hissedip yavaş yavaş sessizliğe bürünür. Bu durum örgütten uzaklaşmaya ve çalışanların işten ayrılmalarına neden olmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008 ). Yapılan çalışmalar sessizliğin yaşandığı örgütlerde tükenmişlik algısının yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sessizlik beraberinde çalışanların stresli, sinik davranışlar gösteren, kırgın, kendini değersiz hissedenden kişiler olmasına neden olacaktır. Bu durumda olan çalışanın yaratıcılığı ve iş performansı olumsuz etkilenecektir (Perlow ve Williams, 2003). Sessiz kalan kişi farklı bakış açıları geliştiremez, örgüt içi faaliyetlere katılımı azalır, karar verme becerilerini kullanamadığı için bu konuda gerileme gösterir (Huang, Van de Vliert ve Van der Vegt, 2005). Örgüt içerisinde sessizlik çalışanları sadece örgüt içindeki faaliyetler yönüyle etkilemez. Çalışanların özel yaşamını da etkisi altına alan bir kavramdır. Çünkü sessizliğin hakim olduğu durumlarda kişiler kendilerini çaresiz hissederler.

Çakıcı'ya göre sessizliğin bireysel sonuçları şu şekilde sıralanabilir (Çakıcı, 2007);

- İş görenler mesai arkadaşlarına veya yöneticilere karşı kin besleyebilir, tutum ve hareketlerinde sertleşebilir. Örgütteki sessizlik iklimi işgörenleri korumacı bir tavra itecek ve bu da örgütte yaratıcılık ve yenilikçilik önünde bir engel olacaktır. Zamanla bu durum beraberinde bencillik ve kıskançlığı getirecektir.
- Çalışanlar fikirlerini dile getiremediği zaman stresli ve düşük motivasyonlu olacaktır. Sessizliğin bireysel anlamda olumsuz yönleri, çalışanların kendini çaresiz hissetmesi, örgüte olan bağının azalması, iş doyumunun azalması ve işten ayrılma davranışına yöneltmesidir.
- Çalışanların işe yönelik kaygıları tükenmişlik sendromu yaşamalarına da neden olabilmektedir.

### 2.2.9.Sessizlik Türleri

Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için çalışanların örgütsel süreçlere katılması gerekir. Örgütlerin büyük bir bölümü bunun farkındadır fakat isteyerek veya istemeyerek çalışanların sessizleşmesine neden olurlar. Sessiz kalma aslında çalışanların örgüte karşı tepkili olmaları anlamını taşır. Çalışanların sessizleşme nedenleri farklı olduğu gibi sessizleşme davranışları da farklılık gösterir. Sessiz kalarak örgüt ve yöneticilere birtakım mesajlar veren çalışanların verdiği bu mesajlar iyi anlaşılmalıdır.

Sessizlik türlerine yönelik olarak literatür incelemesi yapıldığında sessizliğe yönelik sınıflamanın Pinder ve Harlos (2001) tarafından kabullenici sessizlik ( acquiescent silence) ve savunmacı sessizlik (quiescent silence) şeklinde ayrıldığını görürüz. Bu ayrım bireysel düzeyde yapılmış bir ayrımdır. Dyne vd. (2003) ise, daha sonraları yaptıkları çalışmalarda bu sessizlik türlerine ek olarak özgeci sessizliği ( prosocial silence) eklemiş ve sessizliği razı olma manasında savunmacı sessizlik olarak ele almıştır. Park ve Keil' in çalışmaları da sessizliğin üç türü olduğunu göstermiştir. Bu sessizlik türlerinin ilk ikisi bireysel sessizlik türleriyken sonuncusu ise toplu sessizliktir (Kolay, 2012).

#### 2.2.9.1.Kabullenici Sessizlik (Acquiescence Silence )

Çalışanın örgüt içerisindeki oluşabilecek durumlarla ilgili rıza göstermesi sonucunda söz konusu duruma yönelik düşüncelerini söylememesi kabullenici sessizlik olarak tanımlanabilir (Taşkiran, 2011). Çalışanlar örgüt içerisinde kabullenici sessizlik davranışı sergileyerek örgütteki gelişmelere müdahale etme gereği duymamaktadır. Çünkü bu davranışı sergileyen bireylerde örgüt içerisinde herhangi bir şeyi değiştirme amacı yoktur. Dolayısıyla örgüt içinde daha çok pasifize olmuş şekildedirler. Kabullenici sessizlik birkaç farklı şekilde görülebilir. Kabullenici sessizlik davranışının bir boyutu çalışanların bir süre sonra örgütte değişim yaratma konusunda kendini diğer çalışanların gerisinde görmesidir. Bu durumda çalışan, şartları değiştiremeyeceğini düşünür. Bu da çalışanda "olanlara boyun eğme" davranışının görülme olasılığını artırır. Pasif bir davranış olarak bu yolu seçen çalışan konuşmasının bir işe yaramayacağını düşündüğü için sessizliğe yönelir (Brinsfield, 2009, 41)

Kabullenici sessizliğin bir diğer boyutu ise çalışanın şartlara sorgusuz bir şekilde derinden itaat etmesidir. Çalışanlar bu durumda içinde bulunduğu durumun



alternatiflerini göremez ve içinde bulunduğu durumun normal olduğunu algılar (Pinder ve Harlos, 2001). Kabullenici sessizliğin bir diğer şekli ise çalışanların sürekli üst kademeler tarafından engellenmesi sonucu çalışanların öğrenilmiş çaresizlik yaşayarak olanlara sessiz kalmasıdır (Durak, 2012, 52). Kabullenici sessizliğin öğrenilmiş çaresizlik şeklinde ortaya çıkmasının temel sebebi çalışanların fikirlerinin alınmasından sonra karar aşamasında çalışanların geri plana itilmesi ve yöneticilerin kararlarının ön planda olması olabilir (Eroğlu, 1998, 190-193; Akt. Durak, 2012, 55).

Bu sessizlik türü daha çok geleneksel örgütlerde görülür. Kabullenici sessizlik bireyin örgütte kendisini diğerlerinden geride hissederek olanlara boyun eğmesi temelinde bilgiyi açığa çıkarmamasıdır (Van Dyne vd., 2003). Örgüt içerisinde kabullenici sessizlik davranışı gösteren çalışan, kendini geliştirme ve vizyon oluşturma konusunda isteksizdir. Çalışanın içinde bulunduğu bu durum örgütün amaçlarına ulaşmasının önünde bir engel olacaktır.

#### **2.2.9.2.Korunmacı Sessizlik ( Defensive Silence) :**

Çalışanların bazı sebeplerden ötürü korku içinde olmaları ve bu korku sonucunda sessizliği tercih etmeleri korunmacı sessizlik olarak tanımlanabilir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında korunmacı davranışın temel nedenin korku olduğunu belirtmiştir. Buradaki korku çalışanın kendini tehlikede hissetmesinden kaynaklanan korkudur. Korku nedeniyle savunmacı bir sessizlik içine giren çalışan içine kapanmakta herhangi bir konuda fikir beyan etmemekte ve bu da örgüt içindeki fikir alışverişine olumsuz etki etmektedir. Bu durumdaki çalışanlar deyim yerindeyse etliye sütlüye karışmazlar. Çünkü başlarına herhangi bir şekilde iş açmaktan çekinirler.

Korunmacı sessizlik, kabullenici sessizlikten daha farklıdır. Korunmacı sessizlikte çalışan alternatifleri göz önünde bulundurur ve çalışanların farkındalık düzeyleri yüksektir. Çalışanlar sadece kendilerini koruma eğilimi göstermezler. Kendi dışındaki değer ve kişileri korumak için de bu eğilimde olabilirler. Korunmacı sessizlik bu yönüyle proaktif bir süreç olarak karşımıza çıkar. Korunmacı sessizlikte çalışan, olumsuz sonuçlara maruz kalmamak için üstlerine olumsuz haberleri iletmez. Buna "sessizlik etkisi" de denir (Dyne vd, 2003). Ast-üst arasındaki hiyerarşik yapılanmada

sessizliğin etki gücünün daha güçlü görüldüğü söylenebilir. Bunun azaltılması için örgüt içinde iletişim kanallarının açık tutulması gerektiği söylenebilir.

### **2.2.9.3.Korumacı Sessizlik (Prosocial Silence):**

Bu kavram Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından literatüre eklenenmiştir. Bu sessizlik türünde çalışanlar örgüt yararına ve kasıtlı olarak sessiz kalma eğilimindedir. Amaç örgüte gelebilecek olası zararları önlemektir (Çiçek –Sağlam ve Yüksel, 2015). Bu sessizlik türünde herhangi bir dış gücün etkisi yoktur. Tamamen örgütün ve çalışanların yararı düşünülür. Korumacı sessizlikte beyan edilen fikirlerin olumsuz sonuçlarından çekinilirken korumacı sessizlikte diğer çalışanların yararı düşünülür. Çalışanların görevlerini yerine getirirken yetersizlik gösteren arkadaşının bu durumu hakkında sessiz kalmayı tercih etmesi korumacı sessizliğe örnek olarak gösterilebilir. Yine örgütü zor durumda bırakacak bir bilgiyi örgütü savunma adına dışarı sızdırmamak da bu yönde bir sessizlik türü olarak gösterilebilir (Çakıcı, 2010, 34). Korumacı sessizlikte birey grup içi dayanışma ve birlikteliğe önem verir. Korumacı sessizlik davranışına yönelen kişi bu durum sonrasında gruptan veya kişilerden herhangi bir ödül beklemez (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008; Taşkiran, 2011).

### **2.2.10.Sessizlik Teorileri**

Çalışanların sessiz kalmayı seçmelerinin nedenlerinin açıklanması adına ortaya çeşitli teoriler atılmıştır. Bu bölümde bu teorilere yer verilmiştir.

#### **2.2.10.1.Bilişsel Çelişki Teorisi**

Bu teori Leon Festinger tarafından ortaya atılmıştır. Bu teorinin temelinde kişilerin bilişsel yapısındaki çelişki sonucu düşüncelerini manipüle etmesi yatmaktadır. Bu teoriye göre bireyin iki farklı düşüncesinin uyumsuzluk yaşaması sonucu bilişsel çelişki ortaya çıkar. Bireyin içinde olduğu bilişsel çelişki durumu çevreden edinilen bilgilerle beraber davranışlara yön verir. Bunun doğal sonucu olarak birey kendi fikirlerini manipüle etmiş olur (Yanık, 2012).

Bu teoriye göre bireyler duygu, düşünce ve davranışlarında belirli bir uyumun olmasını talep ederler ve bunlar arasındaki uyumu bozma ihtimali olan her türlü durumdan kaçınırlar. Bireyin inançları ve davranışları arasındaki tutarsızlık oranının miktarı ne kadar çok ise bireyin stres düzeyi de o kadar fazladır. Bu durum da

beraberinde bilişsel çelişkiyi getirir. Bilişsel çelişkinin yarattığı stresten kurtulmak isteyen birey duygu, düşünce veya davranışlarını değiştirmeye çalışır (Festinger, 1957).

### **2.2.10.2.Fayda - Maliyet Analizi**

Dutton ve arkadaşları (1997) tarafından ortaya atılan teoridir. Bu teoriye göre bireyler konuşma veya sessizleşme kararı verirken bu durumların kendilerine getireceği faydayı veya maliyeti düşünürler. Bireyler konuşarak elde edecekleri faydaları veya sessiz kalarak maruz kalacağı durumları (bedelleri) karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda birey bir fayda - maliyet analizi yapar. Bireyin ödeyeceği bedeller ikiye ayrılır. Zaman kaybı ve enerji bireyin doğrudan ödediği bedeller iken dolaylı yoldan ödeyeceği bedeller ise itibarını zedelenmesi, çatışma ve risk, psikolojik rahatsızlıklar gibi durumlardır (Çakıcı, 2007). Bireyler, örgütte şahit oldukları olay veya durumlardan yola çıkarak fayda - maliyet analizi yaparlar. Bu analiz tamamen kişinin menfaatine yönelik yapılan bir analizdir. Çalışan, konuşmasının kendisine fayda sağlamayacağını düşündüğü zaman sessiz kalma yolunu tercih eder (Çakıcı, 2008). Fayda - maliyet analizi açıkça bireylerin mesai arkadaşları tarafından görülmeyen dahili bir süreçtir (Kahveci, 2010).

### **2.2.10.3.Planlı Davranış Teorisi**

Ajzen (1985) tarafından ortaya atılmış bir teoridir. Teorinin temellerini Ajzen ve Fishbein (1970) tarafından oluşturulan düşünülmüş eylem teorisi oluşturmaktadır. Ajzen; Fishbein ile birlikte ortaya attıkları düşünülmüş eylem teorisine "algılanan davranışsal kontrol" ögesini ekleyerek planlı davranış teorisini oluşturmuştur. Ajzen'e (1985) göre; bireyin yapmak istediği davranışı eyleme dönüştürmesindeki etken sergileyeceği davranışa yönelik niyetidir. Bireyin niyetini, sergileyeceği davranışa yönelik tutumu ve çevresindeki bireylerin sergileyeceği davranışa yönelik düşünceleri etkiler. Niyet, bireyin davranışı yerine getirmedeki istekliliğini belirtir. Bireyin davranışı sergileme konusundaki niyetinin yüksek olması, davranışı sergileme oranını yükseltir. Ajzen'e göre bazı faktörler bireyi sergileyeceği davranışa yöneltmektedir. Bu faktörler şunlardır :

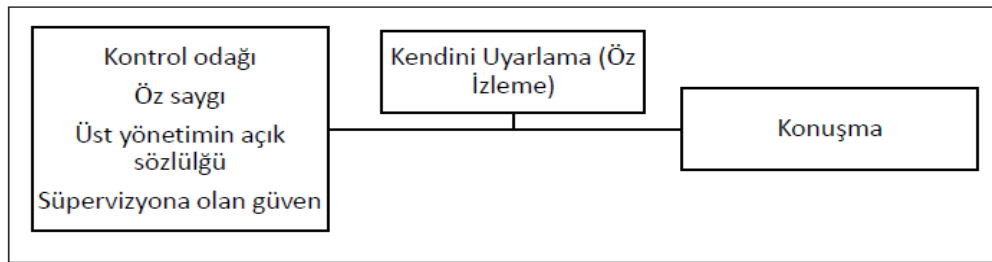
- Davranışın sonuçlarına yönelik inançlar
- Diğer insanların normatif beklentilerine yönelik inançlar

- Davranışı zorlaştıran veya kolaylaştıran etmenlere yönelik inançlar (Akt. Bayram, 2010)

#### 2.2.10.4. Kendini Uyarlama Teorisi ve Öz İzleme

Bu teoriye göre çalışanlar duruma uygun olarak davranış değişikliğine giderler (Greenberg ve Baron, 2003). Kendini uyarlama bireyin kendisini örgüte kabul ettirmek ve örgütte yer edinmek için örgütün beklentilerine uyum göstermesidir. Kendini uyarlama yeteneğine sahip olan bireyler ortamdaki edindikleri yüksek olan bireyler ortamdaki edindikleri emarelere göre davranışlarını değiştirirken bu yeteneğe düşük düzeyde sahip bireyler duygu ve düşüncelerini hiç değiştirmeden aktarma eğilimindedir. Çünkü kendini uyarlama yeteneğine sahip olanlar düşünce ve davranışlarında tutarlılığa önem verirler (Çakıcı, 2007).

Bu teoriye göre çalışanlar diğerlerine kendilerini kontrollü olarak gösterir. Kontrol, konuşma içeriği veya konuşma tarzı kadar sözel olmayan davranışları da içinde barındırır. Snyder, bu durumu kişiden kişiye değişen bir özellik olarak görür ve bunun ölçülebileceğini savunur. Kişinin kendini duruma veya ortama göre uyarlaması kültürel normlara göre kimi zaman aşağılanabilmekte veya yüceltilebilmektedir. Kendini uyarlama becerisi yüksek olanlar "sosyal bukelamun" olarak adlandırılır (www.stockarchivesagency.com). Kahveci 'ye göre (2010) kendini uyarlama; çalışanların örgüte uyum gösterme sürecinde benlik imajının diğerlerine kontrollü olarak sunulmasıdır.



Kaynak: (Premeaux & Bedeian, 2003).

#### Şekil 2: Örgüt İçinde Konuşmanın Kavramsal Şeması

#### 2.2.10.5. Abilene Paradoksu

Abilene Paradoksu, Harvey (1974) tarafından kişilerin içinde bulunduğu örgüt ile aynı düşüncede olmasa bile örgütün ortak etkinliklerine mecburen katılması şeklinde

ifade edilmiştir. Bireyler düşüncelerinin örgüt tarafından kabul görmeyeceği düşüncesine kapıldıkları için kendi görüşlerini ifade etmezler (Afşar, 2013).

Bireyler kendi düşüncelerinin grubun baskın fikirleriyle uyuşmadığını gördüklerinde grupların kararlarına itiraz etmezler. Bu davranışın temelinde sorun çıkaran bir birey olarak etiketlenme korkusu yatar. Dolayısıyla kişi kendi fikrinin grubun fikrine uymadığını gözlemlediğinde sessizleşir ve örgütte hakim olan sese ortak olup ona hizmet eder (Harvey, 1998). Abilene Paradoksu'nun üzerinde durduğu temel nokta gruptaki fikir birliğinin bazen risk yaratabileceğidir. Çünkü birey kendi fikirlerini grubun daha iyi bir fikri olabilir düşüncesiyle bir kenara bırakır ve ortak bir fikre karar vermeye çalışılırken ortaya toplu bir yetersizlik çıkabilir (Harvey ve vd., 2004).

Abilene Paradoksu'na yakalanan örgütlerin ortak belirtisi çatışma sürecinin yönetimindeki yetersizlikler değil uzlaşma sürecinin yönetilmesindeki yetersizliklerdir. Örgütlerdeki bu yetersizlik şu belirtilerle kendini gösterir (Harvey, 1988):

- Örgüt mensupları, problemin niteliği ile karşılaştıklarını kabul ederler.
- Örgüte mensupları, karşılaştıkları problemle uğraşması gerektiği basamaktaki kişiler olduklarını kabul ederler.
- Örgüt mensupları, düşüncelerini veya isteklerini birbirlerine söylemede başarısızdırlar. Birbirlerinin gerçeği toplu olarak yanlış algılamasına neden olurlar.
- Yanlış bilgilerle toplu bir seçim yapan üyeler yapmak istediklerinin aksi bir duruma neden olurlar ve elde ettikleri sonuç örgütün amaçlarına ters düşer.
- Örgüt mensupları, örgütün amaçlarına zarar verecek eylemler gerçekleştirdikleri için memnun olmazlar. Bunun sonucunda güvendikleri kişilerle grup içinde daha küçük gruplar meydana getirerek diğer alt grupları suçlarlar.
- Örgüt mensupları uzlaşma sürecinin yönetimine ilişkin eksiklikleriyle ilgilenmezlerse bu bir döngü haline gelir.

#### **2.2.10.6.Mum Etkisi**

Bu teori çalışanların veya yöneticilerin olumsuz bilgileri veya haberleri örgüte mensup üyelere vermektan kaçınmaları esasına dayanır (Dyne vd., 2003). Çalışan veya yönetici, örgüte mensup bireylerin hoşuna gitmeyecek türdeki bilgileri paylaşmak yerine kendisine saklama yolunu tercih eder. Yani bu teoriye göre kişiler olumsuz

bildirim vermede isteksizdir. Bunun nedenleri ilişkilere zarar verme korkusu, üstlerden korkma veya sorumluluktan kaçınma isteği olabilir. Mum etkisine yönelik yürütülen çalışmalar, çalışanların üstlerine olumsuz bir haber vermek zorunda kaldığında kendilerini huzursuz hissettiklerini ortaya koymuştur (Rosen ve Tesser, 1970).

#### **2.2.10.7.Duygusal Olaylar Teorisi**

Bu teori Weiss ve Crapanzano tarafından geliştirilmiş bir teoridir. Bu teoride örgütte yaşanan olayların neden ve sonuçları incelenir ve bireylerin duygularının davranışlarına etki etme miktarı belirlenir (Duman, 2004). Bireylerin tecrübelerinin ve etkisi altında kaldıkları olayların davranışlarını etkilediği söylenebilir. Yani kişilerin geçmişte yaşadığı duygusal deneyimler kişileri sessizlik veya seslilik davranışına yönlendirebilir. Bu teoriye göre duygusal deneyimlerin başta davranış ve tutumlar olmak üzere iş tatmininin üzerinde etkisi vardır (Weiss ve Cropanzano, 1996).

#### **2.2.10.8.Sağır Kulak Sendromu**

Örgütlerde yoğun bir şekilde karşılaşılan sessizlik türü sağır kulak sendromudur. Çalışanların sorumluluk almaktan ve etiketlenmekten korktuğu durumlarda ortaya çıkar. Sağır kulak sendromunda çalışanlar örgütte gördükleri eksiklikler karşısında duyarsız kalır. Sağır kulak sendromunu ortaya çıkaran nedenler şunlardır (Pierce, Smolinsky ve Rosen, 1998):

- Örgütsel politikaların yeterli olmaması: Belirsiz raporlama işlemleri
- Yönetmelik Gereklilikler ve Tepkiler: Suçların yalanlanması, mağdurların suçlanması, bazı çalışanların sürekli korunması vs
- Örgütün Özellikleri: Aile işletmeleri, erkelerin ağırlıkta olduğu işletmeler, kırsal kesimlerde faaliyet gösteren işletmeler vs

Morrison, Milliken ve Hewlin'in araştırmalarına göre çalışanlar en çok örgüt tarafından etiketlenmek ve bunun doğal bir sonucu olarak dışlanmaktan korkarlar (Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003).

Pierce (1998) örgütlerdeki cinsel taciz olaylarına yönelik bir araştırma yapmış, çalışanların ve yönetimin cinsel taciz şikayetlerine karşı sağır kulak sendromu yaşadığını belirlemiştir. Sağır kulak sendromunun belirtileri olarak duydukları veya

gördükleri olumsuzluklar karşısında çalışanların duymazdan veya görmezden gelme davranışlarını gösterdikleri belirlenmiştir.

### **2.2.10.9. Nezaket Teorileri**

Nezaket teorileri, bireyler arasındaki uyumu korumak veya var olan uyumu ileriye taşımak için iletişim yöntemlerinin nasıl kullanılması gerektiğine odaklanır (Culpeper 1996). Nezaket araştırmalarının bir bölümünde sessizlik kavramına değinilmesi nezaket ile sessizlik kavramlarının birlikte incelenmesi sonucunu doğurmuştur. Brown ve Levinson (1987) 'ın araştırmalarına göre nezaket stratejileri uygulanırken sessizlik davranışının gösterilebileceği ortaya konulmuştur. Olumlu bir nezaket stratejisinde sessizlik, dayanışma ve anlayış manasını taşıırken negatif durumlarda mesafe koyma anlamı taşır. Nezaket stratejisi olarak kullanılan sessizlik, konuşma gibi durumların seçimini sosyo-kültürel normlar belirler (Çakıcı, 2007).

Japon öğrenciler ve Avusturyalı öğretmenler üzerinde bir araştırma yapılmış ve bu araştırmada Japon öğrencilerin çeşitli sebeplerin etkisiyle sessiz kaldığı görülmüştür. Bu araştırmalar öğrencilerin sessiz kalma davranışlarının sadece kendilerinden kaynaklı bir durum olmadığını ortaya çıkarmıştır. Yani öğrenciler bir yandan kendi itibarlarını için sessiz kalırken bir yandan da öğretmenlerden gelebilecek olumsuz geri bildirimlerden kaçınmak için sessiz kalmışlardır. Bu araştırma hem kullanıcı hem de alıcıların bakış açısı göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir (Nakane, 2006).

### **2.2.10.10. Atfetme (Nedensellik) Teorisi**

Bu teori aynı zamanda nedensellik teorisi olarak da bilinir. Bu teorinin temeli kişinin kendisinin veya başkalarının davranışlarının altında yatan nedenleri anlamaya dayanır. Nedensellik teorisi davranışların altında yatan düşüncelerin analiz edilmesidir (Can, vd., 2006, 54). Bu teoriye göre bireyler önce davranışların altında yatan nedenleri belirlemeye çalışır. Daha sonra davranışlarını belirledikleri bu nedenler üzerinde şekillendirme yolunu seçer. Tüm bu durumların sonucunda davranışlarını yönlendiren genel kuralları oluşturur (Duman, 2004). Van Dyne ve arkadaşları (2003) yaptıkları çalışmaların sonuçlarını baz alarak atfetmenin doğru yerde kullanıldığı durumlarda çalışanlarda gösterilmesi beklenen motivasyon ile gözlemlenen motivasyon

düzeylerinin aynı olduğu, yanlış atfetme sonucunda ise bu iki unsur arasında fark olduğu tespit edilmiştir.

### 2.2.10.11.Vroom'un Beklenti ( Bekleyiş ) Teorisi

Vroom tarafından geliştirilen bir teoridir. Bu teoride davranış, bireyde var olan kişisel özellikleri ve fiziksel çevrenin etkileşimi ile belirlenir. Çalışanın işte göstereceği çaba yöneticisinden gelecek olumlu bildirimle bağlıdır. Örgüt içerisindeki çalışanların davranışlarının analiz edilmesi örgütün daha iyi çalışmasını sağlar. Dolayısıyla örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanın iyi analiz edilmesi gerekir. Bu durumda çalışanı harekete geçiren bir güç olan motivasyon önemlidir (Argon ve Eren, 2004). Motivasyon kavramını açıklamak için birçok kuram ortaya atılmıştır. Genel olarak üç ana başlıkta ele alınan bu kuramlar kapsam, süreç ve çağdaş güdüleme kuramlarıdır. Vroom'un ortaya attığı beklenti teorisi de süreç kuramı içerisinde değerlendirilmektedir. Vroom'un kuramını iyi bir şekilde anlayabilmek için kuramın temelini teşkil eden üç unsur iyi bilinmelidir. Bu unsurlar; beklenti, valans ve araçsallık kavramlarıdır (Bayram, 2010).

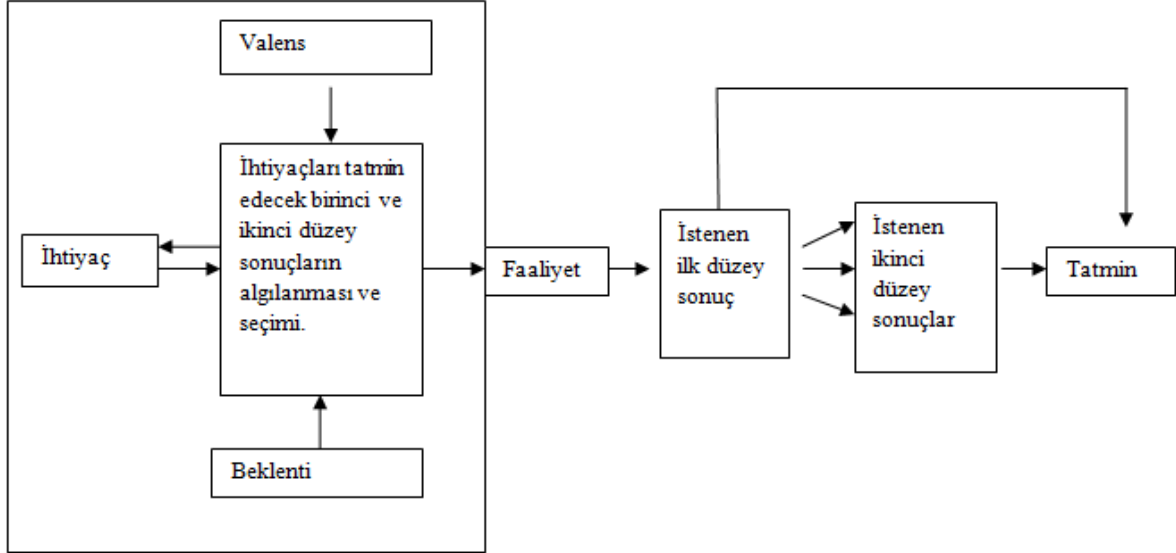
**Beklenti (Expectancy) :** Beklenti; bireyin harcadığı çaba sonucunda elde edeceği sonuca ulaşımaya ulaşamayacağına dair inancıdır. Kişi, davranışı gerçekleştirmeden önce o davranışın olası sonuçlarından etkilenebilir. Davranış sonucu elde edeceği ödül ile davranış için harcayacağı çabayı karşılaştırır. Kişi gayretlerinin karşılığını alabileceğine inanıyorsa gayret düzeyi daha yüksek olacaktır (Koçel, 2010,146).

**Valans (Valence) :** Kişinin elde etmek isteyeceği sonuca yönelik duyduğu tutkudur. Kişinin elde edeceği ödüle ilişkin tutku valansın yükselmesini sağlar (Çetinkanat, 2000) Valansın değer aralığı -1 ile +1 arasında gösterilebilir. Valansın yükselmesi kişinin daha fazla çaba sarf etmesini sağlayacaktır ( Koçel, 2010, 146).

**Araçsallık (instrumentality):** Kişinin belli bir gayret sonucu ödüllendirileceğine inanmasıdır. Yani kişinin verilen görevi tamamladıktan sonra kendisine vaat edilen ödüle sahip olacağına dair beklentisidir (Bayram, 2010). Araçsallık kişinin birinci kademedeki amaçlara ulaşmasının kendisini arzuladığı ikinci kademedeki amacına ulaştırma ihtimali konusundaki bekleyiş durumudur. Birinci kademeli amaç kişinin yaptığı davranış sonucunda varmayı planladığı durumu ifade ederken ikinci kademe amaç ise birinci kademe amaca ulaşılması halinde birinci kademe amacın yaratacağı



sonuçları ifade eder (Koçel, 2010, 146). Çetinkanat'a (2000) göre bireyin elde edeceğini düşündükleri ikramiye, mükafat, terfi gibi dışsal ödüller olabilirken başarıma hazzı ve gelişim gibi içsel ödüller de olabilir.



**Şekil 3 : Vroom'un Valens, beklenti ve araçsallığı içeren motivasyon süreci (Konur, 2006)**

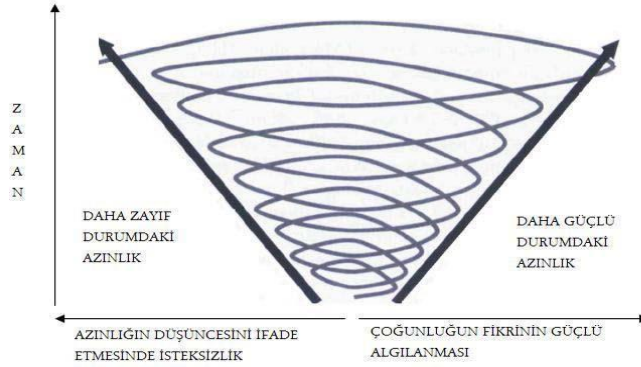
#### 2.2.10.12.Sessizlik Sarmalı

Bireyler kendi fikirlerini dile getirdikten sonra fikrin yaygınlaştığını görüyorlarsa veya fikir başkaları tarafından benimseniyorsa fikirlerini açıklarken daha çok özgüven içinde olurlar. Bu durumun tam tersi olarak bireyin fikirleri toplum tarafından benimsenmemişse fikirlerini açıklarken daha dikkatli bir tutum sergilerler. Destek gören fikir olduğundan daha güçlü bir fikir olarak algılanırken desteklenmeyen fikir olduğundan daha zayıf olarak algılanacaktır. Desteklenmeyen fikri savunan kişiler sessizleşme eğilimine giderken destek gören fikri savunanlar bu fikirlerini daha çok dile getirmeye başlayacaklardır. Bu da başta destek gören fikrin toplumda hakim olan fikir olarak yer almasını sağlarken desteklenmeyen fikrin terk edilmesine yol açacaktır. (Noelle-Neumann, 1974). Noelle-Neumann bu durumu sessizlik sarmalı olarak nitelendirmiştir. Noelle ve Neuman'a (1991) göre sessizlik sarmalı teorisi; baskın fikirlere uygun bir biçimde sessizliğin ortaya çıkışı hakkında bir fikir ortaya atmaktadır (akt. Alparslan, 2010, 38-39).

Toplumdan izole olma endişesi suskunluk sarmalının dayandığı temel noktalardandır. Toplumda genel kabul gören fikrin değişmeyeceği düşünülür (Warren, 2001, 241). Bu durum kişiyi fikirlerini açıkça belirtmemeye yönlendirebilir. Neumann, " çoğulcu cahillik " kavramını ortaya atmıştır. Neumann hakim olan algının hangi topluluklarda olduğunu tahmin edemeyeceğimizi ve dolayısıyla çoğunluğun fikrinin doğru olduğu düşüncesinin benimsenmesinden dolayı bu kavramı kullanmıştır. Neumann, bu durumun bilgisizlikten kaynaklandığını dile getirmiştir. Suskunluk sarmalı ile baskın fikrin kabul edilmesi konusunda toplumsal algı oluşmaktadır (Dahlberg, 2001).

Suskunluk sarmalı dinamik bir yapıdadır. Yani sürekli hareket eder. Suskunluk sarmalının oluşmasının nedenleri şunlardır (Moody, 2001) ;

- Bireyin dışlanmamak ve itibarını kaybetmemek için sessizleşme yoluna gitmesi
- Bireyin saygınlığını artırmak için bu davranışı göstermesi ve bu durum sonucunda bireyin toplumdaki baskın görüşü irdeleyip benimsemesi ama kendi fikirlerini ifade etmemesi.
- Bireylerin gelenek ve göreneklere uygun fikirleri kabul etmesi ve duruma uygun hareket etmesi
- Bireylerin kendi fikirlerinin toplumda baskın hale geldiğini görerek fikirlerini konuşmayı tercih etmesi ya da toplumsal destek görmeyen fikirlerini dile getirmemesi
- Savunulan düşüncelerin güçlü özellik gösterirken kabul görmeyen düşüncelerin zayıf olması
- Sessizlik sarmalının dinamik bir halde olması sonucu değişimlere paralel olarak yükseliş göstermesi



**Şekil 4. Sessizlik Sarmalı (Bowen ve Blackmon, 2003, 1396-1397; akt. Bildik, 2009, 37)**

### 2.2.11.Okullarda Öğretmen Sessizliği

Okullar, eğitim hizmetlerinin sunulduğu örgütlerdir. Öğretmenler ise eğitim hizmetinin sistematik bir şekilde sunulduğu okullarda en önemli unsurlardandır. Dolayısıyla öğretmenlere okulun idari ve diğer alanlardaki işleyişi konusunda birtakım sorumluluklar düşmektedir. Öğretmenler, görev yaptıkları kurumlarda kendilerini huzurlu ve güvende hissederse aksi şartlara sahip kurumlardaki meslektaşlarına göre yüksek performans gösterir (Şişman, 2012, 198). Öğretmenlerin kendilerini huzurlu ve güvende hissettikleri yerde de sessizlik davranışını gösterme ihtimalleri düşük olacaktır. Okulda huzur ve güven ortamını bozacak durumlarla karşılaşırsa öğretmenlerin sessizlik davranışını gösterme olasılığı artacaktır (Kahveci ve Demirtas, 2013). Özellikle dezavantajlı okullarda öğretmenlerin sessiz kalma davranışını gösterme ihtimalinin önüne geçmek için yöneticiler daha katılımcı bir örgüt iklimi sağlamalıdır (Karabağ-Köse, 2013).

### 2.2.12.Öğretmenlerin Sessiz Kalma Biçimleri

Çakıcı (2008) yaptığı çalışmada sessizliği kabullenici, korunmacı, korumacı sessizlik olmak üzere üçe ayırmıştır. Kabullenici sessizlik davranışını gösteren öğretmenler okulun işleyişinde hiçbir etkilerinin olmadığını düşünerek bu duruma yönelik bir müdahalede bulunmazlar. Korunmacı sessizlik davranışını gösteren öğretmenler okulun işleyişine yönelik herhangi bir davranışlarının sonucunda bu durumdan zarar göreceklarini düşünürler. Bu sessizlik türleri öğretmenlerin kendi

çıkarlarını korumaya yönelik sessizlik davranışıdır. Korumacı sessizlikte ise öğretmenler yöneticilerini, meslektaşlarını veya örgütünü korumaya dönük olarak düşüncelerini saklama eğilimine girerler. Bu sessizlik türü ise örgütün yararına olan bir sessizlik türü olarak karşımıza çıkar (Pinder ve Harlos, 2001).

### **2.2.13.Öğretmen Sessizliğinin Nedenleri**

Bireylerin sessizliğe yönelmesindeki temel sebepler fikirlerine önem verilmediğinin hissedilmesi ve fikirlerini dile getirdiklerinde olumsuz bir durumla karşılaşılacağı hissidir (Amah ve Okafor, 2008). Buna ek olarak örgütü veya diğer üyeleri olumsuz sonuçlardan koruma çabası da bireyleri sessizliğe itebilir (Altınkurt, 2014)

Kahveci (2010) yaptığı çalışmada öğretmenlerde görülen sessizlik davranışının; yönetsel süreçlerin, okuldaki hakim iklimin, okuldaki israfın, özgüven eksikliğinin etkisiyle ortaya çıkabileceğini dile getirmiştir. Öztürk (2014) yaptığı çalışmada öğretmenlerin demografik özelliklerinin sessizlik davranışını etkileme düzeyini araştırmıştır.

### **2.2.14.Öğretmen Sessizliğinin Sonuçları**

Öğretmen sessizliğinin sonuçları şunlardır ( Öztürk, 2014; Şişman,2012 ) :

- Öğretmenlerin sessiz kalması okulun geliştirilmesi ve yenilenmesini engelleyebilir.
- Öğretmenlerin sessizleşmesi okulda sağlıklı karar alma sürecine zarar verebilir.
- Öğretmenlerin sessizleşmesi, öğretmenlerin yönetime karşı güvenini sarsabilir ve ilerleyen süreçlerde öğretmenler ve yönetim arasında çatışmalar yaşanabilir.
- Öğretmenlerde sessiz kalmalarının sonucu olarak motivasyon düşüklüğü görülebilir. Bunun bir sonucu olarak eğitim kalitesinde düşüş yaşanabilir.
- Öğretmenlerin sessiz kalması kendilerinde haksızlığa uğramış olma hissi yaşatabilir.

### **2.2.15.Okul Yönetimi Açısından Öğretmen Sessizliği**

Okulun işleyişi içerisinde öğretmenlerin göstereceği sessizlik davranışı sadece öğretmenleri ilgilendirmemekte aynı zamanda okul yönetimi açısından da bir anlam

ifade etmektedir. Okuldaki sessizliğin okul yönetimi açısından önemi şöyle belirtilebilir ( Morrison ve Milliken, 2003; Kahveci, 2013 ; Öztürk, 2014) :

- Okuldaki sessizlik yönetsel süreçlerde ortaya çıkacak olası sorunların çözümüne yönelik farklı fikirlerin oraya çıkmasını engelleyecek ve yönetim bundan olumsuz etkilenecektir.
- Bir öğretmenin dahi sessizlik davranışına yönelmesi zamanla diğer öğretmenlere de etki edebilir. Bu da okuldaki iklime zarar verebilir ve yönetimi olumsuz etkisi altında bırakabilir.
- Öğretmenlerin sessizlik davranışını göstermesi okul yönetiminin kendini geliştirememesine neden olabilir.
- Okul yönetimiyle ilişkisini bozmak istemeyen öğretmenler sessizleşir. Bu da okul yönetiminin öğretmenin asıl fikrini öğrenememesine neden olur.
- Sessizlik davranışı gösteren öğretmenlerin motivasyon düzeyleri düşer. Bu da beraberinde yönetimin mutsuz öğretmenlerle karşı karşıya kalması sonucunu getirir.

#### **2.2.15.Okullarda Sessizliğe Karşı Alınabilecek Önlemlere İlişkin Fikirler**

Arılı'ya göre (2013) okullarda sessizliğin oluşumunu önlemeye yönelik fikirler aşağıdaki şekilde sırlanabilir :

- Öğretmenlerin fikirlerini belirtebileceği güvenli bir okul iklimi oluşturulabilir.
- Yönetici ve çalışan arasındaki etkileşime önem verilmelidir.
- Çalışanların bütün süreçlere katılımı sağlanmalıdır.
- Çalışanların öneride bulunma davranışının önü açılabilir.
- Çalışanlara destek olunabilir, personel güçlendirme çalışmalarına ağırlık verilebilir.
- Kurumdaki öğrenilmiş çaresizlik inancını bitirebilecek ortamlar oluşturulabilir.
- Yöneticilerin sahip olduğu örtülü inançları değiştirebilir.
- Yöneticiler örgüt ve örgüt ortamının zenginleştirilmesi yönünde çaba sarf etmelidir.

Yukarıda sayılan hususlar örgütlerin gelişimi ve değişimi önünde engellerden biri olan örgütsel sessizliği azaltacaktır. Örgüt yönetimi sessizliğe karşı sessiz kalma yolunu seçmemelidir.

### **2.3.Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar**

#### **2.3.1.Farklılıkların Yönetimi Konusunda Yapılan Çalışmalar**

##### **Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar**

Memduhoğlu (2007), “Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi” adlı çalışmasında yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerini belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışma sonucunda hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin farklılıklara ilişkin algılarının olumlu olduğu, farklılıkları birer zenginlik kaynağı olarak gördüğü, yöneticilerin ve öğretmenlerin algılarına göre farklılıkların yönetilmesi sürecinde pek ayrımcılık yapılmadığı, farklılıklara saygı duyan yönetim anlayışının hakim olduğu görülmüştür.

Çetin (2009), okul yöneticilerinin öğretmen farklılıklarını yönetme yeterliliklerine dair öğretmen görüşlerini tespit etmek için bir çalışma yapmıştır. Araştırma Bursa ilinde gerçekleştirilmiştir ve araştırmanın örneklemi 407 öğretmen ve 50 idareciden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda ilköğretim kurumlarının yöneticilerinin öğretmen farklılıklarını yönetme yeterliliklerine dair öğretmen ve yönetici algıları arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Öğretmenlere göre eğitim kurumu yöneticilerinin öğretmen farklılıklarını yönetme konusundaki yeterliliklerinin cinsiyete, yaşa, kıdeme ve bransa göre anlamlı bir farklılık göstermediği; yalnızca hizmet içi eğitim alma durumuna göre öğretmen algılarında anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Balyer ve Gündüz (2010), yönetici ve öğretmenlerin farklılıklara ilişkin algılarını inceledikleri tarama modeli ile İstanbul ilinin Kartal ve Kadıköy ilçelerinde yapılan çalışmada yönetici ve öğretmenlerin farklılıklarına ilişkin algıları cinsiyet, kıdem, unvan ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Özmen ve Aküzüm (2010) Diyarbakır il merkezinde görev yapan eğitim kurumu yöneticilerinin görüşleri temelinde çatışmalara bakış açısı ve eğitim kurumlarında meydana gelen çatışmaların çözümünde eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik davranışlarını incelemiştir. Bu çalışma nitel bir çalışmadır. Bu çalışmada sorular yarı

yapılandırılmış olarak katılımcılara sunulmuş ve katılımcıların verdiği cevaplar kayıt altına alınmıştır. Çalışmada her bir katılımcıya geniş bir alanyazın incelenerek ve uzman görüşüne başvurularak hazırlanmış 13 adet soru sorulmuştur. Katılımcıların verdiği cevaplar analiz edilerek çatışma türleri, çatışmaların sebepleri, çatışmaya karşı yaklaşımlar ve eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik stilleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda eğitim kurumu yöneticilerin çatışmaya yönelik olarak okuldaki diğer personellere göre daha olumlu bir bakış açısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim kurumu yöneticilerinin çatışmayı çözmeye daha çok öğretimsel ve kültürel liderlik stillerini kullandıkları belirlenmiştir. Eğitim kurumu yöneticileri, çatışmaların varlığının farkına vardıklarını ve bu çatışmaların daha çok kültürel temelli çatışmalar olduğunu dile getirmişlerdir. Eğitim kurumu yöneticilerinin çatışma çözümünde daha çok "tümleştirme" ve "uzlaşma" yolunu tercih ettiği görülmüştür. Bunun yanı sıra bazı eğitim kurumu yöneticilerinin "hükmetme" ve "kaçınma" yollarına başvurduğu görülmüştür.

Kurtulmuş (2014), farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığına etkisi konusunda çalışma yapmıştır. Tarama modeliyle yapılan bu araştırmanın evreni Diyarbakır ili genelinde görev yapan ortaöğretim öğretmenleridir. Örneklem ise tabakalı örnekleme yoluyla seçilen 464 öğretmendir. Araştırma sonucunda ortaöğretim öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının iyi düzeyde olduğu görülürken yine araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarında demografik değişkenlere göre ( cinsiyet, sendika üyeliği, medeni durum, yaş, okulda çalışma süresi, okulun yerleşim yeri) anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre farklılıkların yönetimine dair öğretmen algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Farklılıkların yönetimine ilişkin uygulamaların öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılıklarında pozitif yönde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çakır (2011) farklılıkların yönetim süreci ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptığı araştırmada bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Memduhoğlu (2011) farklılıkların okullar açısından olumlu veya olumsuz sonuçlarına yönelik ortaokulda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin görüşlerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada örnek olay ( vaka incelemesi) metodunu kullanmıştır. Memduhoğlu öğretmen ve yöneticilerle yaptığı görüşmeler ve incelemeler farklı özelliklere sahip öğretmenlerin kurumda görev almasının kurum, yönetim, öğretmen ve öğrenciler açısından bazı olumlu yönleri varken özellikle okul yönetimi yönünden birtakım olumsuzları beraberinde getirdiği saptanmıştır.

Karademir, T., Çoban, B., Devocioğlu, S. Karakaya, Y. E. ve Yücel, A. S. (2012) "Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Farklılıkların Yönetimi Konusundaki Görüşleri" adlı çalışmada yönetici ve öğretmenlerin yaşlarının artmasının bireysel tutum ve davranışlar ile yönetsel uygulamalar hakkındaki görüşlerini olumsuzlaştığı ; eğitim durumu, görev durumu, alan, mesleki kıdem ve yöneticilikte görev süresi değişkenlerine göre farklılıkların yönetimine ilişkin algılarında fark olmadığı saptanmıştır.

Yılmaz ve Kurşun (2013) Konya ilinde öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını okullardaki farklılıkların yönetim süreci açısından incelediği bir çalışma yapmıştır. Araştırma sonucunda farklılıkların yönetimi süreci ile örgütsel bağlılığın içselleştirme ve özdeşleştirme alt boyutlarında pozitif yönlü; uyum alt boyutunda ise negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Balay, Kaya, Geçdoğan-Yılmaz (2014), "Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki"yi saptamak için yaptıkları çalışmada yöneticilerin hizmetkar liderlik ve farklılıkların yönetimi becerilerinin orta düzeyde olduğunu saptamışlardır. Araştırma sonucunda yöneticilerin hizmetkar liderliğe dönük yeterliliklerinin yaş ve görev türüne göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilirken farklılıkların yönetimi konusundaki becerilerinin de yaş, cinsiyet, görev türü, hizmet yılı ve okuldaki çalışan sayısı değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim kurumu yöneticilerinin hizmetkar liderlik özellikleri ile farklılıkların yönetimi becerileri arasında yüksek düzeye yakın pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ekinci (2014), öğretmenlerin farklılıklara yönelik algıları ve farklılıkların nasıl yönetildiğine dair görüşlerini tespit etmeye yönelik bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma



Gaziantep ili Şehitkamil ilçesinde yapılmış ve araştırmanın örneklemini 366 öğretmen ve 45 eğitim kurumu yöneticisi oluşturmuştur. Araştırma sonucunda eğitim kurumu yöneticisi ve öğretmenlerin farklılıklar konusunda olumlu bir düşünceye sahip olduğu ve okulların farklılıkların örgütsel normları hakkında olumlu düşüncelere sahip oldukları saptanmıştır. Farklılıklara yönelik olarak yönetsel bir ayrımcılık yapılmadığı ve farklılıkların önemsendiği de araştırmadan çıkan diğer sonuçlardır.

Şahin (2015) Ankara ilinde bulunan 9 ilçesindeki ilköğretim okullarında öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını saptamaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin farklılıkların yönetimine dair algılarının cinsiyet değişkenine göre erkekler, yaş değişkenine göre ise yaşı büyük olanların lehine anlamlı olarak farklılaştığı; kıdem, branş, öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine dair algılarının ise genel itibariyle yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Tayfur (2016) , İstanbul ili Ümraniye ilçesinde ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretmen farklılıklarını yönetme yeterliliklerine dair öğretmen görüşlerini belirlemeye yönelik bir çalışma yapmıştır. Araştırmada yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları kabullenme ve bu farklılıklardan yararlanmaya dair algıları yaş, cinsiyet, kıdem gibi değişkenlere göre farklılık göstermediği; okul türüne göre öğretmenlerin farklılık algılarının ilkokul öğretmenleri lehine farklılaştığı belirlenmiştir. Eğitim kurumu yöneticilerinin öğretmenler arası farklılıkları yönetme boyutuna dair algılarının yaş ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin lehine; öğrenim durumu değişkenine göre lisans mezunları lehine, okul türü değişkenine göre de ilkokul öğretmenlerin lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Farklılıkların yönetimine ilişkin araştırmaların ülkemizde fazla çalışılan bir alan olmadığı gözlenmiştir. Özellikle eğitim kurumlarındaki araştırmalarda farklılıkların yönetimi kavramının diğer örgütsel kavramlarla beraber çalışılmamış olması dikkate değer bir konudur. Farklılıkların yönetimi kavramının çalışılardan daha çok örgütsel kavramla ilişkili olduğu tartışma konusu olmuştur.

Farklılıkların yönetimi konusundaki araştırmalarda dikkat çeken bir diğer husus da yurt içi çalışmaların yalnızca öğretmen farklılıklarına odaklanmış olmasıdır. Okullarda

öğretmenler dışında öğrenci ve yöneticiler gibi başka unsurların da varlığı unutulmamalıdır.

### **Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

Pitts (2009) , ABD'de farklılıkların yönetiminin iş doyumu ve performans üzerinde etkisini araştırdığı çalışmasında federal örgütlerin % 90'ının farklılıkları etkili şekilde yönettikleri sonucunu elde etmiştir. Araştırmada farklılıkların etkili yönetilmesi ile iş doyumu ve performans arasında güçlü bir ilişki belirlenmiştir.

Shen, Netto ve Tang (2010), yaptıkları araştırmada farklılıkların yönetimi ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 530 kişinin katıldığı bu araştırmada farklılıkların yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Bunlara ek olarak farklılıkların yönetimi kavramı örgütsel vatandaşlığı başlatan güçlü bir etken olarak tespit edilmiştir.

Choi ve Rainey (2010), farklılık ve farklılıkların yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma yapmıştır. Çalışmaya Amerika'daki federal kurum çalışanları katılmıştır. Araştırma sonucunda etnik farklılıklar ile örgütsel performans arasında negatif bir ilişki; farklılıkların yönetimi projelerinin uygulandığı ve takım çalışmasının aracılık rolü üstlendiği kurumlarda etnik farklılık ile örgütsel performans arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Vuuren, Westhuizen ve Walt (2012), okullardaki farklılıkların yönetimi ve dengeleme hareketi üzerine nitel bir çalışma yapmıştır. Bu araştırmada evrensellik ve farklılık kavramlarına değinilerek bu kavramların bir arada nasıl dengeleneceğini incelemişlerdir. Bu araştırmaya göre farklılık kavramı işin ehli kişilerce ele alınması gereken karmaşık bir kavramdır.

Mamman, Kamoche ve Bakuwa (2012) yaptıkları çalışmada farklılık ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık kavramları arasındaki bağlantıyı belirlemek istemiştir. Araştırma sonucunda farklılık kavramının örgütsel bağlılık ve vatandaşlık kavramlarıyla ilişkili olabileceği ortaya konmuştur.

Farklılıkların yönetimi konusunda yurt dışında yapılan çalışmalarda genellikle işletmeler üzerinde durulmuştur.

### 2.3.2.Örgütsel Sessizliğe Yönelik Yapılan Çalışmalar

#### Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Kahveci (2010), Elazığ ilinde görev alan 444 ilköğretim öğretmenin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan araştırmadan elde edilen verilere göre öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin yüksek düzeyde olduğu; örgütsel bağlılık düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Gül ve Özcan (2011), mobing mağduru personelin sessizlik davranışını gösterme eğiliminde olup olmadığını araştırdıkları çalışma yapmışlardır. Bu çalışma Karaman İl Özel İdaresi'nde çalışan 75 personel üzerinde yürütülmüştür. Araştırma sonucunda elde edilen veriler mobing ile sessizliğin alt boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler, işi ilgilendiren konular, izole olma korkusu ve tecrübe eksikliği arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunduğunu göstermiştir.

Yanık (2012), 148 öğretmenin katıldığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel sessizlik düzeylerini araştırmıştır. Örgütsel güvenin alt boyutlarından iletişim düzeyinin arttığı durumlarda savunma amaçlı sessizlik düzeyinin azaldığı görülmektedir. Öğretmenlerin kıdemlerine göre incelenmesi sonucu 16-20 yıl arasında kıdeme sahip olan öğretmenlerin diğer meslektaşlarına göre iletişimi daha çok önemsendiği 21 ve üstü yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin ise daha çok savunma amaçlı sessizlik davranışı gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Arılı (2013), okul müdürlerinin sessizlik ile ilgili düşüncelerini ortaya koyan bir çalışma yapmıştır. Çalışma sonucunda okul müdürlerinin kurumda olan sessizliği sükut olarak algıladıkları sonucuna varmıştır. Ayrıca okul müdürleri sessizliğin bireysel, yönetsel ve örgütsel nedenlerinin olabileceğini belirtmişlerdir. Güvenli bir okul iklimi ile sessizliğin ortadan kaldırılacağı dile getirilmiştir.

Özdemir ve Uğur (2013), örgütsel ses ve sessizlik üzerine çalışmıştır. Özdemir ve Uğur yaptıkları çalışmada kamuda veya özel sektörde çalışan bireylerin örgütsel ses ve sessizliğe dair algılarının demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini araştırmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler sonucunda çalışanların cinsiyete

göre örgütsel ses algılarında, statüye göre de sessizlik algılarında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Pozisyon ve çalışılan sektöre göre çalışanların örgütsel ses ve sessizliğe dair algılarında önemli ölçüde farklılıklar olduğu görülmüştür.

Öztürk (2014), öğretmenlerin sessizlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için bir çalışma yapmıştır. Çalışma sonunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve sessizlik davranışları algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ile örgütsel sessizliğin yönetici ve ortam alt boyutları arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır.

Yüksel (2015), okul personelinin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir çalışma yapmış ve bu çalışma sonucunda okul personelinin sessizlik düzeyleri düşük düzeyde örgütsel bağlılıklarının ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen bir başka sonuç ise personelin örgütsel sessizliği ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmasıdır.

Aktaş ve Şimşek (2015), çalışanların sessizlik davranışları ile duygusal tükenmişlik ve iş doyumu algıları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma İstanbul'daki bir kamu kurumunda görev yapan 171 personelle yapılmıştır. Sessizlik davranışı gösteren grubun iş doyumlarının konuşan grubun iş doyumlarından daha düşük olduğu; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve bireysel başarıda azalma olduğu yönündeki algıların yüksek düzeyde olduğu sonucu elde edilmiştir.

Paşa (2015), öğretmenlerin yöneticilere güven düzeyleri ile yöneticinin etik davranışlarının sessizlik üzerindeki etkisine dönük bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini Konya il merkezinde görev yapan 390 öğretmendir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler müdüre olan güven arttıkça sessizlik davranışının azaldığını göstermiştir.

İşleyici (2015), örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini Zonguldak il merkezinde çalışan 474 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucu elde edilen veriler katılımcıların yaş, cinsiyet, kıdem gibi değişkenlere göre öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algılarında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermiştir. Örgütsel adalet ile

örgütsel sessizliğin genel boyutları arasında ise orta düzeyde anlamlı bir ilişki çıktığı görülmüştür.

Üçok (2016), sessizliğin öncülleri ve sessizlik davranışının ortaya çıkmasını sağlayan temel güdülerin ne olduğunu belirlemeye dönük bir çalışma yapmıştır. Çalışmaya 210 kamu çalışanı katılmıştır. Çalışma sonucunda grupta kaynaşma, güvenlik ve iş kontrolü ile sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı; rekabete dayalı iş ortam ile sessizlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Korku, korumacı davranış, çaresizlik kaynaklı sessizlik, ilgisizlik gibi güdülerin sessizliğe yol açtığı belirlenmiştir. Çaresizlik kaynaklı sessizliğin grupta kaynaşma ve örgütsel sessizlik arasında aracı olduğu sonucu da araştırmanın bir diğer sonucudur.

Dönmez (2016), yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik ile örgütsel sosyalleşme arasındaki bağı ortaya koymayı hedefleyen bir çalışma yapmıştır. Elde edilen veriler öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin orta düzeyde, sosyalleşmenin ise orta düzeyde olduğunu göstermiştir. örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme arasında ise negatif yönde ve oldukça düşük düzeyde bir ilişki çıkmıştır.

### **Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

Ryan ve Oestreich (1991) yaptıkları araştırmada örgütlerdeki sessizlik ve bu sessizliğe neden olan korkuya yönelik bir araştırma yapmışlardır. araştırma 260 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların büyük bir çoğunluğunun örgütte yer alan sorunlar hakkında konuşmaktan çekindiği belirlenmiştir. Yine çalışanların büyük bir bölümünün örgütteki sorunlar hakkında fikirlerini dile getirmenin herhangi bir işe yaramayacağına inandığı sonucuna varılmıştır. Bu faktörler ise örgütte sessizleşmeye neden olmaktadır.

Farrell ve Rusbult (1992), yaptıkları çalışma sonucunda çalışanların örgüte yönelik memnuniyetsizlik tepkisini ses, sadakat ve ihmal ve ayrılma olarak dörde ayırmıştır. Çalışma sonucunda işten memnuniyet arttıkça ses ve sadakatin arttığını ayrılma ve ihmal hareketlerinin de azaldığını belirlemişlerdir.

Pinder ve Harlos (2001), yaptıkları bu çalışmada örgütsel sessizlik davranışı ile adaletsizlik algısını incelemişlerdir. Çalışmalar sonucunda örgütte yer alan adaletsizlik algısının örgütsel sessizliği tetiklediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bowen ve Blackman (2003), yaptıkları sessizlik çalışmalarını suskunluk sarmalına dayandırmışlardır. Yapılan çalışmalar sonucunda bireylerin fikirlerinin çoğunluk tarafından desteklenmesi onların fikirlerini söyleme isteklerini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Aksi durumlarda ise birey sessizleşme yolunu tercih eder.

Morrison, Milliken ve Hewlin (2003), çalışan ve yöneticilerin iletişim sürecinde yaşadıkları sorunların nedenlerini bulmaya çalışmıştır. Yapılan araştırma sonucunda çalışanların sessizleşmesine yol açan en önemli nedenin grup içerisinde sorunlara sebep olan biri olarak anılma korkusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Perlow ve Williams (2003), çalışanların dışlanmaktan korktuğu için sessizliğe yöneldiğini belirlemiştir. Sessizlik sonucunda çalışanlarda aşırı stres, düşük verim, düşük iş doyumunu, kin ve nefret gibi durumların görüldüğü tespit edilmiştir.

Vakola ve Bouradas (2005), işgörenlerin sessizlik davranışları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Bu araştırma 677 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin sessiz kalma davranışına yönelik tutumlarının örgütsel bağlılığı etkilediği de elde edilen bir diğer sonuçtur.

Crockett (2006), öğretmenlerin sorunlarının yönetime bildirme davranışlarını incelemiştir. Çalışma 595 katılımcı ile yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda öğretmenlerin sorunları dile getirirken tereddüt ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin sorunlarını dile getirmede tereddüt etmelerinin nedenleri araştırıldığında yönetime duyulan güvenin düzeyi, verilen mesajın içeriği, yönetim ile olan ilişkilerin bu tereddüdü ortaya çıkaran nedenler olduğu görülmüştür.

Gambarotto ve Cammozzo (2010), kamu çalışanlarının sessizlik davranışlarını incelemişlerdir. Bu araştırma çalışanlar arasında bilgi paylaşılmaması ve yöneticilerden çekinmenin sessizliğe neden olup örgütsel gelişimi engellediğini ortaya çıkarmıştır.

Donaghey, Cullinane, Dundon ve Wilkinson (2011), yaptıkları çalışmada sessizliğin nedenlerini ve sessizliğe karşı alınabilecek tedbirleri araştırmışlardır. Çalışma sonucunda sessizlik davranışının kişisel bir tercih olduğu ve sessizliği yenmede yönetime kritik görevler düştüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Panahi, Veiseh, Divkhar ve Kamari (2012), örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Azerbaycan'da yapılan bu araştırma 260 katılımcı ile gerçekleşmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel sessizlikle örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik davranışının yönetimin davranışlarından etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Tahmasebi, Sobhanipour ve Aghaziarati (2013) Azerbaycan'ın Qom bölgesinde yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Elde edilen veriler örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasında pozitif yönde çok güçlü düzeyde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca sessizlik ile işe yabancılaşma arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Dankoski, Bickel ve Gusic (2014) örgütsel sessizlik ve liderin iletişim becerisi konusunda bir çalışma yapmışlardır. Çalışma sonucunda liderlerin sessizliğe karşı harekete geçmesi gerektiği, zor zamanlarda koşulların kolaylaştırılması gerektiği ve zor durumlarda yönlendirici bir tavır alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Akbarian, Ansari, Shaemi ve Keshtiaray (2015), örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri belirlemeye çalışmışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel sessizliği yaratan faktörlerin örgüt kültürü, yöneticilerin olumsuz geri bildirim, güven eksikliği ve olumsuz tecrübeler olduğu görülmüştür.

Bormann ve Rowold (2016) etik liderlik ve sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladığı çalışmada 263 katılımcı üzerinde çalışmıştır. Çalışma sonunda etik liderlik davranışının sessizliği azaltıcı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma en çok görülen sessizlik türünün kabullenici sessizlik olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılacak istatistikî yöntem ve tekniklere değinilmiştir.

#### 3.1.Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin okullardaki farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik düzeyler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha çok değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığı ve bir ilişki varsa bu ilişkinin düzeyinin ne olduğunu saptamaya yönelik bir araştırma modelidir. İlişkisel tarama modelinde değişkenler arada var olan ilişkiyi çözümlemeye yardım edecek şekilde sembolleştirilir. Bu tarama modeli, grupların belli durumlara ilişkin algılarını, düşüncelerini veya tutumlarını betimlemeyi amaç edinir (Karasar, 1991).

#### 3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2019-2020 eğitim öğretim yılında Bitlis ili Merkezinde bulunan 33 ortaokul ve bu ortaokullarda görev yapan 418 öğretmen oluşturmaktadır. Evrende çok fazla öğretmen olmaması ve evrenin bütününe kolay erişim olması nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Evren, araştırmada çalışma evreni olarak kabul edilmiştir. Bu araştırmanın çalışma evreni; araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul etmiş 410 ortaokul öğretmeninden oluşmaktadır. Fakat veri girişi aşamasında uygulanan ölçeklerin 403 tanesi değerlendirmeye uygun görülmüştür.

Araştırmanın çalışma grubuna ilişkin demografik özellikler tablo 1’de sunulmuştur.



**Tablo 1. Çalışma Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Tablo**

	N	%
<b>Cinsiyetiniz</b>		
kadın	255	63,3
erkek	148	36,7
<b>Medeni durumunuz</b>		
evli	104	25,8
bekar	299	74,2
<b>Eğitim düzeyiniz</b>		
lisans	363	90,1
lisansüstü	40	9,9
<b>Kıdeminiz</b>		
1 - 5 yıl	119	29,5
6 - 10 yıl	140	34,7
11 - 15 yıl	102	25,3
16 ve üzeri	42	10,4
<b>Çalıştığınız okuldaki görev süreniz</b>		
1 - 3 yıl	159	39,5
4 - 6 yıl	182	45,2
7 yıl ve üzeri	62	15,4
Toplam	403	100

Tablo 1’de araştırmaya katılanların demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzdelere tabloda yer verilmiştir. Tablo 3.1. incelendiğinde çalışmaya katılan 403 öğretmenden 255’i (% 63.3) kadın, 148’i (% 36.7) erkektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin dağılımı medeni durum değişkenine göre incelendiğinde öğretmenlerden 104’ü (%25.8) evli, 299’u (%74.2) bekadır. Öğretmenlerin eğitim düzeylerine bakıldığında 363 kişi (% 90.1) lisans, 40 kişi (% 9.9) lisansüstü eğitim seviyesindedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde 119’u (% 25.8) 1-5 yıl aralığında, 140’ı (% 34.7) 6-10 aralığında, 102’si (% 25.3) 11-15 yıl aralığında, 42’si (% 10.4) ise 16 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Okuldaki görev süresine göre 159’unun (% 39.5) 1-3 yıl, 182’sinin (% 45.2) 4-6 yıl, 62’sinin(% 15.4) 7 yıl ve üzeri bir süredir aynı okulda görev yapmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, gerekli verileri toplamak için araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu, ortaokul öğretmenlerinin farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin algılarını belirlemek için Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen "Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek için Kahveci ve Demirtaş'ın (2013) geliştirdiği "Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır.

#### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından geliştirilen ve çalışma grubunun demografik özelliklerini ( cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve çalıştığı okuldaki görev süresi ) belirlemek amacıyla geliştirilmiştir.

#### 3.3.2. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği

Bu araştırmada ortaokul öğretmenlerinin farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerini ölçmek için Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştiren "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek toplamda 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçek; bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır.

Araştırmada 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan ölçekte verilen önermelerle ilgili düşüncelerini olumsuzdan olumluya olacak şekilde belirtmeleri istenmiştir. Ölçekteki her bir önermeye verilen cevaplar (1) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) tamamen katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.

Ölçeğin güvenirlik çalışması için Cronbach Alpha formülü kullanılmıştır. Balay ve Sağlam (2004) tarafından yapılan hesaplamalara göre bireysel tutumlar ve davranışlar boyutuna dair güvenirlik düzeyi .77, örgütsel değerler ve normlar boyutuna dair güvenirlik düzeyi .83 ve yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutuna ilişkin güvenirlik düzeyi .95 olarak elde edilmiştir. Yapılan hesaplamalar sonucu FYÖ'nün genel güvenirliği ise .97 olarak bulunmuştur. Bu araştırma kapsamında ölçeğin güvenirliğine tekrar bakılmış ve aşağıdaki tablodaki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 2. Farklılıkların Yönetimi ve Alt Boyutlarına İlişkin Croanbach Alpha Katsayıları**

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Bireysel tutum ve davranışlar	4	.93
Örgütsel değerler ve normlar	8	.87
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	16	.96
Farklılıkların yönetimi (toplam)		.95

Ölçeğin güvenirliği için Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı ile madde toplam korelasyonları incelenmiştir. FYÖ'nün "Bireysel Tutum ve Davranışlar" alt boyutuna ilişkin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı .93 , "Örgütsel Değerler ve Normlar" alt boyutu için .87; "Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar" alt boyutu için .96, ölçeğin tamamının Cronbach Alpha kat sayısı toplamda .95 olarak bulunmuştur. Hesaplanan iç tutarlık katsayıları ölçeğin güvenirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

### 3.3.3.Sessizlik Ölçeği

Araştırmanın bir diğer değişkeni sessizliktir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin sessizliğe yönelik algılarını ölçmek için Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek toplam 18 maddedir ve okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır.

Örgütsel sessizlik ölçeğinde beşli likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin seçenekleri ve bunların puan ve sınırları ise; Hiç katılmıyorum (1.00-1.79), Katılmıyorum (1.80-2.59), Kararsızım (2.60-3.39), Katılıyorum (3.40-4.19), Tamamen katılıyorum (4.20-5.00) olarak belirlenmiştir.

Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" için yapılan güvenirlik çalışmasında Cronbach Alpha formülü kullanılmıştır. Yapılan Cronbach Alpha analizine göre okul ortamı boyutuna ait güvenirlik düzeyi .81 , sessizliğin kaynağı alt boyutuna ait güvenirlik düzeyi .80, yönetici alt boyutuna ait güvenirlik düzeyi .77, duygu alt boyutuna ait güvenirlik düzeyi .75, izolasyon alt boyutuna ait güvenirlik düzeyi .81 olarak bulunmuştur. Ölçeğin geneli için hesaplanan

güvenirlilik kat sayısı ise .89'dur. Bu araştırma kapsamında ölçeğin güvenirliliği tekrar hesaplanmış ve aşağıdaki tablo 3'deki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 3. Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Croanbach Alpha Katsayıları**

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Okul ortamı	4	.96
Duygu	3	.95
Sessizliğin kaynağı	5	.95
Yönetici	3	.95
İzolasyon	3	.96
Örgütsel sessizlik (toplam)		.96

Bu araştırma için yapılan istatistik analiz sonuçlarına göre ölçeğin toplam güvenirliliği .96'dır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin alt boyutlarından "Okul Ortamı"nın iç tutarlılık kat sayısı .96, "Duygu"nun iç tutarlılık katsayısı .95, "Sessizliğin Kaynağı"nın iç tutarlılık kat sayısı .95, "Yönetici"nin iç tutarlılık kat sayısı .95, "İzolasyon"un iç tutarlılık kat sayısı .96 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 4. Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Puanlama Aralığını Gösteren Tablo**

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1.00 – 1.79	Çok düşük
	2	1.80 – 2.59	Düşük
	3	2.60 – 3.39	Orta
	4	3.40 – 4.19	Yüksek
Tam Katılıyorum	5	4.20 – 5.00	Çok yüksek

### 3.4.Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma için gerekli verilerin toplanması evresinde katılımcıların gönüllülük esasına göre hareket edilmiştir. Veri toplama sürecinin başında katılımcılar bu çalışmanın amacıyla ilgili bilgilendirilmiştir. İlk etapta elde edilen tüm ölçekler tek tek incelenmiş, hatalı veya eksik cevaplanan ölçekler değerlendirme dışı tutulmuştur. Toplanan toplam 410 ölçekten 403'ü araştırma verisi olarak kullanılmıştır. Daha sonra toplanan ölçekler SPSS programına birer veri seti olarak girilmiştir. SPSS'teki verilerin

doğru girilip girilmediği araştırılmış ve veri girişlerinde herhangi bir hata olmadığı anlaşıldıktan sonra verilerin analiz edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinin dağılımını belirlemek için yüzde(%) ve frekans (f) değerleri hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin hem genel hem de alt boyutlarına ait standart sapma ve ortalama puanları hesaplanmıştır. Araştırmanın normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk, çarpıklık ve basıklık değerlerinde verilerin normal dağılım göstermediği görülmüştür. Bu nedenle araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum değişkenlerine göre algılarını belirlemek için 'Mann Whitney U testi' analizi yapılmıştır. Bununla birlikte mesleki kıdem ve okuldaki görev süresi değerkenlerine göre öğretmen algılarında ortaya çıkan farklılaşmayı belirlemek amacıyla da Kruskal Wallis testi analizi yapılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değerkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için spearman korelasyon analizi, etkiyi belirlemek için ise regresyon analizi yapılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişki düzeyi aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006, 116).

R	İlişki
0.00-0.25	Çok Zayıf
0.26-0.49	Zayıf
0.50-0.69	Orta
0.70-0.89	Yüksek
0.90-1.00	Çok Yüksek

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında .05 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR

Bu bölümde katılımcıların farklılıkların yönetimi algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri ile ilgili görüşleri belirlenmiş ve çeşitli değişkenlere göre karşılaştırılmıştır. Daha sonra ise farklılıkların yönetimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

#### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin algılarına göre farklılıkların yönetimi alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 5’ de gösterilmiştir.

	N	$\bar{X}$	Ss
Bireysel tutum ve davranışlar	403	3.23	1.26
Örgütsel değerler ve normlar	403	3.23	1.24
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	403	3.31	1.19
Farklılıkların yönetimi (toplam)	403	3.28	1.16

Tablo 5’de görüldüğü üzere öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algıları, bireysel tutum ve davranışlar orta düzeyde ( $\bar{X} = 3.23$ , Ss=1.26); örgütsel değerler ve normlar orta düzeyde ( $\bar{X} = 3.23$ , Ss=1.24); yönetimsel uygulamalar ve politikalar orta düzeyde ( $\bar{X} = 3.31$ , Ss=1.19); farklılıkların yönetimi toplamı orta düzeyde ( $\bar{X} = 3.28$ , Ss=1.16) olduğu görülmektedir. Bu bulgular, öğretmenlerin tüm boyutlarda farklılıkları yönetme becerilerinin orta düzeyde olduğu, farklılıkların yönetimi alt boyutlarından yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutunda görece de olsa daha iyi oldukları yorumu yapılabilir.

#### 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları demografik özelliklere göre incelenmesi

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin farklılıkları yönetimi becerilerine ilişkin algıları tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 6. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine dair görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları**

	Cinsiyet	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Farklılıkların yönetimi	Kadın	.214	255	.000	.835	255	.000
	Erkek	.161	148	.000	.871	148	.000

\*p<0.05

Tablo 6'daki Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test sonuçlarından hareketle, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin (p<0.05) normal dağılım göstermediği görülmektedir. Buna göre Mann Whitney U testi yapılmıştır. Tabloda öğretmenlerin farklılıkların yönetimi becerilerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 7. Cinsiyet değişkenine göre farklılıkların yönetimi alt boyutlarına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları**

	Cinsiyet	N	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
Bireysel tutum ve davranışlar	Kadın	255	193,8	49405.0	16765.5	0.06*
	Erkek	148	216.2	32001.0		
Örgütsel değerler ve normlar	Kadın	255	188.1	47965.5	15325.5	.002*
	Erkek	148	226.0	33440.5		
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	Kadın	255	182.9	46646.5	14006.5	.000*
	Erkek	148	234.9	34759.5		
Farklılıkların yönetimi (toplam)	Kadın	255	186.5	47558.5	14918.5	.000*
	Erkek	148	228.7	33847.5		

\*p<0.05

Tablo 7'deki analiz sonuçlarına göre farklılıkların yönetimi toplamında ve bütün alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi becerilerinde genelinde erkek öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark vardır. Erkek ( $\bar{X}$ = 228.7) öğretmenlerin farklılıkların yönetimi becerilerinin kadın ( $\bar{X}$ = 186.5) öğretmenlere göre daha yüksek seviyede olduğu

belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre farklılıkların bireysel tutumlar ve davranışlar alt boyutunda erkek öğretmenlerin ( $\bar{X}= 216.2$ ) farklılıkların yönetimi algılarının kadın öğretmenlere oranla ( $\bar{X}= 193,8$ ) daha yüksek seviyede olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel değerler ve normlar boyutunda farklılıkların yönetimi algıları, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bu farklılığın erkek öğretmenlerin ( $\bar{X}= 225.9$ ) lehine olduğu görülmüştür.

Yapılan araştırmada öğretmenlerin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutundaki farklılıkların yönetimine ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre erkeklerin lehine anlamlı bir farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenlerin ( $\bar{X}= 234.9$ ), kadın öğretmenlere ( $\bar{X}= 182.9$ ) farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları medeni durum değişkenine göre tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 8. Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine dair görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları**

	Medeni durum	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Farklılıkların	Evli	.230	104	.000	.836	104	.000
Yönetimi	Bekar	.185	299	.000	.857	299	.000

\*p<0.05

**Tablo 9. Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre farklılıkların yönetimi alt boyutlarına ilişkin Mann Whitney U sonuçları**

	Medeni durum	N	Sıra	Sıra	U	p
			ort.	toplamı		
Bireysel tutum ve davranışlar	Evli	104	178.6	18576.50	13116.500	.017*
	Bekar	299	210.1	62829.50		
Örgütsel değerler ve normlar	Evli	104	169.3	17610.50	12150.500	.001*
	Bekar	299	213.4	63795.50		
Yönetsel uygulamalar ve politikalar	Evli	104	160.1	16646.00	11186.000	.000*
	Bekar	299	216.6	64760.00		
Farklılıkların yönetimi(toplam)	Evli	104	164.7	17131.50	11671.500	.000*
	bekar	299	214.9	64274.50		

\*p<0.05

Tablo 9’da verilen dağılım incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin



farklılıkların yönetimine ilişkin algıları; farklılıkların yönetimi genelinde, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen algılarının bireysel tutum ve davranışlar ( $\bar{X}$ = 210.1), örgütsel değerler ve normlar ( $\bar{X}$ = 213.4), yönetsel uygulamalar ve politikalar ( $\bar{X}$ = 216.6), farklılıkların yönetimi genelinde ( $\bar{X}$ = 214.9) bileşenlerinde bekar öğretmenlerin en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 10. Eğitim düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine dair görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları**

	Eğitim düzeyi	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Farklılıkların Yönetimi	Lisans	.193	363	.000	.852	363	.000
	Lisansüstü	.189	40	.001	.889	40	.001

\*p<0.05

**Tablo 11. Öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılıkların yönetimi alt boyutlarına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları**

	Eğitim düzeyi	N	Sıra ort.	Sıra		U	p
				Toplamı			
Bireysel tutum ve davranışlar	Lisans	363	199.0	72246.00	6180.000		.120
	Lisansüstü	40	229.0	9160.00			
Örgütsel değerler ve normlar	Lisans	363	198.4	72013.00	5947.000		.060
	Lisansüstü	40	234.8	9393.00			
Yönetsel uygulamalar ve politikalar	Lisans	363	196.8	71446.50	5380.500		.007*
	Lisansüstü	40	248.9	9959.50			
Farklılıkların yönetimi (toplam)	Lisans	363	197.7	71757.50	5691.500		.025*
	Lisansüstü	40	241.2	9648.50			

\*p<0.05.

Tablo 11’deki dağılım incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları, farklılıkların yönetimi genelinde ve yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterirken, bireysel tutum ve davranışlar ile örgütsel değerler ve normlar alt

boyutlarında anlamlı farklılık göstermemektedir. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda lisansüstü mezunu öğretmenlerin farklılıkların yönetimi becerilerinin ( $\bar{X}=248.9$ ), lisans mezunu öğretmenlerden ( $\bar{X}=196.8$ ) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Farklılıkların yönetimi genelinde de lisansüstü mezunu öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algılarının ( $\bar{X}=241.9$ ) daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre farklılıkların yönetimine ilişkin algıları tablo 13’de verilmiştir.

**Tablo 12. Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine dair görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları**

	Kıdem	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Farklılıkların Yönetimi	1 - 5 yıl	.211	119	.000	.848	119	.000
	6 - 10 yıl	.181	140	.000	.860	140	.000
	11 - 15 yıl	.192	102	.000	.847	102	.000
	16 ve üzeri	.273	42	.000	.820	42	.000

\*p<0.05.

**Tablo 13. Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre farklılıkların yönetimi alt boyutlarına ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları**

	Kıdem	N	Sıra		sd	$\chi^2$	p	fark
			ort.	sd				
Bireysel tutum ve davranışlar	1 - 5 yıl	119	186.4		3	4.064	.255	
	6 - 10 yıl	140	201.9					
	11 - 15 yıl	102	213.1					
	16 ve üzeri	42	219.5					
Örgütsel değerler ve normlar	1 - 5 yıl	119	182.8		3	4.820	.185	
	6 - 10 yıl	140	206.9					
	11 - 15 yıl	102	211.9					
	16 ve üzeri	42	215.6					
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	1 - 5 yıl	119	180.6		3	7.054	.070	
	6 - 10 yıl	140	213.3					
	11 - 15 yıl	102	215.6					
	16 ve üzeri	42	191.8					
Farklılıkların yönetimi (toplam)	1 - 5 yıl	119	182.5		3	5.214	.157	
	6 - 10 yıl	140	207.3					
	11 - 15 yıl	102	216.3					
	16 ve üzeri	42	204.9					

\*p<0.05.

Tablo 12’deki betimsel istatistikler incelendiğinde kıdem değişkenine göre

öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle kademeleri farklı öğretmenlerin farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin görüşleri birbirlerine benzerdir. Bu durum öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin farklı olmasının onların farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerini etkilemediği söylenebilir. Sonuçlara sıra ortalaması açısından bakıldığında 11-15 yıl kıdeme sahip olan öğretmenler en olumlu görüşe sahip grup iken 1-5 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin en olumsuz görüşe sahip grup olduğu görülmektedir. Fakat gruplar arasındaki bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Öğretmenlerin okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılıkların yönetimine ilişkin algıları tablo 15’de verilmiştir.

**Tablo 14. Okuldaki görev süresi değişkenine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine dair görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları**

	Görev süresi	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Farklılıkların	1 - 3 yıl	.205	159	.000	.863	159	.000
Yönetimi	4 - 6 yıl	.199	182	.000	.853	182	.000
	7 yıl ve üzeri	.228	62	.000	.808	62	.000

\*p<0.05.

**Tablo 15. Öğretmenlerin okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılıkların yönetimi alt boyutlarına ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları**

	okuldaki görev süresi	N	Sıra		$\chi^2$	p	Fark
			ort.	sd			
Bireysel tutum ve davranışlar	(a) 1 - 3 yıl	159	177.7	2	14.398	.001*	a-b
	(b) 4 - 6 yıl	182	210.7				a-c
	(c)7 yıl ve üzeri	62	238.9				
Örgütsel değerler ve normlar	(a) 1 - 3 yıl	159	177.1	2	13.716	.001*	a-b
	(b) 4 - 6 yıl	182	212.5				a-c
	(c)7 yıl ve üzeri	62	234.9				
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	(a) 1 - 3 yıl	159	188.5	2	3.811	.149	
	(b) 4 - 6 yıl	182	208.4				
	(c)7 yıl ve üzeri	62	217.8				
Farklılıkların yönetimi(toplam)	(a) 1 - 3 yıl	159	182.8	2	8.728	.013*	a-b
	(b) 4 - 6 yıl	182	208.9				a-c
	(c)7 yıl ve üzeri	62	230.8				

\*p<0.05.

Tablo 15'deki ortalamalar dikkate alındığında okuldaki görev süresi 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin bireysel tutum ve davranışlar ( $\bar{X}$ = 238.9), örgütsel değerler ve normlar ( $\bar{X}$ = 234.9), yönetsel uygulamalar ve politikalar ( $\bar{X}$ = 217.8), farklılıkların yönetimi genel toplamında ( $\bar{X}$ = 230.8) boyutlarında en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi alt boyutlarından bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar alt boyutları ile farklılıkların yönetimi genelinde okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu gözlenmiştir ( $p<0.05$ ). Farklılıkların yönetimi genelinde okuldaki görev süresi değişkenine göre 1-3 yıl ve 4-6 yıl arasında anlamlı farklılığın olduğu ve bu farklılığın görev süresi 4-6 yıl arasındaki öğretmenlerin lehine olduğu saptanmıştır. Ayrıca farklılıkların yönetimi genelinde görev süresi 1-3 yıl ile 7 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasında da anlamlı farklılığın olduğu ve bu farklılığın okuldaki görev süresi 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin lehine olduğu saptanmıştır. Bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda farklılığın, okuldaki görev süresi 1-3 yıl ( $\bar{X}$ = 177.68) ve 4-6 yıl ( $\bar{X}$ = 210.66) arasında olduğu ve görev süresi 4-6 yıl olan öğretmenlerin lehine olduğu belirlenmiştir. Bir diğer farklılık ise okuldaki görev süresi 1-3 yıl ( $\bar{X}$ = 177.68) ve 7 yıl ve üzeri ( $\bar{X}$ = 238.95) arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farkın görev süresi 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin lehine olduğu belirlenmiştir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre farklılıkların yönetimi algılarının örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda okuldaki görev süresi değişkeni göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının okuldaki görev süresi 4-6 yıl olan öğretmenlerin ( $\bar{X}$ = 212.50) görev süresi 1-3 yıl olan öğretmenlerden ( $\bar{X}$ = 177.14) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca diğer bir farklılıkta okuldaki görev süresi 1-3 yıl ( $\bar{X}$ = 177.14) ve 7 yıl ve üzeri ( $\bar{X}$ = 234.94) olan öğretmenler arasındaki grupta olduğu görülmüştür. Okuldaki görev süresi 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

### 3) Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin görüşlerine dair aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 4.3' de gösterilmektedir.

**Tablo 16. örgütsel sessizliğe ilişkin aritmetik ortama ve standart sapma değerleri**

	N	$\bar{X}$	Ss
Okul ortamı	403	2.93	0.87
Duygu	403	3.02	1.11
Sessizliğin kaynağı	403	2.87	1.23
Yönetici	403	3.00	1.17
İzolasyon	403	2.75	1.30
Örgütsel sessizlik (toplam)	403	2.91	1.07

Tablo 16’da görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ( $\bar{X}= 2.91$ ) olarak tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen algıları incelendiğinde; örgütsel sessizliğe ilişkin en yüksek ortalamanın duygu ( $\bar{X}= 3.02$ , Ss=1.11) alt boyutunda olduğu ve bunu “orta düzeyde” sergiledikleri belirlenmiştir. En düşük ortalama değerin ise izolasyon ( $\bar{X}= 2.75$ , Ss=1.30) alt boyutunda olduğu ve “orta düzeyde” sergiledikleri belirlenmiştir. Örgütsel sessizliğin diğer alt boyutlarına ilişkin ortalamalar ise; yönetici alt boyutu ( $\bar{X}= 3.00$ , Ss=1.17) “orta düzeyde”; okul ortamı alt boyutu ( $\bar{X}= 2.93$ , S=0.87) “orta düzeyde”; sessizliğin kaynağı alt boyutu ( $\bar{X}= 2.87$ , Ss=1.23) “orta düzeyde” oldukları görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri söylenebilir.

#### 4) Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının demografik özelliklere göre incelenmesi

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 17. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları**

	Cinsiyet	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Örgütsel Sessizlik	Kadın	.173	255	.000	.847	255	.000
	Erkek	.209	148	.000	.840	148	.000

\*p<0.05

**Tablo 18. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları**

	Cinsiyet	N	Sıra ort.	Sıra toplamı	U	p
Okul ortamı	Kadın	255	206.3	52605.5	17774.500	.328
	Erkek	148	194.6	28800.5		
Duygu	Kadın	255	204.1	52051.0	18329.000	.629
	Erkek	148	198.3	29355.0		
Sessizliğin kaynağı	Kadın	255	206.8	52736.5	17643.500	.275
	Erkek	148	193.7	28669.5		
Yönetici	Kadın	255	210.7	53736.0	16644.000	.047*
	Erkek	148	186.9	27670.0		
İzolasyon	Kadın	255	209.68	53468.00	16912.000	.081
	Erkek	148	188.8	27938.00		
Ö. sessizlik(toplam)	Kadın	255	206.5	52662.00	17718.000	.307
	Erkek	148	194.2	28744.00		

\*p<0.05.

Tablo 18'deki sonuçlara göre, örgütsel sessizlik genel toplamında ve okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları benzer düzeydedir. Yani cinsiyetin okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve izolasyon boyutundaki davranışlar üzerinde etkili olmadığı söylenebilir. Örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutunda ise cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır. Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin ( $\bar{X}$ =210.73), erkek öğretmenlere göre ( $\bar{X}$ =186.96) daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeyleri tablo 20'de verilmiştir.

**Tablo 19. Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları**

	Medeni durum	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Örgütsel Sessizlik	Evli	.184	104	.000	.840	104	.000
	Bekar	.190	299	.000	.847	299	.000

\*p<0.05.

**Tablo 20. Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları**

	Medeni	N	Sıra ort.	Sıra	U	p
	Durum			toplamı		
Okul ortamı	Evli	104	219.8	22856.0	13700.000	.069
	Bekar	299	195.8	58550.0		
Duygu	Evli	104	208.1	21645.5	14910.500	.531
	Bekar	299	199.9	59760.5		
Sessizliğin kaynağı	Evli	104	214.3	22282.5	14273.500	.211
	Bekar	299	197.7	59123.5		
Yönetici	Evli	104	212.7	22118.0	14438.000	.275
	Bekar	299	198.3	59288.0		
İzolasyon	Evli	104	221.6	23045.0	13511.000	.055
	Bekar	299	195.2	58361.0		
Ö. sessizlik(toplam)	Evli	104	213.6	22212.0	14344.000	.239
	Bekar	299	197.9	59194.0		

\*p&lt;0.05

Tablo 20'deki bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığını belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına göre, medeni durum değişkeni ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir. Örgütsel sessizlik düzeylerinin öğretmenlerin medeni durumuna göre değişmediği söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri medeni durum değişkenine göre incelendiğinde tüm alt boyutlarda evli öğretmenlerin ortalamalarının bekar öğretmenlere göre daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Ancak bu görece farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeyleri tablo 22'de verilmiştir.

**Tablo 21. Eğitim düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik yapılan normalite testleri sonuçları**

	Eğitim düzeyiniz	kolmogorov-smirnov			shapiro-wilk		
		statistic	df	sig.	statistic	df	sig.
Örgütsel sessizlik	Lisans	.189	363	.000	.838	363	.000
	Lisansüstü	.164	40	.008	.905	40	.003

\*p&lt;0.05

**Tablo 22. Öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları**

	Eğitim düzeyi	N	Sıra ort.	sıra toplamı	U	p
Okul ortamı	Lisans	363	206.3	74873.5	5712.500	.026*
	Lisansüstü	40	163.3	6532.5		
Duygu	Lisans	363	204.7	74308.0	6278.000	.157
	Lisansüstü	40	177.5	7098.0		
Sessizliğin kaynağı	Lisans	363	204.1	74072.5	6513.500	.284
	Lisansüstü	40	183.3	7333.5		
Yönetici	Lisans	363	205.9	74759.0	5827.000	.039*
	Lisansüstü	40	166.2	6647.0		
İzolasyon	Lisans	363	205.5	74578.5	6007.500	.072
	Lisansüstü	40	170.7	6827.5		
Ö. sessizlik(toplam)	Lisans	363	205.4	74575.5	6010.500	.074
	Lisansüstü	40	170.8	6830.5		

\*p<0.05.

Tablo 22’de öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılaşmanın olup olmadığını belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına göre, eğitim düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin okul ortamı ve yönetici alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu saptanmıştır. Okul ortamı alt boyutuna göre lisans mezunu öğretmenlerin ( $\bar{X}$ = 206.3), lisansüstü mezunu öğretmenlere göre ( $\bar{X}$ = 163.3) göre örgütsel sessizlik düzeylerin daha yüksek olduğu görülmüştür. Yönetici alt boyutunda da lisans mezunu öğretmenlerin ( $\bar{X}$ = 205.9) örgütsel sessizlik düzeylerinin, lisansüstü mezunu öğretmenlere göre ( $\bar{X}$ = 166.2) daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeyleri tablo 24’de verilmiştir.



**Tablo 23. Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları**

	Mesleki kıdem	kolmogorov-smirnov			shapiro-wilk		
		statistic	df	sig.	statistic	df	sig.
Örgütsel sessizlik	1 - 5 yıl	.189	119	.000	.846	119	.000
	6 - 10 yıl	.196	140	.000	.850	140	.000
	11 - 15 yıl	.187	102	.000	.843	102	.000
	16 yıl ve üzeri	.235	42	.000	.805	42	.000

\*p&lt;0.05

**Tablo 24. Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları**

	kıdem	N	Sıra ort.	sd	$\chi^2$	p	fark
Okul ortamı	1 - 5 yıl	119	212.3	3	2.069	.558	
	6 - 10 yıl	140	193.6				
	11 - 15 yıl	102	205.5				
	16 yıl ve üzeri	42	192.2				
Duygu	1 - 5 yıl	119	207.3	3	2.200	.532	
	6 - 10 yıl	140	196.4				
	11 - 15 yıl	102	210.9				
	16 yıl ve üzeri	42	184.1				
Sessizliğin kaynağı	1 - 5 yıl	119	210.9	3	5.183	.159	
	6 - 10 yıl	140	190.4				
	11 - 15 yıl	102	216.6				
	16 yıl ve üzeri	42	180.2				
Yönetici	1 - 5 yıl	119	208.4	3	3.282	.350	
	6 - 10 yıl	140	189.1				
	11 - 15 yıl	102	214.1				
	16 yıl ve üzeri	42	197.5				
İzolasyon	1 - 5 yıl	119	218.7	3	3.901	.272	
	6 - 10 yıl	140	193.9				
	11 - 15 yıl	102	199.8				
	16 yıl ve üzeri	42	186.8				
Ö. sessizlik (toplam)	1 - 5 yıl	119	209.8	3	4.400	.221	
	6 - 10 yıl	140	190.5				
	11 - 15 yıl	102	216.1				
	16 yıl ve üzeri	42	184.1				

\*p&lt;0.05.

Tablo 24 incelendiğinde yapılan analiz sonucuna göre örgütsel sessizlik genelinde ve okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon alt boyutlarında mesleki

kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri kıdem değişkenine göre incelendiğinde en yüksek ortalamaların okul ortamı, yönetici, izolasyon boyutlarında 1-5 yıl kıdeme sahip grupta; duygu ve sessizliğin kaynağı boyutlarında ise 11-15 yıl kıdeme sahip gruplarda olduğu belirlenmiştir. en düşük ortalamaların ise 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin olduğu grupta olduğu görülmüştür. Araştırmadaki bulgulardan hareketle öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının mesleki kıdemleri ne olursa olsun benzer olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin okuldaki görev süresi değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeyleri tablo 26'da verilmiştir.

**Tablo 25. Okuldaki görev süresi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları**

	Okuldaki görev süresi	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Örgütsel Sessizlik	1 - 3 yıl	.177	159	.000	.855	159	.000
	4 - 6 yıl	.205	182	.000	.829	182	.000
	7 yıl ve üzeri	.228	62	.000	.824	62	.000

\*p<0.05.

**Tablo 26. Öğretmenlerin okuldaki görev süresi değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları**

	Okuldaki görev süresi	N	Sıra ort.	sd	$\chi^2$	p	fark
Okul ortamı	(a)1 - 3 yıl	159	228.1	2	14.324	.001*	a-b
	(b) 4 - 6 yıl	182	189.2				a-c
	(c)7 yıl ve üzeri	62	172.6				
Duygu	(a) 1 - 3 yıl	159	225.9	2	13.077	.001*	a-b
	(b) 4 - 6 yıl	182	192.3				a-c
	(c)7 yıl ve üzeri	62	169.1				
Sessizliğin kaynağı	(a) 1 - 3 yıl	159	221.2	2	7.330	.026*	a-b
	(b) 4 - 6 yıl	182	191.2				a-c
	(c)7 yıl ve üzeri	62	184.5				
Yönetici	(a) 1 - 3 yıl	159	220.2	2	6.686	.035*	a-b
	(b) 4 - 6 yıl	182	192.2				
	(c)7 yıl ve üzeri	62	184.3				
İzolasyon	(a) 1 - 3 yıl	159	226.6	2	12.271	.002*	a-b
	(b) 4 - 6 yıl	182	188.8				a-c
	(c)7 yıl ve üzeri	62	177.8				
Ö. sessizlik (toplam)	(a) 1 - 3 yıl	159	225.2	2	10.991	.004*	a-b
	(b) 4 - 6 yıl	182	190.2				a-c
	(c)7 yıl ve üzeri	62	177.1				

\*p&lt;0.05.

Tablo 26 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutlarından okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutları ile örgütsel sessizliğin genelinde okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu gözlenmiştir. Örgütsel sessizliğin genelinde okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı farklılığın görev süresi 1-3 yıl ( $\bar{X}$ = 225.2) ile 4-6 yıl ( $\bar{X}$ = 190.2), 7 yıl ve üzeri ( $\bar{X}$ = 177.1) olanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Okuldaki görev süresi 1-3 yıl olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Örgütsel sessizliğin “okul ortamı” alt boyutunda okuldaki görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. Okuldaki görev süresi 1-3 yıl olan öğretmenlerin görev süresi 4-6 yıl ve 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlere oranla daha fazla örgütsel sessizlik davranışı sergiledikleri belirlenmiştir.

Yapılan analiz sonucuna göre örgütsel sessizliğin “duygu” alt boyutunun okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı farklılığın görev süresi 1-3 yıl ( $\bar{X}$ = 225.9) ile 4-6 yıl ( $\bar{X}$ = 192.3), 7 yıl ve üzeri ( $\bar{X}$ = 169.1) olanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Okuldaki görev süresi 1-3 yıl ( $\bar{X}$ = 225.9) olan öğretmenlerin görev süresi ile 4-6 yıl ( $\bar{X}$  = 192.3) ile 7 yıl ve üzeri ( $\bar{X}$ = 169.1) olan öğretmenlere göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel sessizliğin “sessizliğin kaynağı” alt boyutunda okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı farklılığın görev süresi 1-3 yıl ( $\bar{X}$ = 221.2) ile 4-6 yıl ( $\bar{X}$ = 191.2), 7 yıl ve üzeri ( $\bar{X}$ = 184.5) olanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Okuldaki görev süresi 1-3 yıl olan öğretmenlerin daha fazla örgütsel sessizlik davranışları sergiledikleri belirlenmiştir.

Yapılan analiz sonucuna göre, örgütsel sessizliğin “yönetici” alt boyutunda okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı farklılığın görev süresi 1-3 yıl ( $\bar{X}$ = 220.2) ile 4-6 yıl ( $\bar{X}$ = 192.2) olanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Okuldaki görev süresi 1-3 yıl ( $\bar{X}$ = 220.2) olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yapılan analiz sonucuna göre, örgütsel sessizliğin “izolasyon” alt boyutunda okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı farklılığın görev süresi 1-3 yıl ( $\bar{X}$ = 226.6) ile 4-6 yıl ( $\bar{X}$ = 188.8), 7 yıl ve üzeri ( $\bar{X}$ = 177.8) olanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Okuldaki görev süresi 1-3 yıl ( $\bar{X}$ = 226.6) olan öğretmenlerin görev süresi ile 4-6 yıl ( $\bar{X}$ = 188.8) ile 7 yıl ve üzeri ( $\bar{X}$ = 177.8) olan öğretmenlere göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

### 5) Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

**Tablo 27. Öğretmenlerin Okullardaki Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Boyutları Arasındaki Spearman Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Bireysel t. ve d.	1									
2 Örgütsel d. ve n.	,85**	1								
3 Yönetimsel u. ve p.	,68**	,80**	1							
4 Fayö(toplam)	,83**	,93**	,94**	1						
5 Okul ortamı	-,71**	-,70**	-,60**	-,68**	1					
6 Duygu	-,73**	-,73**	-,63**	-,71**	,80**	1				
7 Sessizliğin k.	-,76**	-,76**	-,69**	-,76**	,78**	,82**	1			
8 Yönetici	-,74**	-,73**	-,66**	-,74**	,77**	,82**	,81**	1		
9 İzolasyon	-,77**	-,76**	-,69**	-,77**	,73**	,76**	,81**	,82**	1	
10 Ö. S.(toplam)	-,76**	-,74**	-,66**	-,74**	,88**	,90**	,92**	,90**	,87**	1

\*p<0.05.

Öğretmen algılarına göre öğretmenlerin algılarına göre farklılıkların yönetimi becerileri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla spearman korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 27'de verilen dağılım incelendiğinde, öğretmenlerin farklılıkların yönetimi becerileri ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü yüksek ( $r=-,74$ ;  $p<0.01$ ) düzeyli bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Farklılıkların yönetimi becerileri ölçeğinin alt boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları arasında hesaplanan tüm korelasyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı oldukları görülmüştür ( $p<0.01$ ). Farklılıkların yönetimi becerileri tüm alt boyutları ile örgütsel sessizlik tüm alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Farklılıkların yönetimi ölçeğinin alt boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeklerinin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, en yüksek ilişkinin farklılıkların yönetimi becerilerinin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu ile örgütsel sessizliğin izolasyon ( $r=-,77$ ;  $p<0.01$ ) boyutları arasında olduğu ve en düşük ilişkinin ise farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu ile örgütsel sessizliğin okul ortamı boyutu arasında olduğu saptanmıştır ( $r=-,60$ ;  $p<0.01$ ).

## 6) Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

**Tablo 28.Öğretmenlerin algılarına göre farklılıkların yönetimi ile örgütsel sessizliğin okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyutlarına ilişkin Regresyon Analizi**

		Yordayıcı değişken( farklılıkların yönetimi)		
boyutlar		$\beta$	t	p
Yordanan değişken (okul ortamı)	bireysel tutum ve davranışlar	-.378	-4.616	.000**
	örgütsel değerler ve normlar	-.376	-3.583	.000**
	yönetimsel uygulamalar ve politikalar	-.061	-.966	.334
	$R^2= .526$ $R= .693$ $F=224.990$			
Yordanan değişken (duygu)	bireysel tutum ve davranışlar	-.352	-4.769	.000**
	örgütsel değerler ve normlar	-.399	-4.220	.000**
	yönetimsel uygulamalar ve politikalar	-.115	-2.030	.043
	$R^2= .597$ $R= .736$ $F=309.341$			
Yordanan değişken (sessizliğin kaynağı)	bireysel tutum ve davranışlar	-.426	-6.864	.000**
	örgütsel değerler ve normlar	-.356	-4.472	.000**
	yönetimsel uygulamalar ve politikalar	-.138	-2.888	.004*
	$R^2= .685$ $R= .787$ $F=490.198$			
Yordanan değişken (yönetici)	bireysel tutum ve davranışlar	-.406	-5.797	.000**
	örgütsel değerler ve normlar	-.315	-3.507	.001*
	yönetimsel uygulamalar ve politikalar	-.169	-3.144	.002*
	$R^2= .627$ $R= .754$ $F=357.904$			
Yordanan değişken (izolasyon)	bireysel tutum ve davranışlar	-.506	-7.879	.000**
	örgütsel değerler ve normlar	-.201	-2.445	.015*
	yönetimsel uygulamalar ve politikalar	-.213	-4.314	.000**
	$R^2= .671$ $R= .779$ $F= 451,262$			

$p \leq .01$

Tablo 27’de görüldüğü gibi, farklılıkların yönetimi algılarının bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetimsel politikalar ve uygulamalar alt boyutları örgütsel sessizliğin okul ortamı boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=224.990$ ,  $p<.01$ ). Bu yordayıcı değişkenler okul ortamı boyutu puanındaki değişimin %53’ ünü ( $R=.693$ ,  $R^2=.526$ ) açıklayabilmektedir. Farklılıkları yönetme becerilerinin; bireysel tutum ve davranışlar ( $\beta= -.378$ ,  $p<.01$ ) ve örgütsel değerler ve normlar ( $\beta= -.376$ ,  $p<.01$ ) boyutları, örgütsel sessizliğin okul ortamı

boyutunu negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Yönetmel uygulamalar ve politikalar ( $\beta = -.061$ ,  $p > .01$ ) boyutu okul ortamı boyutunun tek başına anlamlı yordayıcısı değildir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yordayıcı değişkenlerin okul ortamı boyutu üzerindeki görelî önem sırası ; bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetmel uygulamalar ve politikalar olduğu görülmektedir.

Farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar ve örgütsel değerler ve normlar alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin “duygu” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $R = .736$ ,  $R^2 = .597$ ,  $p \leq .01$ ). Bu yordayıcı değişkenler örgütsel sessizliğin duygu alt boyutundaki toplam varyansın yaklaşık % 70’ini açıklamaktadır. Bireysel tutum ve davranışlar ( $\beta = -.352$ ,  $p < .01$ ) ve örgütsel değerler ve normlar ( $\beta = -.399$ ,  $p < .01$ ) boyutları, örgütsel sessizliğin duygu boyutunu negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Yönetmel uygulamalar ve politikalar ( $\beta = -.115$ ,  $p > .01$ ) boyutu okul ortamı boyutunun tek başına anlamlı yordayıcısı değildir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre farklılıkları yönetme becerilerinin örgütsel sessizliğin duygu alt boyutu üzerindeki görelî önem sırası; örgütsel değerler ve normlar, bireysel tutum ve davranışlar, yönetmel uygulamalar ve politikalar şeklinde olduğu görülmektedir.

Tablo 28 incelendiğinde farklılıkların yönetiminin tüm alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliğin “sessizliğin kaynağı” alt boyutu ile arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $R = .787$ ,  $R^2 = .685$ ,  $p \leq .01$ ). Bu yordayıcı değişkenler sessizliğin kaynağı alt boyutundaki varyansın yaklaşık % 69’unu açıklamaktadır. Bireysel tutum ve davranışlar ( $\beta = -.426$ ,  $p < .01$ ), örgütsel değerler ve normlar ( $\beta = -.356$ ,  $p < .01$ ) ve yönetmel uygulamalar ve politikalar ( $\beta = -.138$ ,  $p < .05$ ) boyutları, sessizliğin kaynağı alt boyutunu negatif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre farklılıkları yönetme becerilerinin sessizliğin kaynağı alt boyutu üzerindeki görelî önem sırası; bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetmel uygulamalar ve politikalar şeklinde olduğu görülmektedir.

Yapılan analiz sonucuna göre, öğretmenlerin okullardaki farklılıkların yönetiminin tüm alt boyutları ile örgütsel sessizliğin “yönetici” alt boyutu ile arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $R = .754$ ,  $R^2 = .627$ ,  $p \leq .01$ ). Yordayıcı değişkenler

örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutundaki varyansın yaklaşık %63'ünü açıklamaktadır. Bireysel tutum ve davranışlar ( $\beta = -.406$ ,  $p < .01$ ), örgütsel değerler ve normlar ( $\beta = -.315$ ,  $p < .05$ ) ve yönetsel uygulamalar ve politikalar ( $\beta = -.169$ ,  $p < .05$ ) boyutları, sessizliğin kaynağı alt boyutunu negatif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre farklılıkları yönetme becerilerinin örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutu üzerindeki görece önem sırası; bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar şeklinde olduğu görülmektedir.

Tablo 28 incelendiğinde farklılıkların yönetiminin tüm alt boyutları ile örgütsel sessizliğin "izolasyon" alt boyutu ile arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $R = .779$ ,  $R^2 = .671$ ,  $p \leq .01$ ). Bu yordayıcı değişkenler sessizliğin kaynağı alt boyutundaki varyansın yaklaşık % 67'sini açıklamaktadır. Bireysel tutum ve davranışlar ( $\beta = -.506$ ,  $p < .01$ ), örgütsel değerler ve normlar ( $\beta = -.201$ ,  $p < .05$ ) ve yönetsel uygulamalar ve politikalar ( $\beta = -.213$ ,  $p < .01$ ) boyutları, sessizliğin kaynağı alt boyutunu negatif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutu üzerindeki görece önem sırası; bireysel tutum ve davranışlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar, örgütsel değerler ve normlar şeklinde olduğu görülmektedir.



## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **5.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmadan elde edilen verilere ve elde edilen verilerin sonuçlarına yönelik yapılan tartışmalara yer verilmiştir. Araştırmaya konu olan her bir alt probleme yönelik sonuçlar ve bu sonuçların yorumlarına ayrı ayrı değinilmiştir.

#### **5.1.Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Yapılan analizler sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının; farklılıkların yönetimi genelinde ve bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarında “ orta düzeyde” olduğu belirlenmiştir. Geçdoğan Yılmaz (2013), Meteroğlu (2015), Balyer ve Gündüz (2010), Okçu (2014) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen bulgular bu sonucu desteklemektedir. Ancak Memduhoğlu(2011), Memduhoğlu ve Ayyürek (2014), Bostancı ve Çetin (2012) yaptıkları çalışmalarda farklılıkları yönetme algısının “yüksek düzeyde” olduğu saptanmıştır. Ekinci (2014) öğretmenlerin farklılıklara ilişkin algıları ve farklılıkların nasıl yönetildiğine dair görüşlerini tespit etmeye yönelik bir çalışmada öğretmenlerin farklılıklara olumlu bakış açısına sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Şahin (2015) yaptığı çalışmada ilkökul öğretmenlerinin farklılıkların yönetimi becerilerine dair görüşlerinin genel olarak yüksek düzeyde olduğu sonucunu elde etmiştir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimi becerilerinin orta düzeyde olmasının nedenleri; yöneticilerin öğretmenlerin farklı düşünme eğilimlerini istenen düzeyde hoş karşılamaması, yöneticilerin fikir alışverişlerine yeterince açık olmamaları, öğretmenlerin okulun hizmet ve olanaklarından yeterli şekilde faydalanmamaları ve yöneticilerin farklı kültürel değerlere sahip olan öğretmenler arasında yaşanan çatışmaları çözme noktasında yeterli özeni göstermemeleri olabilir.

## 5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmaya katılan öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algılarının cinsiyet değişkenine göre; farklılıkların yönetimi genelinde ve örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaşma göstermiştir. Balyer ve Gündüz (2010) yaptıkları araştırmada farklılıkların yönetimi genelinde ve yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda erkeklerin lehine anlamlı bir farklılaşma olduğunu saptamışlardır. Memduhoğlu ve Ayyürek(2014) yaptıkları araştırmada erkek öğretmen ve yöneticilerin kadın öğretmen ve yöneticilere oranla farklılıkların yönetimi konusunda daha olumlu görüşler bildirmişlerdir. Balay, Kaya, Geçdoğan Yılmaz (2014), Memduhoğlu (2011) yaptıkları araştırmalarda farklılıkların yönetimi becerileri ile cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulmuşlardır. Bu bulgular araştırma sonuçlarımızı desteklemektedir. Kurtulmuş ve Karabıyık (2016), Memduhoğlu ve Ayyürek (2014) yaptıkları araştırmalarda farklılıkların yönetimi ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Erkek öğretmenlerin farklılıklarını yönetme becerileri algıları kadın öğretmenlere kıyasla daha fazladır. Erkek öğretmenlerde farklılıkların yönetimi becerileri algılarının yüksek olma sebebi yöneticilerin çoğunun erkek olmasından kaynaklı olarak yöneticiyi daha olumlu değerlendirmesi ve yöneticilerin olumsuz yönetsel uygulamalarını göz ardı etmesi olabilir.

Araştırma bulgularına göre bekarların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları evlilere oranla daha fazladır. Geçdoğan Yılmaz (2013) yaptığı araştırmada farklılıkların yönetimi bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Candan, Çakıcı, Gül ve İnce (2015) yaptığı araştırmada örgütsel değerler ve normlar alt boyutunda medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlar araştırmamızı desteklemektedir. Fakat Çako (2012), Canbaz (2019) yaptıkları araştırmada medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bunun evli öğretmenlerin farklılıkların yönetimi sürecine dair beklentilerinin bekar öğretmenlerin beklentilerinden daha yüksek olmasından kaynaklı olduğu düşünülebilir. Bekar öğretmenler yöneticilerin farklılıklarını yönetme becerilerini daha olumlu görmektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları eğitim düzeyi değişkenine göre farklılıkların yönetimi genelinde ve yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Lisansüstü mezunlarının farklılıkların yönetimi becerisi algıları lisans mezunlarına kıyasla daha fazladır. Çako (2012) yaptığı araştırmada eğitim düzeyi değişkenine göre yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç araştırmamızın sonucuyla örtüşmektedir. Memduhoğlu (2007), Memduhoğlu (2011), Geçdoğan Yılmaz (2013), Atasayar (2015) yaptıkları araştırmada eğitim düzeyi değişkenine göre farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenler eğitim düzeyleri arttıkça, kendilerini geliştirdikçe, yöneticilerin farklılıkları yönetme becerilerini daha olumlu görmektedirler.

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algılarının mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. Farklı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin algıları benzerdir. Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlar değerlendirildiğinde 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler en olumlu görüş bildiren grup iken, 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ortalama açısından en olumsuz görüş bildiren grup olmuştur. Fakat bu göreceli farklılık, istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır. Çako (2012), Memduhoğlu ve Ayyürek (2014), Şahin (2015), Memduhoğlu (2007) yaptıkları araştırmalar, araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Öte yandan bazı araştırmalarda farklılıkların yönetimi ile mesleki deneyim değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (Balyer ve Gündüz 2010, Ekinci 2014, Atasayar 2015). Bu durumun öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını etkilemediği söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algılarının okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılıkların yönetimi genelinde ve bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Okuldaki görev süresi 4-6 yıl olan öğretmenlerin görev süresi 1-3 yıl olan öğretmenlere göre farklılıkları yönetme becerilerinin daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca okuldaki görev süresi 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin görev süresi 1-3 yıl arasında olan öğretmenlere göre farklılıkların

yönetimi becerilerine ilişkin algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle okulda görev süresi arttıkça öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının daha olumlu olduğu söylenebilir.

### **5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin en yüksek ortalama duygu alt boyutunda; en düşük ortalamanın ise izolasyon alt boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Boyutların en yüksekten en düşüğe doğru sıralaması ise; duygu, yönetici, okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon şeklindedir. Bu bulgulara dayanarak öğretmenlerin örgütsel anlamda sessiz kalmayı tercih ettiklerini ve düşüncelerini ifade etmekten kaçındıkları söylenebilir. Yanık (2012), Daşcı (2014), Öztürk (2014), Yangın (2015), Dönmez (2016) ve Kurtulmuş (2018) yaptıkları araştırmalarda örgütsel sessizlik düzeylerini orta düzeyde bulmuşlardır. Bu bulgular araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Ancak Demirtaş ve Kahveci (2013) yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek düzeyde olduğunu saptamıştır. Bu bulgular araştırmanın sonucuyla örtüşmemektedir. Öğretmenlerin görüşlerini ifade ettikleri için yönetici ve meslektaşlarından olumsuz tepki almaktan korkmaları, yöneticilerin otoriter tavırları, öğretmenlerin yöneticilere karşı güvensizlik hissetmeleri, öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, öğretmenlerin okul içerisinde sorun çıkarıcı, şikayetçi bireyler olarak görünmek istememeleri öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin artmasının sebepleri olarak ifade edilebilir.

### **5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Araştırma bulgularına göre kadın öğretmenlerin yönetici boyutunda örgütsel sessizlik düzeylerinin erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Demirtaş ve Kahveci(2013) yaptıkları araştırmada örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutuna ilişkin kadın katılımcıların algılarının erkek katılımcılara oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dönmez (2016) yaptıkları araştırmada örgütsel sessizliğin izolasyon alt boyutunda erkeklerin örgütsel sessizlik düzeylerinin kadınlara göre daha fazla olduğunu belirlemiştir. Çakal (2016) yaptığı araştırmada örgütsel sessizliğin duygu ve izolasyon alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu ; erkek öğretmenlerin örgütsel sessizliği kadın öğretmenlere göre daha fazla algıladıklarını

saptamıştır. Kurtulmuş (2018), Ruçlar (2013), Nartgün ve Kartal (2013), Çakal (2016), Güngör (2019) araştırmalarında cinsiyet değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık saptamamışlardır. Kadın öğretmenlerin okullarda yöneticilerle sorun yaşamak istemedikleri, oluşabilecek olumsuz durumlara maruz kalmamak ve tartışmalara girmemeyi tercih ettikleri, bu nedenle örgüt içerisinde düşüncelerini söylemekten kaçındıkları, sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir. Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek olmasının sebebi özgüven eksikliği, iletişim kurmada sıkıntı yaşamaları olabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri medeni durum değişkenine göre; istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Karaoğlan (2019) yaptığı çalışmada, araştırmanın bulgularını destekleyen benzer sonuçlar elde etmiştir. Yanık (2012) yaptığı araştırmada örgütsel sessizlik ile medeni durum değişkeni arasında uysal sessizlik alt boyutunda bekar öğretmenlerin puanlarını evli öğretmenlere göre daha yüksek bulmuştur. Bu sonuç araştırmamızın sonuçlarıyla çelişmektedir. Öğretmenlerin evli ya da bekar olmasının örgütsel sessizlik düzeyleri açısından önemli olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri eğitim düzeyi değişkenine göre; okul ortamı ve yönetici alt boyutlarında anlamlı farklılık görülmüştür. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde lisans mezunlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin lisansüstü mezunlarına oranla daha fazla olduğu belirlenmiştir. Özkan (2016) yaptığı araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre örgütsel sessizliğin okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonuçlarına göre eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin lisansüstü mezunu öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Yanık (2012), Ruçlar'a (2013) göre eğitim durumu değişkeninde öğretmenlerin örgütsel sessizlik boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuçlar araştırmamızla çelişmektedir. Öğretmenlerin eğitim düzeyleri arttıkça duygu ve düşüncelerini söylemeyi tercih ettikleri, olumsuz durumlar karşısında susmayarak fikirlerini beyan ettikleri ve sorunlara çözüm odaklı yaklaştıkları söylenebilir. Öğretmenlerin eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel sessizlik düzeylerinde azalma olabilir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre değişmediği sonucu elde edilmiştir. Nartgün ve Kartal (2013), Öztürk (2014), Ruçlar (2013), Dönmez (2016) ve Güngör (2019) araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusunu desteklemektedir. Kurtulmuş (2018) yaptığı araştırmada örgütsel sessizliğin izolasyon alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerden mesleki kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerin, mesleki kıdemleri 21 yıl ve üzeri öğretmenlere göre örgütsel sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çakal (2016)'da yaptığı araştırmada örgütsel sessizliğin izolasyon alt boyutu ile mesleki deneyim değişkeni arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar araştırma bulguları ile çelişmektedir.

Okuldaki görev süresi değişkenine göre; öğretmenlerin örgütsel sessizliğin genelinde ve tüm alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür. Örgütsel sessizlik geneli ve okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutlarında okuldaki görev süresi 1-3 yıl ile 4-6 yıl, 7 yıl ve üzeri olanlar arasında anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Okuldaki görev süresi 1-3 yıl olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutunda farklılaşmanın okuldaki görev süresi 1-3 yıl ve 4-6 yıl olan öğretmenler arasında olduğu ve okuldaki görev süresi 1-3 yıl olan öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Güngör (2019) yaptığı araştırmada örgütsel sessizliğin duygu boyutunda okuldaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık saptamıştır. Araştırmada okuldaki hizmet süresi 11-15 yıl olan öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Demirtaş ve Kahveci (2013) yaptığı araştırmada örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları ile okuldaki görev süresi değişkeni arasında anlamlı farklılık saptamışlardır. Çakal (2016) yaptığı çalışmada örgütsel sessizliğin genelinde ve duygu ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarında okuldaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık saptamıştır. Bu bulgular araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Öte yandan bazı araştırmalarda örgütsel sessizlik ile okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( Nartgün ve Kartal 2013, Dönmez 2016). Öğretmenler yeni gittikleri okullarda dışlanacakları endişesiyle fikirlerini söylemekten kaçınabilirler. Okulda

geçirdikleri süre arttıkça meslektaşlarına ve yöneticilerine güven duyan öğretmenler kendilerini daha rahat ifade etmekte ve sessiz kalmayı tercih etmemektedirler.

### 5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Yapılan spearman korelasyon analizi sonucunda öğretmenlerin okullardaki farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında negatif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Farklılıkların yönetiminin alt boyutlarının tamamı ile örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları arasında negatif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle farklılıkların iyi yönetildiği okullarda çalışan öğretmenlerin sessiz kalma davranışı sergilemek yerine bireysel görüşlerini ifade etme yolunu seçtikleri söylenebilir. Bu da sessizliğin oluşmasını engelleyen bir faktör olarak karşımıza çıkar. Okullarda oluşan sorunların çözümünde öğretmenlerin fikirlerinin önemsendiğinin hissettirilmesi öğretmenlerin olaylara farklı açılardan yaklaşmasını sağlamakta, bu durum da karşılaşılan sorunların üstesinden gelinmesini ve olumlu bir okul ortamının oluşmasını sağlamaktadır. Yöneticilerin, öğretmenlerin eğitim ve öğretime dair işlerde farklılık yaratma isteklerine olumlu bakmaları öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini ifade etmelerini kolaylaştırmakta, bu da okuldaki örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi desteklemektedir. Farklılıkların iyi yönetildiği okullarda öğretmenlerin sessiz kalmayı tercih etmedikleri, düşüncelerini açıkça ifade ettikleri, eğitimle ilgili yaratıcı çözümler ve uygulamaları okulda sergiledikleri söylenebilir. Literatür incelendiğinde yöneticilerin otokratik davranışlar sergilediği örgütlerde çalışanların korkuya dayalı sessizlik davranışlarının artış gösterdiği ve bu durumun çalışanları sessiz kalmaya yönelttiği söylenebilir ( Sarioğlu, 2013). Kahveci'ye (2010) göre, öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmedikleri ortamlarda kendilerini tam olarak ifade edemediklerini ve bununda öğretmenlerde özgüven eksikliğine sebep olduğu belirtilmiştir. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin bilinçli bir şekilde okulu iyileştirmeye yönelik fikirlerini söylememesi, okulun performansı ve eğitim kalitesinde olumsuz sonuçlara sebep olabilir (Daşçı, 2014). Alanyazın incelendiğinde farklılıkların yönetimi becerileri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

## 5.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre yapılan regresyon analizi sonucunda farklılıkların yönetiminin tüm alt boyutlarının örgütsel sessizliğin alt boyutlarını anlamlı şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Fakat farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar alt boyutlarının örgütsel sessizliğin okul ortamı alt boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı saptanmıştır. Öğretmenlerin meslektaşlarına karşı empatik yaklaşımları, esnek düşünceleri, farklı kişilik yapısına sahip öğretmenlerle iletişim kurmaları, bireysel farklılıkları bir zenginlik olarak algulamaları öğretmenlerin görüşlerini ifade ettiklerinde meslektaşlarından olumlu tepki almalarını, öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliğinin azalmasını ve öğretmenlerin çeşitli konular hakkında konuşmasını kolaylaştırdığı ifade edilebilir. Farklılıkların iyi yönetildiği okul ortamlarında öğretmenlerin sessizlik davranışlarının azaldığını söylemek mümkündür.

Regresyon analizi bulgularına göre farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar alt boyutlarının örgütsel sessizliğin duygu boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür. Farklılıkların yönetimi stratejilerine yönelik uygulamaların düşük düzeyde görüldüğü okullarda öğretmenlerin ortaya çıkan problemlerin güçlük durumuna bağlı olarak konuşmaktan kaçındığı, belirli konular hakkında konuşurken temkinli yaklaştığı, genel itibari ile örgüt içinde olmaktan endişe ve stres duyduğu söylenebilir.

Farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarının örgütsel sessizliğin sessizliğin kaynağı alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Farklılıkların iyi yönetilmediği okullarda öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememeleri, yöneticilerin otoriter davranışları, öğretmenlerin fikirlerinin yöneticiler tarafından dikkate alınmaması, okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin tecrübesiz görünmek istememesi öğretmenlerin sessiz kalma eğilimini arttırabilir.

Araştırma bulguları sonucunda farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutlarının örgütsel sessizliğin yönetici boyutunun anlamlı yordayıcısıdır.



Farklılıkların iyi yönetildiği okullarda yöneticilere olan güven duygusunun arttığı, okulda yaşanan problemlerde görüşlerini rahatça ifade ettiği söylenebilir. Yöneticilerin öğretmenlerin bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam oluşturmaya çalışmaları, eğitim ve yönetim etkinliklerini öğretmenlerin farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye özen göstermeleri öğretmenlerin kurumdaki yönetsel politikaları benimsemelerine ve yönetsel uygulamalar hakkında olumlu yaklaşımlar sergilemelerini arttırabilir bunun sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin azaldığı ifade edilebilir. Yöneticilerin okullarda farklılıkları yönetme sürecinde başarılı olmaları öğretmenlerin okul içerisindeki sessizlik davranışlarının azalmasını sağlayabilir.

Regresyon analizi bulgularına göre farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarının örgütsel sessizliğin izolasyon alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Farklılıkların iyi yönetilmediği okullarda öğretmenler dışlanacakları endişesine kapılarak duygu ve düşüncelerini dile getirmediği, duygu ve düşüncelerini dile getirirken güvende olmadığını hissettiği, sorun çıkarıcı olarak görünmek istemedikleri için sessizlik eğilimine girdikleri söylenebilir.

## **ÖNERİLER**

Bu bölümde araştırma sonuçlarına bağlı olarak araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

1. Öğretmenlerinin okullardaki farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelendiği bu çalışmada demografik değişkenler sınırlı tutulmuştur. Benzer çalışmalar öğretmenlerin okul türü, sendikal durumu, yaşı gibi değişkenlerle yürütülebilir.
2. Bu çalışmada öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyinin bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin farklılıkların yönetimi becerilerinin farklı değişkenlerle olan ilişkisine yönelik çeşitli araştırmalar yapılabilir.
3. Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin

daha iyi kavranması için karma araştırma yöntemleri kullanılarak farklı il ve bölgelerde benzer çalışmalar yapılabilir.

### **Uygulayıcılara Yönelik Öneriler**

1. Öğretmenlerin farklılıkların yönetime ilişkin olumlu algılarının örgütsel sessizlik düzeylerini azalttığı görülmektedir. Bu nedenle eğitim kurumu yöneticilerinin farklılıkların yönetimi kavramının önemini kavrayabilmesi için yöneticilere bu konuda hizmetiçi eğitim verilebilir.
2. Öğretmenlerin eğitim düzeyi ve buna bağlı olarak bilgi birikimi arttıkça sessizlik düzeylerinin azaldığı anlaşılmaktadır. Sessizlik davranışının kurumlar açısından olumsuz sonuçlarını azaltmak için öğretmenlerin lisansüstü eğitim, mesleki gelişim çalışmaları, kongre ve çalıştay gibi faaliyetlere katılması özendirilebilir.
3. Öğretmenlerin, farklılıkların yönetime dair algılarının örgütsel sessizlik davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda yöneticilerin yeterliği ve bakış açısı ile alakalı olarak yöneticilerin seçilmesi ve yetiştirilmesi gibi süreçlerde farklılıkların yönetime dair eğitimler verilebilir.
4. Okuldaki görev süresi 1-3 yıl arasında olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda yeni bir kurumda göreve başlayan öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini ifade etmekten çekinmesini önlemek için farklı düşüncelere saygı duyulan, etkili iletişimin olduğu ortamlar yaratılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Afşar, L. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Ajzen, I. (2006). Constructing a TpB Questionnaire: Conceptual and Methodological Considerations, <http://www.people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.meas> adresinden elde edildi.
- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A. ve Keshtiaray, N. (2015). Review Organizational Silence Factors. *Journal of Scientific Research and Development*, 2(1), 178-181.
- Alparslan, A.M. (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aksu, N. (2008). Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Algın, İ. (2014). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Allport, G.W. ve Kramer, B.M.(1946). Some Roots of Projudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 432-443.
- Altınkurt, Y. (2014). The Relationship Between School Climate and Teachers' Organizational Silence Behaviors. *Anthropologist*, 18(2), 289-297.

- Amah, O. E. ve Okafar, C. A. (2008). Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behavior and Work Attitudes: The Role of Self-esteem and Locus of Control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), 1-11.
- Argon, T., Eren A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara
- Arlı, D. (2013). İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik ile İlgili Görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social Identity Theory and The Organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- Atasayar, Ö. (2015). Kültürel Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öğretmen Algı Ve Tutumlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ayık, A. (2007). İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2):429 -446.
- Aytaç, Ö.(2006). Girişimcilik:Sosyo-Kültürel Bir Perspektif. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 139-160.
- Bagheri, G., Zarei, R., ve Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47- 58.
- Bakaç, N., Okçu, V. Ve Erdem M. (2019).Farklılıkların Yönetimine İlişkin Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Görüşleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi 2019*, 7 (2), 19-56
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004) Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*. 5(8), 31-46.
- Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 4(1), 229-249.

- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25 – 43.
- Bantel, K., ve Jackson, S. (1989). Top Management end Innovations in Banking. *Strategic Management Journal*. 10:107-129.
- Barçın, N. (2012) “ İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Barutçugil, İ. (2011), “Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi”, Kariyer Yayınları, İstanbul
- Barutçugil, Ş. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul,Kariyer Yayınları, 1.Baskı.
- Batmunkh, M, (2011), Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, T. Y. (2010). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Begeç, S. (2004). Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış için Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Binder, J., Zagefka, H., Brown, R., Funke, F., Kessler, T., Mummendey, A., Maquil, A., Demoulin, S. ve Leyens, J. P. (2009). Does Contact Reduce Prejudice or Does Prejudice Reduce Contact? A Longitudinal Test of The Contact Hypothesis Among Majority and Minority Groups in Three European Countries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(4), 843.

- Binikos, E. (2008). Sounds of Silence: Organizational Trust and Decisions to Blow The Whistle. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 48-59.
- Bormann, K. C. & Rowold, J. (2016). Ethical Leadership's Potential and Boundaries in Organizational Change: A Moderated Mediation Model of Employee Silence. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 225- 245.
- Bostancı, A. B. ve Çetin, N. (2012). İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Durumu. *Sakarya University Journal of Education*, 1(2).
- Bowen, F. ve Blackmon K. (2003), Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies*, 40, 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors, The Ohio State University: USA.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. ve Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*. UK: Emerald Group Publishing.
- Brophy, I. N. (1945). The Luxury of Anti-Negro Prejudice. *Public Opinion Quarterly*, 9(4), 456-466.
- Brown, T.(2008). ‘‘Design Thinking’’, Harvard Bussines Review, June.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir, Barış Yayınları.
- Budak, G. ve Mayatürk, E. (2008). Çalışma Yaşamında Kadına Yönelik Negatif Ayrımcılık Üzerine Bir Araştırma. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 10(1), 2-30.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Üniversite Basımevi.
- Byrne, D. E. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M., 2006. *Örgütsel Davranış*. 2. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayın, Dağıtım.

- Canbaz, O.(2019). Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Farklılıkları Yönetebilme Becerileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Candan, H., Çakıcı, B., Gül, H. ve İnce, M. (2015). Örgütlerde Sınırlandırıcı Ya da Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6(12), 292-322.
- Cemaloğlu, N., Daşcı E., ve Şahin, F. (2013). İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Yaşama Nedenleri: Nitel Bir Çalışma. *The Journal of Academic Social Science*, 1(1), 112-124.
- Choi, S. ve Rainey, H. G. (2010). Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance. *Public Administration Review*, 70(1), 109-121.
- Cordero, R., Ditomaso, N. , Farris, G.F. (1996) Gender and Race/ethnic Composition of Technical Work Groups: Relationship to Creative Productivity and Morale. *Journal of Engineering and Technology Management*. No. 13, 205–221.
- Cox, T. H. ve Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*. 5(3), 45-55.
- Cox, T. (1992). Culturel Diversity in Organizations, San Francisco, Berrett - Koehler Publishers.
- Crockett, D. (2013). Teacher Silence in South Carolina Public Schools. Unpublished Doctoral Thesis. South Carolina University, Columbia.
- Culpeper, J. (1996). Towards an Anatomy of Impoliteness. *Journal of Pragmatics*, 25, 349-367.
- Çakal, G. (2016). Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma İle Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki ( Tekirdağ İli Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2008). *Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri*. T. Solmuş, (Ed.), İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar (85-109). İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Çakır, E. (2011). Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Çako, G. (2012). İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Farklılıkları Yönetimi Becerileri İle Değişime Dirençleri Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Çayır, K., ve Ceyhan, M. (2012). *Ayrımcılık : Çok Boyutlu Yaklaşımlar*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Çelik, A., (2019). Örgütsel Yabancılaşmanın Yordayıcısı Olarak Farklılıkların Yönetimi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, N. (2009). İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri (Bursa İli Örneği). (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme Ve İş Doyumu*. Anı Yayıncılık
- Çiçek-Sağlam, A. ve Yüksel, A. (2015). Liselerde Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri. *Turkish Studies-International*



*Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(7) , 317-332.

- Dahlberg, L. (2001). "The İnternet and Democratic Discourse". *Information, Communication and Society*, 4(4):615-633.
- Dal, H. (2017). Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşleri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dankoski, M. E., Bickel, J., ve Gusic, M. E. (2014). Discussing The Undiscussable With The Powerful: Why And How Faculty Must Learn To Counteract Organizational Silence. *Academic Medicine*, 2(1), 1-4.
- Dass, P., Parker, B. (1999). Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning, *Academy of Management Executive*, 13 (2), 68-80.
- Daşcı, E. (2014). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirbilek, S. (2007). Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açıdan İncelenmesi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 12-27.
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*, 1(1), 123-144.
- Diñçer, M. (2003). Eğitimin Toplumsal Değişme Sürecindeki Etkisi. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(3), 27-37.
- Donaghey J., Cullinane N., Dundon T. ve Wilkinson A. (2011). Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51-67.
- Dönmez, E. (2016). Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- Duman, Bilal (2004). "Attribution Theory (Katkı=Anlam Yükleme Teorisinin) Öğrenme-Öğretme Sürecinde Öğrencilerin Öğrenilmiş Çaresizliği Üzerindeki Etkisi", 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Malatya, 129-131.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Dural-Şenoğuz, U. (2016). *Understanding the Malleability of Implicit Stereotyping and Implicit Prejudice Toward Female Leadership: A Longitudinal Field Study on Municipality Employees in Turkey*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sabancı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C. V. (1994). Organizational images and ember Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239–263.
- Düren, Z. (2002). *2000'li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar*, İstanbul, Alfa Basım Yayıncılık.
- Dyne, L. V., Soon A. ve Isabel, C. B. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multi Dimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Dyne, L. V., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies* 40(6), 1359-1392.
- Edwards, M. S., Ashkanasy, N. M., ve Gardner, J. (2009). Deciding to speak up or to remain silent following observed wrongdoing: The role of discrete emotions and climate of silence. In J. Greenberg & M. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 83-109). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ M., (2008), Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel, *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 54-65.
- Ekinci, C. Ş. (2014). *Yönetici Ve Öğretmenlerin İlk Ve Ortaokullarda Farklılıkların Yönetimi Konusundaki Görüşlerinin Değerlendirmesi (Gaziantep İli Şehitkamil İlçesi Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergun, T.,(1988). *Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi* , TODAİE Yayınları, Ankara.
- Eroğlu A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk U.C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.
- Esty, K., Griffin, R., Hirsch, M. S. (1995). *Workplace Diversity: A Manager' Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage*. Avon,Massachusetts: Adams Media Corporation.
- Farrell, D. ve Rusbult, C. E. (1992). Exploring The Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Typology: The Influence of job Satisfaction, Quality of Alternatives, and Investment Size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 201-218.
- Festinger, L., 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. 2. Edt. California: Stanford.
- Gambarotto, F., ve Cammozzo, A. (2010). Dreams of Silence: Employee Voice and İnnovation in A Public Sector Community of Practice. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 12(2), 166-179.
- Geçdoğan Yılmaz, R. (2013). Kamuda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Giddens,A. (1999), *Toplumun Kuruluşu*. çev: Hüseyin Özel, Bilim ve Sanat Yayınları 1999, Ankara.
- Gilbert, J.A.; Stead, B.A., Ivancevich, J.M. (1999). Diversity Management: Anew Organization Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21 (1): 61-76. Kluwer Academic Publishers.
- Gökçen, A. (2012). Diversity in Diversity Management. *International Journal of Business and Social Science*. 3(19).
- Green,K.A., Lopez, M., Wysocki, A., ve Kepner,K. (2012) *Diversity In The Workplace: Benefits, Challenges, And The Required Managerial Tools*. University of Florida. IFAS Extension.

- Griffin, R. W., Morhead, G. (2010). *Organizational Behavior: Managing People And Organizations*. Cengage Learning. South Western.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 80-134.
- Güngör, S.K., Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları ve Aralarındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 157-164.
- Güngür, B. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları İle Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişki.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Güvenli, R.D. (2014). Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Harvey, J. B. (1998). The Abilene Paradox: The Management of Agreement. *Organizational Dynamics*, 3, 63-80.
- Harvey, M., Novicevic, M. M., Buckley, M. R. ve Halbesleben, J. R., 2004. The Abilene Paradox After Thirty Years: A Global Perspective. *Organizational Dynamics*.33(2), 215-216.
- Hirschman, A.O. 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hogg, M., Terry,J.D.(2000). 'Social Identity and Self-categorization Processes in Organizational Contexts' *The Academy of Management Review*, 25(1),121-140.
- Huang, X., Van de Vliert, E. ve Van der Vegt, G. (2005). Breaking The Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Crossnationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.

- Hubbard, E. E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc.
- İşleyici, K., (2015). Örgütsel adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Zonguldak ili örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Jackson, S. E., Joshi, A. ve Erhardt, N. L. (2003). Recent Research On Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- Jackson, S. E., Stone, V. K. ve Alvarez, E. B. (1992). Socialization Amidst Diversity: The Impact of Demographics On Work Team Oldtimers and Newcomers. *Research in Organizational Behavior*, 15, 45-109.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G., ve Demirtas, Z. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50.
- Kahveci, G., Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, c.12, s.43, 167-182.
- Kahya, C. (2013). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kalaycı, Ş. (2006). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karabağ-Köse, E. (2013). İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon

Kongresi 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü, 699-707.

Karademir, T., Çoban, B., Devecioğlu, S. Karakaya, Y. E. ve Yücel, A. S. (2012). Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Farklılıkların Yönetimi Konusundaki Görüşleri. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(1), 62-75.

Karaoğlan, Ö. (2019). Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Karasar, N. (1991). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (4. b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Keil, M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A. ve Unruh K. (2007). Uluslararası Farklılıkların Yönetimi Derneği Ayrımcılığın Engellenmesi ve Farklılıkların Yönetimi El Kitabı, İstanbul, VT/2006/2009.

Kılıç, R., Keklik, B., ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 249-268.

Knoll, M. , Van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349–362.

Knouse, S.B. (2008). Issues in Diversity Management. (DEOMI-Report 08-04). Patrick Air Force Base, FL: Defense Equal Opportunaty Management Institute.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım A.Ş

Kolay, A. (2012). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Kreitz, P. A. (2007). Best Practices for Managing Organizational Diversity. *Slac Publication*. <http://www.slac.stanford.edu/cgi-wrap/getdoc/slac-pub-12499.pdf>

- Kurtulmuş, M. (2014). Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına ve Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Kurtulmuş, M., Karabıyık, H. (2016). Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmesine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 1324-1341.
- Kurtulmuş, Ö.,F.(2018). Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okullarda Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Laçınler, E.K. (1997). İnceleme: Farklılıkların ve Benzerliklerin Yönetimi. *HR Dergi*. 2, 45-67.
- Larkey L. K. (1996) Future Faces and Interfaces of Organizational Communication. <http://www.public.asu.edu/~corman/scaorgcomm/larkey.htm>( erişim tarihi 10.01.2019 ).
- Lawrence, B. S. (1997). Perspective - The Black Box of organizational Demography. *Organization Science*, 8(1), 1-22.
- Lockwood, N. (2004). The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives. *SHRM Research Quarterly*. 49 (2), 1-10.
- Loosemore M., Lee P. (2002), Communication Problems With Ethnic Minorities In The Construction Industry. *International Journal of Project Management*, 20(7), 517-524.
- Lumby, J., Coleman, M.(2007). Leadership and Diversity : Challenging Theory and Practice in Education. London, Sage.
- Maldonado, R. W., Dreachslin, J. L., Dansky, K.H., Souza, G. ve Gatto, M. (2002). Racial/Ethnic Diversity Management and Cultural Competency: The Case of Pennsylvania Hospitals. *Journal of Healthcare Management*. 47(2), 111-124.

- Mamman, A., Kamoche, K., Bakuwa, R. (2012). Diversity, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: An Organizing Framework. *Human Resource Management Review*, 22(4), 285-302.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme*. Ankara: Pagem Akademi Yayınları.
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Okullarda Farklılıkların Örgütsel Doğurguları: Bir Örnek Olay İncelemesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(2), 115-138.
- Memduhoğlu, H.B. (2011). Liselerde Farklılıkların Yönetimi: Bireysel Tutumlar, Örgütsel Değerler ve Yönetmel Politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 37-53.
- Memduhoğlu, H. B., Akyürek, O. (2014). Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Anaokullarında Farklılıkların Yönetimi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1).175-189.
- Meşe, G. (1999). Sosyal Kimlik ve Yaşam Stilleri. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Meteroğlu, B. (2015). Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Okullarda Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları (Diyarbakır İl Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., Hewlin, P. F., (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why". *Journal of Management Studies* , 40 (6), 1456-1458.
- Milliken, F. J. ve Martins, L. L. (1996). Searching For Common Threads: Understanding The Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.



- Mollica, K. A. (2003). The Influence of Diversity Context on White Men's and Racial Minorities' Reactions to Disproportionate Group Harm. *The Journal of Social Psychology* (14), 4, 415-431.
- Moody, E. J., (2001), "Internet Use And Its Relationship To Loneliness", *CyberPsychology ve Behavior*, ss. 393-401.
- Morrison E.W., Milliken F.J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *The Academy of Management Review*, 25 (4): 706-725.
- Morrison, M., Lumby, J. ve Sood, K. (2006), "Diversity and Diversity Management Messages From Recent Research", *Educational Management Administration ve Leadership*, *SAGE Publications (London, Thousand Oaks and New Delhi)*, 34(3):277-295.
- Nakane I. (2006). Silence And Politeness in Intercultural Communication in University Seminars. *Journal of Pragmatics*, 38(11), 1811-1835.
- Nartgün, Ş., ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 4767.
- Ngema, J. A. (2009). An Investigation of The Role of The Primary Schools Principals in Managing Diversity. Unpublished Master's Disertation, University of Zululand.
- Nielsen, R. P. (2003). What Can We Do About Unethical Organizational Silence? Boston College, The Church in the 21st Century.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence: A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. ve Barnett, W. (1989). Workgroup Demography, Social Integration, And Turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
- Obeng, K. ve Iugboro, I , (2003). "Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study", *Journal of the Transportation Research Forum*, 57(2), ss. 83-98.

- Okçu, V. (2014). Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik Stilleri ile Okuldaki Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri* 14(6), 2147-2174.
- Ortaylı, İ. (2006). *Osmanlıyı Yeniden Keşfetmek: Son İmparatorluk Osmanlı*. Timaş, İstanbul.
- Öncer, A. Z. (2004). İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetmel Farklılık Kaynakları ve Farklılaşma Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, L. ve 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.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O., (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi İçinde: *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu. MKM Yayınları.
- Özmen, F. Ve Aküzüm, C.(2010). Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* 2(2). ([http://www.sosbilko.net/dergi\\_SBD/index.html](http://www.sosbilko.net/dergi_SBD/index.html)).
- Öztürk, H. (2014). Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Panahi, B., Veiseh, S., Divkhar, S., ve Kamari, F. (2012). An Empirical Analysis On Influencing Factors On Organizational Silence and Its Relationship With Employee's Organizational Commitment. *Management Science Letters*, 2(3), 735-744.
- Park, C. W. ve Keil, M. (2009). Organizational Silence and Whistle-blowing on It Projects: An Integrated Model. *Decision Sciences*, 40 (4), 901-919.
- Paşa, Ö. (2015). Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Düzeyleri ve Okul Yöneticisi Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik

Üzerindeki Etkisi.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Konya.

- Perlow, L. ve Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company? *Harvard Business Review*, 52-58.
- Pettigrew, T. F. ve Tropp, L. R. (2006). A Meta-analytic Test of Intergroup Contact Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(5), 751–783.
- Pettigrew, T. F., Tropp, L. R., Wagner, U. ve Christ, O. (2011). Recent Advances in İntergroup Contact Theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(3), 271-280.
- Pettigrew,T.F. (1998). Intergroup Contact Theory. *Annual Review of Psychology*, 49(1), 65-85.
- Pfeffer, J. (1985). Organizational Demography : Implications For Management. *California Management Review*, 28, 67-81.
- Pierce, E., Smolinsky, C. A. ve Rosen, B. (1998). Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears. *Academy of Management Executive*, 12, 41-54.
- Pinder, C. C., ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived İnjustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-370.
- Pitts, D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from US Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C. ve Vander Zee, K. (2013). Managing a Culturally Diverse Workforce: Diversity Perspectives in Organizations. *International Journal of Intercultural Research*, 37(2), 159–175.
- Polat, S. (2012). Farklılıkların Yönetimi için Gerekli Örgütsel Değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*.12(2), 1397-1418.
- Premeaux, S. F. (2001). Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking Up in the Workplace. LSU Historical Dissertations and Theses, 360.

- Premeaux, S. F., ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking The Silence: The Moderating Effects of Self-monitoring in Predicting Speaking Up in The Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Riordan, C. M. ve Shore, L. M. (1997). Demographic Diversity and Employee Attitudes: An Empirical Examination of Relational Demography Within Work Units. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 342-358.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational Behavior*. 4th Edition, Prentice.
- Roberts, K. H., ve O'Reilly, C. A. 1974. Failures in Upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits. *Academy of Management Journal*, 17,205-215.
- Rosado, C.(2006). What Do Wemeanby "Managing Diversity"?. Workforce Diversity, Vol. 3: Concepts and Cases. Hyderabad, India: ICAFAI University.
- Rosen, S. ve Tesser, A. (1970). On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect. *Sociometry*, 33, 253-263.
- Ruçlar, K. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki-Sakarya ili Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Ryan, K. D. ve 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.
- Sarikaya, M. (2013). Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Scheufele, D. A., ve Moy, P. (2000). Twenty-five Years of The Spiral of Silence: A Conceptual Review and Empirical Outlook. *International Journal of Public Opinion Research*, 12(1), 3-28.
- Schneider, B. (1987). The People Make The Place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Sevgin, A. (2015). Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması (Eyüp ilçe örneği). (Yayımlanmamış

Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi – Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüleri, İstanbul.

Shen, J., D'Netto, B. ve Tang, J. (2010). Effects of Human Resource Diversity Management on Organizational Citizen Behaviour in tTe Chinese Context. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2156-2172.

Shen, Jie , Chanda, Ashok, D'netto, Brian, Monga, Manjit (2009). “Managing Diversity Through Human Resource Management: An İnternational Perspective And Conceptual Framework”. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2),235-251.

Shoemaker, P. J., Breen, M. ve Stamper, M. (2000). Fear of Social Isolation: Testing An Assumption From The Spiral of Silence. *Irish Communications Review*, 8, 65-78.

Shojaie, S., Matin, H. Z., ve Barani, G. (2011). Analyzing The Infrastructures of Organizational Silence and Ways To Get Rid of It. *Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735. doi:10.1016/j.sbspro.2011.10.334.

Silah, M. (2005). *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Sözen, C., Yeloğlu H.O. ve Ateş F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395-408.

Sürgevil, O. (2008). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20), 111-124.

Sürgevil, O. (2008). Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Swan, A. L. (1972). “The Harlem and Detroit Riots of 1943.” *Berkeley Journal of Sociology* 16 , 75- 93.

- Şahin, E. K. (2015). İlköğretim Kurumlarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Şişman, M. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara, Pegem.
- Tahmasebi, F. Sobhanipour, S. M. ve Aghaziarati, M. (2013). Burnout; Explaining The Role of Organizational Silence and Its Influence (Case Study: Selected Executive Organizations of Qom Province). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8), 272-282.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim-Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul, Beta Basım A.Ş.
- Tayfun, A ve Çatır, O., (2013), "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/3, 114-134.
- Tayfur, M.F.(2016). İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- TDK(2019). Büyük Türkçe Sözlük. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts) adresinden 05.01.2019 tarihinde elde edilmiştir.
- Tortop, H. S. (2014). Öğretmen Adaylarının Üstün Yetenekli ve Çok Kültürlü Eğitime İlişkin Tutumları. *Üstün Yetenekliler Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 16-26 .
- Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 21, 89- 109.

- Tsui, A. S. ve O'Reilly, C. A. (1989). Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-subordinate Dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. ve O'Reilly, C. A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Turner, J. C. (1975). Social Comparison and Social Identity: Some Prospects for Intergroup Behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 5(1), 1-34.
- Turner, J. C., Oakes, P. J., Haslam, S. A. ve McGarty, C. (1994). Self and Collective: Cognition and Social Context. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 454-454.
- Türk Dil Kurumu (2016). *Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu Yayınları: Ankara.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- Ünal, L. I. (2003). İlköğretim Okullarında Demokratik Okul Ortamının Oluşturulmasına Kadın Yöneticilerin Katkısı. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 1, 2/3 (Bahar-Yaz), Ankara.
- Vakola, M., Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Vuuren, H. J., Van Der Westhuizen, P. C. ve Van Der Walt, J.L. (2012). The Management of Diversity in Schools-A Balancing act. *International Journal of Educational Development*, (32), 155-162.
- Von Bergen C.V., Soper B., Foster T. (2000). Unintended Negative Effects of Diversity Management, *Public Personnel Management*, 3(2) Summer.
- Warren, M. E., (2001), 'Daha Fazla Demokrasiden Ne Beklemeliyiz? Siyasete Radikal Demokrat Cevaplar', *Siyaset Teorisi*, ss. 241-270.
- Weiss, H. M., ve Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational*

behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, Vol. 18, 1–74, Elsevier Science/JAI Press.

Wells, J. E. ve Aicher, T. J. (2013). Follow The Leader: A Relational Demography, Similarity Attraction and Social Identity Theory of Leadership Approach of a Team's Performance. *Gender Issues*, 30(1-4), 1-14.

Yanık, C.(2012). Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yenel, K. (2016). İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Biçimleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.


Yılmaz, E. ve Kurşun, A. T. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Okullardaki Farklılık Yönetimi Anlayışı Açısından İncelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, (38), 1-14.

Yılmaz, Ö. (2013). Zaman ve Mekânı Aşan Söylemleriyle Yunus Emre'de İnsan Anlayışı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 153-168.

Yüksel, R. F. (2015). Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



**EKLER****EK-1. Araştırma İzin Belgesi**



T.C.  
BİTLİS VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 67429907-44-E:17959120  
Konu : Muhammed İktbal GÖK'ün  
Anket İzni

24/09/2019

VALİLİK MAKAMINA

Siirt Üniversitesi Rektörlüğü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Muhammed İktbal GÖK Dr. A.Vahap BOZ Danışmanlığında yürütmekte olduğu "Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi " adlı anket çalışmasını İlimiz Merkeze bağlı ortaokul öğretmenleriyle yapmak istenmektedir.

Söz konusu anket çalışmasını İlimiz Merkeze bağlı ortaokul öğretmenleriyle anket yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olularınıza arz ederim.

Nedim YOLDAŞ  
Millî Eğitim Müdür V.

OLUR  
24/09/2019

Kemal KARAHAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Adres: Hürriyetpaşa Mah. Vasi Hükümet Köşkü Kat: 3 BİTLİS  
Etkiletilen A.Ş. bitlis.meb.gov.tr  
e-posta: stratejigelistesi@bitlis.meb.gov.tr

Dışarıya  
Tel: 0472 311 311  
Faks: 0472 311 311

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. İmza bilgileri: bitlis.meb.gov.tr adresinde b772-badb-34ff-80d7-2c07 kodu ile teyit edilebilir.

## EK-2. Ölçek Formu

Değerli Meslektaşım;

Bu veri toplama aracı “**Öğretmenlerin Okullardaki Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları İle Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki**” konulu yüksek lisans tez çalışmasında gerekli verilerin toplanması için hazırlanmıştır.. Vereceğiniz cevaplar sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkıdan ötürü teşekkür ederim.

Muhammed İkbal GÖK  
Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### BÖLÜM 1: Kişisel Bilgiler

**Durumunuza uygun olan seçeneği (x) ile işaretleyiniz.**

1. **Cinsiyetiniz** Kadın (....1) Erkek (...2)

2. **Medeni Durumunuz** Evli ( ) Bekar ( )

3. **Eğitim düzeyiniz** Lisans (....1) Lisansüstü (.....2)

4. **Mesleki deneyiminiz** 1-5 yıl (....1) 6-10 yıl (....2) 11-15 yıl (....3) 16 ve üzeri (.....4)

5. **Çalıştığınız okuldaki görev süreniz** 1-3 yıl (....1) 4-6 yıl (....2) 7 yıl ve üzeri (.....3)

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ	Katılım Düzeyleri			
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
1. Öğretmenler, meslektaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını desteklerler.				
2. Öğretmenler, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler.				
3. Öğretmenler, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar.				

4. Öğretmenler, meslektaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar.					
5. Öğretmenler, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.					
6. Öğretmenler, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.					
7. Öğretmenler, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler.					
8. Öğretmenler, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.					
9. Öğretmenler ilişkilerinde, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimindedirler.					
10. Öğretmenler, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.					
11. Öğretmenler, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler.					
12. Öğretmenler, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.					
13. Yöneticiler, öğretmenlerin bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar.					
14. Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, öğretmenlerin farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.					
15. Yöneticiler, öğretmenlerin, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.					
16. Yöneticiler, öğretmenlere, bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.					
17. Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrılıklara izin vermezler.					
18. Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.					
19. Yöneticiler, öğretmenler arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.					
20. Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün öğretmenlere eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.					
21. Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar.					
22. Yöneticiler, öğretmenleri değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.					
23. Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda öğretmenlerin farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.					
24. Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün öğretmenlere adil davranırlar.					

25. Yöneticiler, herhangi bir konuda öğretmenlerin farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar.					
26. Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.					
27. Yöneticiler, öğretmenlerin, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.					
28. Yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren öğretmenlere yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.					

<b>ÖĞRETMENLER İÇİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Orta Düzeyde Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1. Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.					
2. Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.					
3. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.					
4. Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.					
5. Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler					
6. Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.					
7. Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.					
8. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.					
9. Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.					
10. Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.					
11. Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.					
12. Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.					
13. Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.					

14. Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.					
15. Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
16. Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.					
17. Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.					
18. Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden , olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.					

### EK-3. Ölçek Kullanım İzni

#### "Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" Ölçek İzni

TEZ ÖLÇEK İZNI Gelen Kutusu x ↕ 🖨 📧

**Muhammed Gök** 31 Temmuz Çar 13:23 ☆  
Sayın Hocam ; Siirt Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisiyim. BALAY, R. ve SAĞLAM, M. (2004) Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçe

**refik balay** <refikbalay@hotmail.com> 2 Ağustos Cum 17:17 ☆ ↩ ⋮  
Alici: ben ▾

Sayın Muhammed GÖK,

Tarafımdan geliştirilen "Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeği"ni referans göstermek suretiyle araştırmanızda kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar dilerim.

Prof. Dr. Refik BALAY  
Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Dekanı  
Merkez (Bağbaşı) Yerleşkesi Kırşehir.

#### "Öğretmenler için Örgütsel Sessizlik Ölçeği" Ölçek İzni

Tez Ölçek İzni Gelen Kutusu x ↕ 🖨 📧

**Muhammed Gök** 31 Temmuz Çar 13:39 ☆  
Sayın Hocam ; Siirt Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisans öğrencisiyim. "Öğretmenler için Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması"ad

**zülfü demirtaş** <demirtaszulfu@gmail.com> 31 Temmuz Çar 15:05 ☆ ↩ ⋮  
Alici: ben ▾

Sayın Gök

Örgütsel Sessizlik Ölçeğini kullanabilirsiniz.

Çalışmanızda başarılar diliyorum.

Muhammed Gök <muhammedikbalgok@gmail.com>, 31 Tem 2019 Çar, 13:39 tarihinde şunu yazdı:  
Sayın Hocam ;  
Siirt Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisans öğrencisiyim. "Öğretmenler için Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması"adlı çalışmanızda yer alan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği"ni yüksek lisans tez çalışmamda kaynak göstermek suretiyle kullanmak istiyorum. Konu hakkındaki geri dönüşünüz için şimdiden teşekkürlerimi sunuyorum.  
Saygılarımla.

--  
Prof. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ  
Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,  
23119, Elazığ-TÜRKİYE  
Tlf: 0424-2370000/4940 Gsm: 0505-2682660

## ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Muhammed İkbal GÖK
Doğum Yeri ve Tarihi	İskenderun- 23/10/1989
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi- Türkçe Öğretmenliği
Y.Lisans Öğrenimi	Siirt Üniversitesi - Eğitim Yönetimi
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetler	
İş Deneyimi	
Stajlar	-
Projeler	-
Çalıştığı Kurumlar	MEB
İletişim	
E-Posta Adresi	muhammedikbalgok@gmail.com