

**T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN GÜÇ MESAFESİ ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL
SESSİZLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

DERYA GÖL DEDE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZİRAN, 2019

MUĞLA

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

ÖĞRETMENLERİN GÜÇ MESAFESİ ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL
SESSİZLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

DERYA GÖL DEDE

Eğitim Bilimleri Enstitüsünde

“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Sözlü Savunma Tarihi: 21/06/2019

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Jüri Üyesi: Doç Dr. Abbas ERTÜRK

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Bilgen KIRAL

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Ayşe Rezan ÇEÇEN EROĞUL

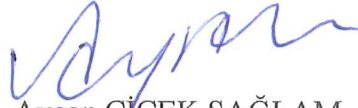
HAZİRAN, 2019

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün 09/05/2019 tarih ve 287/2 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin (24/7.) maddesine göre, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Derya GÖL DEDE' nin "Öğretmenlerin Güç Mesafesi Algıları ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki" başlıklı tezini incelemiş ve aday 21/06/2019 tarihinde saat 11:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra doksan dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorular sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul edildiğine oybirliği ile karar verilmiştir.



Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM
Tez Danışmanı



Doç. Dr. Abbas ERTÜRK

Üye



Dr. Öğr. Üyesi Bilgen KIRAL

Üye

ETİK BEYANI

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanan “Öğretmenlerin Güç Mesafesi Alguları ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki” başlıklı Yüksek Lisans çalışmasında;

- Tez içinde sunulan veriler, bilgiler ve dokümanların akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde edildiğini,
 - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçların bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunulduğunu,
 - Tez çalışmasında yararlanılan eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterildiğini,
 - Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapılmadığını,
 - Bu tezde sunulan çalışmanın özgün olduğunu,
- bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

21/06/2019
DERYA GÖL DEDE

Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ÖZET

ÖĞRETMENLERİN GÜÇ MESAFESİ ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

DERYA GÖL DEDE

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Haziran 2019, 112 sayfa

Bu araştırmada, ilkökul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Muğla ili Marmaris ilçe merkezinde görev yapmakta olan ilkökul ve ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 225 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada Yorulmaz, Çolak, Altinkurt ve Yılmaz (2018) tarafından geliştirilen “ Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği” ve Dyne, Ang, ve Botero (2003) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada demografik bilgilerin analizinde yüzde ve frekans değerleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin, örgütsel güç mesafesi algıları ve örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin çözümlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle, öğretmenlerin güç mesafesi algılarının cinsiyet, okul türü ve öğretim kademesi değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla t-testi; kıdem ve kurumdaki hizmet süresi değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Dağılımın normal olmaması nedeniyle, öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin cinsiyet, okul türü ve öğretim kademesi değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U testi; kıdem ve kurumdaki hizmet süresi değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi ve Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre ortaya çıkan anlamlı farklılıkların kaynağının belirlenmesinde ise çoklu karşılaştırma testlerinden (Post-Hoc) Sidak testi kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin gücü kabullenme düzeyleri düşüktür. Öğretmenler, yöneticilerinin kendileri ile ilgili düşüncelerini önemsemektedir ve çatışma yaşamamak için yöneticilerinin bekledikleri davranışları sergilemektedirler. Öğretmenler, yöneticilerinin sert davranışlarına tepki vermektedirler. Ancak yönetimin verdiği kararı etkilemeyeceğini düşündükleri konularda yorum yapma gereği duymamaktadırlar. Bulgulara göre, 5 yıl ve daha az süredir görev yapan öğretmenlerin 11-15. yılları arasında çalışan öğretmenlere göre gücü daha fazla meşrulaştırdıkları saptanmıştır. 2 yıl ve daha az süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerin güç mesafesi algıları daha yüksektir. Öğretmenlerin kurum yararına sessizlik düzeyleri yüksek çıkmıştır. Okul türü değişkenine göre sessizlik düzeyleri

incelendiğinde anlamlı fark bulunmuştur. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin kurum yararına sessizlik düzeyleri daha yüksek çıkarken, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik düzeylerine bakıldığında 7 yıl ve üzeri süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik düzeyleri daha yüksektir. Ayrıca öğretmenlerin güç mesafesi algılarının, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini tüm boyutlarda anlamlı şekilde yordadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Güç mesafesi, örgütsel sessizlik, öğretmen, okul müdürü.



ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN POWER DISTANCE PERCEPTIONS OF TEACHERS AND THEIR ORGANIZATIONAL SILENCE

DERYA GÖL DEDE

Master Thesis, Department of Educational Sciences

Supervisor: Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Haziran 2019, 112 Pages

The aim of this study is to determine the relationship between power distance perception and organizational silence of teachers working in primary and secondary schools.

The universe of the study consisted of primary and secondary school teachers working in the center of Marmaris in Muğla in the 2017-2018 academic year. The sample of the study consists of 225 teachers. Organizational Power Distance Scale developed by Yorulmaz, Çolak, Altinkurt and Yılmaz (2018) and Organizational Silence Scale developed by Dyne, Ang, and Botero (2003) were used as data collection instruments. Percentage and frequency values were used in the analysis of demographic data. Arithmetic means and standard deviation were used to analyze teachers' perceptions of organizational power distance and organizational silence. As the distribution is considered as normal, the t-test was used to determine whether the teachers' power distance perceptions differ according to gender, school type and grade level variables; One-way analysis of variance (ANOVA) was used in order to determine whether or not it changed according to the seniority and service time in institution variables. As the distribution is not considered as normal, the Mann Whitney U test was used to determine whether teachers' views on organizational silence differ according to gender, school type, and grade level, and; Kruskal Wallis H test was used to determine whether or not it changed according to the seniority and service time in institution variables. Sidak (Post-Hoc) test was used to determine the source of significant differences emerged by One-way analysis of variance and Kruskal Wallis H test.

According to the results of the study, teachers participating in the study have low levels of power acceptance. Teachers take care of their managers' thoughts about themselves and exhibit the behaviors that their managers expect to avoid conflict. Teachers react to the harsh behavior of their managers and do not make any comments that will not affect the decision of the administration. According to the teachers with 5 years or less

seniority, it was determined that they legitimized the power more than the teachers with 11-15 years of seniority. Teachers working in the same school for 2 years or less have higher power perception perceptions. The silence levels of the teachers were high for the benefit of the institution. When the silence dimensions were examined according to the school type variable, a significant difference was found. Teachers working in private schools have higher levels of silence for the benefit of the institution. When the defensive silence levels of the teachers are examined, teachers who work in the same school for more than 7 years have higher levels of silence. It can be asserted that teachers' power distance perception behavior dimensions predicted teachers' organizational silence levels significantly in all dimensions.

Keywords: Power distance, organizational silence, teacher, administrator



ÖNSÖZ

Son yıllarda örgütün değişimi ve gelişimi için, örgütte çalışanların yönetime katılımlarının önemi vurgulanmaktadır. Çalışan her bireyin örgütteki sessizliği bozup “Ben de varım, buradayım.” demesi büyük önem taşımaktadır. Öte yandan gücü bir araç olarak gören idarecilerin varlığı, çalışanların seslerini kısmakta, onları konuşmamaya, sessizliğe itebilmektedir. Bu anlamlı sessizlikler, örgütlerde kanayan bir yaradır ve örgütün gelişimindeki en büyük engeller arasında gösterilebilir. Eğitim örgütleri, diğer örgütlerden farklı olarak, gelişmek için daha çok düşünceye, yeniliğe, paylaşıma ihtiyaç duyar. Okullardaki iklimin, öğretmenlerin konuşmalarını desteklemesi, onları fikirlerini paylaşmaya istekli kılması gerekir. Burada da okul müdürlerine büyük iş düşmektedir. Okul müdürleri, öğretmenlerle arasında, yönetici pozisyonunu bir güç imgesi olarak görmezlerse, sessizlik iklimi kırılabilir ve eğitim örgütündeki tüm çalışanlar, fikirlerini açıkça beyan edip, paylaşımlarda bulunur ve örgütün gelişimi ve yenilenmesi için ellerinden gelen her şeyi yapabilirler. Bundan dolayı öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır.

Araştırma sürecinin her aşamasında bana destek olan, yol gösteren değerli danışman hocam sayın Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM’A, yüksek lisans eğitimim süresince beni her anlamda destekleyen hocalarım, Prof. Dr. Ahmet DUMAN, Dr. Aynur BİLİR, Doç. Dr. Vural HOŞGÖRÜR’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca yüksek lisans istememde, araştırma arzumu cesaretlendiren lisans hocam çok değerli sayın Doç. Dr. Hüseyin ANILAN’a teşekkürü bir borç bilirim. Beni bu tezi bitirmem konusunda cesaretlendiren sevgili arkadaşlarım Dr. Öğr. Üyesi Berrin GENÇ ERSOY ve Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ERSOY’a, beni hayatımın her alanında destekleyen, yardımlarını esirgemeyen eşim Ferhat DEDE’ye, hamileliğim sürecinde ders aşamasında karnımda tüm yönetim kuramlarını duyan ve bu sebeple lider bir kişilik olarak dünyaya gelen canım kızım Deren Su DEDE’ye teşekkürlerimi sunarım. Tez yazmam konusunda bana büyük zorluklar yaşatan canım kızım Doğa DEDE’ye de teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca anneme, babama ve kardeşime bana olan desteklerinden dolayı şükranlarımı sunarım. Muğla’ya gidiş gelişlerim sırasında kızlarımla ilgilenen sevgili arkadaşlarım Şerife AŞIK ve İlke BİŞEN’e de şükranlarımı sunarım.

Araştırma yazışmaları sürecinde emeği geçen Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xiv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvi
EKLER DİZİNİ.....	xvii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	1
1.2. Genel Amaç ve Alt Amaçlar	7
1.3. Araştırmanın Önemi	7
1.4. Araştırmanın Sayıtları.....	10
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	10
1.6. Tanımlar	10
1.7. Kısaltmalar	10

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Sessizlik ve Seslilik Kavramı	11
2.2. Örgütsel Sessizlik	13
2.2.1. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	15
2.2.1.1. <i>Maaliyet-Fayda Analizi</i>	15
2.2.1.2. <i>Bekleyiş Teorisi</i>	16
2.2.1.3. <i>Sessizlik Sarmalı</i>	16
2.2.2. Örgütsel Sessizlik Türleri.....	17
2.2.2.1. <i>Kabullenici Sessizlik</i>	17
2.2.2.2. <i>Savunma Amaçlı Sessizlik</i>	18
2.2.2.3. <i>Kurum Yararına Sessizlik</i>	18
2.2.2.4. <i>Koruma Amaçlı Sessizlik</i>	19

2.2.2.5. <i>Korunma Amaçlı Sessizlik</i>	19
2.2.2.6. <i>Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik</i>	19
2.2.2.7. <i>İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik</i>	20
2.2.3. <i>Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler</i>	20
2.2.3.1. <i>Yöneticilerin Olumsuz Geri Besleme Alma Korkusu</i>	20
2.2.3.2. <i>Yöneticilerin Çalışanlarla ve Örgüt Yönetimiyle İlgili Örtük İnançları</i>	21
2.2.3.3. <i>Örgütsel Yapı, Politika ve Uygulamalar</i>	21
2.2.4. <i>Sessiz Kalma Biçimleri</i>	22
2.2.4.1. <i>Çalışan İtaati</i>	22
2.2.4.2. <i>Sağır Kulak Sendromu</i>	23
2.2.4.3. <i>Pasif Kalma ve Rız Olma</i>	23
2.2.4.4. <i>Geri Çekilme ve Başka Durumlara Yönelme</i>	23
2.2.5. <i>Örgütsel Sessizliğin Sonuçları</i>	24
2.3. <i>Güç Mesafesi</i>	25
2.3.1. <i>Yüksek Güç Mesafesi</i>	26
2.3.2. <i>Düşük Güç Mesafesi</i>	28
2.4. <i>Örgütsel Sessizlik ve Güç Mesafesi Arasındaki İlişki</i>	29
2.5. <i>İlgili Araştırmalar</i>	31
2.5.1. <i>İlgili Yurtdışı Araştırmalar</i>	31
2.5.1.1. <i>Güç Mesafesi İle İlgili Yurtdışı Araştırmalar</i>	31
2.5.1.2. <i>Örgütsel Sessizlikle İlgili Yurtdışı Araştırmalar</i>	33
2.5.2. <i>İlgili Yurtiçi Araştırmalar</i>	36
2.5.2.1. <i>Güç Mesafesi İle İlgili Yurtiçi Araştırmalar</i>	36
2.5.2.2. <i>Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurtiçi Araştırmalar</i>	38

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli	43
3.2. Evren ve Örneklem / Çalışma Grubu.....	43
3.3. Veri Toplama Araçları	45
3.3.1. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği	45
3.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	47
3.4. Verilerin Analizi	48

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Öğretmenlerin Güç Mesafesi Düzeylerine İlişkin Bulgular	50
4.2. Öğretmenlerin Güç Mesafesi Davranışlarının Çeşitli Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	53
4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular	57
4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	60
4.5. Öğretmenlerin Güç Mesafesi Algılarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular.....	64

BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma	68
5.1.1. Güç Mesafesi İle İlgili Tartışma	68
5.1.2. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Tartışma.....	71
5.1.3. Örgütsel Güç Mesafesi ile Örgütsel Sessizlik İlişkisine İlişkin Tartışma.....	73
5.2. Sonuçlar	75
5.3. Öneriler.....	77

KAYNAKÇA	79
EKLER.....	88
ÖZGEÇMİŞ.....	95



TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri.....	44
Tablo 2. Öğretmenlerin Güç Mesafesi Düzeyleri.....	50
Tablo 3. Öğretmenlerin Gücü Kabullenme Düzeyleri.....	51
Tablo 4. Öğretmenlerin Gücü Araçsal Kullanma Düzeyleri.....	51
Tablo 5. Öğretmenlerin Gücü Meşrulaştırma Düzeyleri	52
Tablo 6. Öğretmenlerin Güce Razı Olma Düzeyleri.....	53
Tablo 7. Öğretmenlerin Güç Mesafesi Davranışlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	54
Tablo 8. Öğretmenlerin Güç Mesafesi Davranışlarının Okul Türüne Göre Karşılaştırılması	54
Tablo 9. Öğretmenlerin Güç Mesafesi Davranışlarının Öğretim Kademesine Göre Karşılaştırılması	55
Tablo 10. Öğretmenlerin Güç Mesafesi Davranışlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması	56
Tablo 11. Öğretmenlerin Güç Mesafesi Davranışlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması	57
Tablo 12. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri	58
Tablo 13. Öğretmenlerin Kabulenci Sessizlik Boyutuna Katılım Düzeyleri.....	58
Tablo 14. Öğretmenlerin Savunma Amaçlı Sessizlik Boyutuna Katılım Düzeyleri.	59
Tablo 15. Öğretmenlerin Kurum Yararına Sessizlik Boyutuna Katılım Düzeyleri..	59
Tablo 16. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	60
Tablo 17. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılması	61
Tablo 18. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Öğretim Kademesine Göre Karşılaştırılması	61
Tablo 19. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması	62
Tablo 20. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması	63

Tablo 21. Öğretmenlerin Kabullenici Sessizliklerinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	64
Tablo 22. Öğretmenlerin Savunma Amaçlı Sessizliklerinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	65
Tablo 23. Öğretmenlerin Kurum Yararına Sessizliklerinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	66



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Sessizlik sarmalı döngüsü.....	17
---	----



EKLER DİZİNİ

Ek 1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	88
Ek 1. 1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	88
Ek 1. 2. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği	90
Ek 2. Ölçek Uygulama İzni	92



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve temel kavramlarına ait bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İnsanlar yaşamlarını kolaylaştırmak, düzene koymak, belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmak ve bireysel olarak başaramadığı birçok şeyi başarmak için örgütler meydana getirmişlerdir. Örgütler, belirlenen amaçları yerine getirmeye çalışırlar. Örgütün istenilen amaçlar doğrultusunda varlığını sürdürebilmesi için, örgüt içinde insan ve madde kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması gerekir. Bu kaynakları, verimli kullanabilmek de yöneticilerin işidir. Günümüzde, örgütlerin etkili ve verimli bir şekilde yaşayabilmesi, akılcı, örgüt üyelerinin isteklerine yanıt verecek bir yönetim anlayışı ve uygulaması ile mümkündür (Yılmaz, 2004).

Örgütler kurulduklarından itibaren ilerleyen dünyada ayakta kalabilme, verimliliklerini arttırma, örgütü daha iyi yönetebilme gibi birçok amaca ulaşabilmek için çeşitli yollar aramışlardır. Örgütlerin belirledikleri amaçlara ulaşabilmeleri için iş görenlerin fikirlerine, onların örgüte düşünsel olarak katkılarına ihtiyaç vardır. Ancak bazı örgütlerde iş görenler, kasıtlı ya da kasıtsız olarak sessizliği tercih ederler. Bu sebeple,

çalışanların bilerek ve isteyerek neden sessiz kaldıklarının ve sessizliklerini arttıran faktörlerin neler olduğunun tespit edilmesi gerekmekte, bu faktörlerin ortadan kaldırılması önem taşımaktadır. Çalışanların bilgi, fikir ve görüşlerini açıklamayıp, neden sustuklarını belirlemek ve bu sessizliği kırmak örgüt için çok önemlidir. Çünkü sessizlik iklimi kırılmayan örgütler, ilerleyemezler. Örgütlerdeki sessizlik, örgüt kültürünün bir sonucu olabilir. Çünkü örgüt kültürü örgütlerde bazen olumlu, bazen de olumsuz bir iklim oluşturabilmektedir. Örgütteki olumlu iklim, yöneten ve çalışan arasındaki duvarları yıkar. Herkes örgütün gelişimi için, fikrini paylaşır, konuşur, tartışır, uygulamalar yapar (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015).

Bireyler örgüt içerisinde yöneticileriyle etkileşim halinde bulunmalıdırlar. Çünkü, kendileriyle ve yaşadıkları örgütle ilgili alınacak kararlarda ve çıkan problemlerin çözümünde söz sahibi olmaları gerekir. Yönetenler ve yönetilenler işbirliği içinde sorumluluklarının bilincinde oldukları sürece, hem yönetenler hem de yönetilenler görevlerini etkin bir biçimde yerine getirebilirler. Böylece örgütte değişim ve gelişim hızlanır. Daha özgün fikirlerle, kendini yenileyen örgütler ayakta kalır, büyür ve gelişir (Eroğlu, 2006).

Birçok örgüt örgütsel sessizlik durumuyla karşılaşmaktadır. Bu durumda çalışanların sessizliklerinin nedenleri, ses çıkarmada isteksiz oldukları konular, örgütü ilgilendiren sorunları paylaştıkları kişiler, kiminle konuşup kiminle konuşmayacaklarına nasıl karar verdikleri gibi etkenleri aydınlığa çıkarmak önemli ve gereklidir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Bugüne kadar sessizlik konusuna araştırmalarda çok az ilgi gösterilmiştir. Çünkü sessizlik, çoğu kişi tarafından konuşmamak olarak görülmüştür. Ayrıca, konuşmamayı analiz etmenin açık davranışlardan daha zor olması da, konunun çok az ilgi görme nedeni olarak sayılabilir (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Bu karmaşık yapıyı anlamlandırmak, çözmek ve sessizliği sona erdirmek, örgütler, ülkeler ve dünya için büyük önem taşımaktadır. Çünkü dünyada gelişimin, değişimin sağlanması için konuşan, fikir üreten bireylere ihtiyaç vardır.

‘Çalışanlar neden susarlar? Örgütte onları sessizliğe iten nedir? Örgütte kimlerle konuşurlar, kimlerle konuşmazlar? Korkuları nedir?’ gibi tüm bu sorulara aranan yanıtlar bize sessizlik konusunda cevaplar verir.

Çalışanlar kendi çıkarları gereği çoğunluğun görüşüne ayak uydurarak örgüt içindeki varlıklarını sürdürürler ve işte tam bu noktada örgütsel sessizlik kavramı önemli bir olgu olarak karşımıza çıkar (Çakıcı, 2010).

Çalışanlar bazen de örgüt içindeki iklimden dolayı sessiz kalmayı tercih edebilirler. Örgüt üyelerinin, gücün dağılımındaki eşitsizliği kabul etme derecesine güç mesafesi denildiği bilinmektedir. Boyun eğen pozisyonunda olan çalışanın, konuşması, fikir belirtmesi çalışana gereksiz ya da tehlikeli gelebilir. Bireylerin geçmiş deneyimleri, aile yapıları, gelir ve ekonomik durumları farklılık gösterebilir. Ortak özellik gösteren toplum bireyleri arasında bile kültür açısından farklılıklar gözlenebilir. Yani bireyin kişisel özellikleri de onun sessizliğinde bir etmen olabilir. Bazen de birey toplumsal olarak yetiştiriliş tarzıyla bağlantılı olarak değil de, örgüt içinde fikirlerini dile getirmenin olumsuz karşılanacağına ya da herhangi bir işe yaramayacağına inandığı için, sessiz kalmayı tercih etmekte ve olumsuzluklar karşısında pasif kalmayı seçerek bir bakıma örgütü cezalandırmaktadır (Kutanis ve Çetinel, 2014).

Sessiz kalmanın sebeplerinin başında yöneticilerin çalışanlarına olumsuz geribildirim vermesi ve bunun sonucunda çalışanlarda özgüvenin yitilmesi korkusu gelir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu da yine güç mesafesiyle ilişkili olabilir. Gücünü kullanan yöneticinin sert tavırları, kötü ve aşağılayıcı söylemleri de çalışanları sessizliğe itebilir. Yöneticiler, çalışanların fikirlerini beğenmeseler de, onların heveslerini kırmamalı, daha iyi fikirlere ulaşana kadar onları desteklemelidirler. Terzi'nin (2004) de belirttiği gibi, güçten kaynaklanan farklılıkları azaltmak için uğraşan toplumlar, güç mesafesinin düşük olduğu kültürü; gücün kurumsallaştırıldığı, alışlageldiği toplumlar ise, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürü ifade etmektedir. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, sessizlik kabul gören bir eylemdir. Kurumun yenilenmesi ve gelişmesi için itaat etme, boyun eğme, sessizlik döngüsünden kurtulmak önemlidir.

Uslu ve Ardiç'a (2013) göre, yüksek ve düşük güç mesafesine sahip çalışanların benzer şartlarda farklı şekilde davrandıkları görülmektedir. Sonuç itibarıyla örgütte bazı çalışanlar sahip olmadığı ya da beklemediği, bazı çalışanlar ise beklediği veya olağan karşıladığı bir güç mesafesi ile karşılaşabilir.

Örgüt kültürünün en önemli boyutlarından biri olan güç mesafesi boyutunun yönetim tarafından doğru bir şekilde bilinip anlamlandırılması büyük önem taşır. Yöneticiler;

astlarının, örgütleri hakkında sahip oldukları düşünceleri açığa çıkarıp, örgütsel faaliyetlerin daha etkin ve verimli yürütmesini sağlamalıdır (Uzun ve Tamimi, 2007).

Bireyin geçmiş yaşantısına dayalı olan sessizlik davranışını aşmak, örgüt ikliminin değişimiyle kırılabilir. Yüksek güç mesafesine alışmış bir bireyin, fikirlerini ifade etmesi zaman alabilir. Ama yöneticiler sıcak bir örgüt iklimi kurarsa, kişi kendini o örgütün asil üyesi olarak görüp, kuruma bağlılıkla birlikte görüşlerini de ifade edebilir. Bu durum, zaman alıcı bir eylem olsa da, kurumun gelişimi için denenmelidir.

Özgan ve Külekçi'nin (2012) yaptığı araştırmada, öğretim elemanlarının sessiz kalma davranışları; boyun eğmeye dayalı sessizlik, korkuya ve kendini korumaya dayalı sessizlik ve ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı olarak ifade edilmiştir. Genele bakıldığında öğretim elemanlarının diğer davranış eğilimlerine oranla daha çok ilişkileri korumaya dayalı sessizlik ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı eğilimleri olduğu gözlenmiştir. Bu da, kişilerin örgütte sivrilme istemeyişiyle ve yetiştirilme tarzlarıyla ilgili olabileceğini göstermektedir. Bu sonuçlardan hareketle, toplumumuzdaki örgütsel sessizliğin, toplumsal yapımızla bağlantılı olarak boyun eğmeye dayalı sessizliğe dayandığı göze çarpmaktadır.

Türk kültürel yapısında itaat etme ve boyun eğme kavramları ağır basar. Çünkü ata erkil bir toplumdan gelmekteyiz. Toplumda bize öğretilen şudur; kadın kocasına, kız çocuk ağabeyine, asker komutanına, öğrenci öğretmenine... itaat eder. Bu alışkanlıkla yetişmiş kişi, işe başladığı örgütte, yönetime ve üstlerine itaat etmesi gerektiğini bilir. Buna göre davranır. Durumu içselleştirdiği için, neden itaat ettiğini sorgulamayacaktır. Kendi fikrinin önemimin de fark edemeyecektir. Yönetim, onun fikrini önemserse işler değişir. Kişi kendini değerli hisseder.

Yöneticilerin böylesine katılımı destekleyici ve şeffaf bir örgüt kültürü oluşturmaları, örgütsel sessizliğin oluşmamasını sağlayacak, bu durumun sürekli hâle gelmesi ile sessizlik minimize edilecek, sessizliğe karşı çıkan bir örgüt kültürü oluşacak ve çeşitli insan kaynağından en üst düzeyde faydalanma şansı doğacaktır (Yalçınsoy, 2017). Sessizlik ile başa çıkabilmek için sürekli öğrenmeyi, gelişmeyi ve konuşmayı destekleyen bir örgüt kültürü benimsemek, iletişim yapısının açık olduğu şeffaf örgütler yaratmak önem taşımaktadır (Yeşilaydın ve Bayın 2015).

Birey, ılımlı iklime sahip bir örgütte, yönetime katılan, konuşan, sorgulayan, örgütün gelişimi için çabalayan bir çalışan haline gelir. Bu, kişinin doğası gereği yapacağı bir

eylemidir. Çünkü Erickson'a göre genç yetişkinlik döneminde olan birey, sürekli verimli olmaya çalışır. Verimli oldukça, haz alır. Verimli olamazsa verimsizlik duygusuna kapılır. Bireyin bu yaş döneminde çalışan olması örgüt için bulunmaz bir imkândır. İyi bir örgüt iklimi oluşturabilen yöneticiler bu yaş dönemindeki çalışanları örgüt yararına kullanabilirler (Akt: Bacanlı, 2002).

Tülübaş ve Celep'in (2014) araştırma bulgularına göre, öğretim elemanlarını sessizliğe iten etkenler arasında, yönetimin onların fikirlerini dikkate almadığı ya da fikirlerini açıkça söyleseler de bekledikleri değişimin gerçekleşmeyeceği inancı gelir. Yöneticiler, öğretim elemanları ile ilişkilerini yeniden gözden geçirip, onların kararlara katılımını teşvik ederlerse, öğretim elemanları bu öğrenilmiş çaresizlik durumundan kurtulabilir. Ayrıca, öğretim elemanları her ne kadar bazen sessiz kaldıklarını ortaya koysalar da, akademik çalışanların her durum ve koşulda kendilerini açıkça ifade etmeleri son derece önemlidir. Çünkü, öğretim elemanları, bilimle uğraşan bireyler oldukları için her zaman onları özgür düşüncelerine, yaratıcılıklarına ihtiyaç vardır. Bu nedenle, özellikle yönetim pozisyonundakiler, öğretim elemanlarının rahatça konuşabildikleri ve fikirlerinin o örgüt için değerli olduğunu hissettikleri bir örgütsel iklim oluşturmaya gayret etmelidirler.

Çalışanların sessiz kalıp fikirlerini dile getirmediği örgütlerde değişim ve gelişim süreci yavaşlayabilir. Bu durumun örgüte olumsuz etkisi olacaktır. Özellikle topluma yol gösteren, öğretmenlerin gelişimi takip etmesi çok önemlidir. Dolayısıyla fikirlerini ve önerilerini dile getirmeyip sessiz kalmayı tercih eden öğretmenler, örgütün gelişimini zayıflatabilir ve hatta engelleyebilir (Özgan ve Külekçi, 2012). Bu sebeple öğretmenler, düşünen, üreten, farklı fikirleri önemseyen özgür örgütlerde çalışmalıdır.

Toplum için okulların önemi tartışılmaz. Çünkü toplumun temelini oluşturan çocukların donanımı yüksek, ufku geniş, öğretmen ve yöneticilerin olduğu bir okulda eğitim görmeleri, o toplumun geleceği için büyük önem taşır. Bu durumda öğretmenlere ve okul yöneticilerine büyük iş düşer. Özellikle okul yöneticileri, öğretmenler ile sürekli konuşup, iletişim halinde olmalı, onların fikirlerini almalı ve sorunlarını dinlemelidir. Okul yöneticileri, öğretmenler ile fikir alışverişinde bulunarak, okul ve öğrenciler için neler yapılabileceğini ortak bir karar altında değerlendirmelidir. Öğretmenlerin fikirlerine saygı duyulması, özgüvenlerinin kırılmaması ve okul için faydalı olduklarına inandırılması okul yöneticileri tarafından gösterilmesi okulun gelişimi için son derece önemlidir. Okullardan yüksek düzeyde performans almak için, rahatça iletişim kuran,

sorunlarını kolaylıkla dile getiren öğretmen ve yöneticilere ihtiyaç vardır (Çakıcı, 2010).

Halkın gözünde kutsal bir meslek olarak yer bulan öğretmenlik, diğer tüm meslekleri içinde barındıran, topluma ışık olan, tüm insanlığa yol gösteren özellikleri ile değer görmektedir. Toplumun aydınlık geleceği için öğretmenlerin yüksek motivasyonlu örgütlerde verimli olmaları önemlidir. Bunun sağlanabilmesi için de çalıştıkları okul ortamının baskılayıcı olmaması gerektiği çok açıktır. Bu bağlamda, öğretmenlerin örgüt içinde sessiz kalmaları, örgütün gelişimini zayıflatan bir engel olacaktır. Sürekli fikir üreten, yenilikçi düşüncelerini paylaşan öğretmenler örgütün gelişiminde önemli rol oynayacaklardır.

Alanyazın incelendiğinde güç mesafesi ile ilgili pek çok sayıda araştırmaya (Akyürek, 2001; Begley, Lee, Jianfeng, 2002; Altay, 2004; Gürbüz ve Bingöl, 2007; Erdoğan, Yaman, Şentürk ve Kalyoncu, 2008; Akyol, 2009; Khatri,2009; Ghosh, 2011; Altinkurt ve Yılmaz, 2012; Lunenburg,2012; Deniz, 2013; Bedük ve Ertürk, 2015; Kemikkıran, 2015; Kızanlıklılı, Koç ve Kılıçlar, 2016) rastlanmaktadır.

Yine örgütsel sessizlikle ilgili araştırmalar (Bowen ve Blackmon, 2003; Douglas Creed, 2003; Dyne ve diğerleri, 2003; Huang, Van De Viliert, Van Der Vegt, 2005 Çakıcı, 2007; Brinsfield, 2009; Alparslan ve Kayalar, 2012; Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012; Arlı, 2013; Durak, 2014; Acaray ve diğerleri, 2015; Çiçek Sağlam, Yüksel, 2015; Acaray ve Şevik 2016; Celep ve Kaya, 2016, Çiçek Sağlam, 2016; Dönmez, 2016; Fapohunda, 2016) fazla sayıdadır. Ancak örgütsel sessizlik ve güç mesafesini ilişkilendiren kaynaklar (Işık, Yalçınsoy ve Bilen 2017; Sarı-Aytekın, Sis-Atabay ve Okan, 2017; Çiçek Sağlam, Yorulmaz, Türkkaş Anasız, Çolak ve Dumlu, 2018) az sayıdadır. Bu çalışmalardan, Çiçek Sağlam ve diğerleri (2018) 'nin çalışması akdemisyenlerle, Işıkve diğerleri (2017)'nin çalışması kamu personeli ile Sarı-Aytekın ve diğerleri (2017)'nin çalışması da hekimlerle yapılmış çalışmalardır. İlkokul ve ortaokul öğretmenleri ile yapılmış benzer bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple bu çalışmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütlerin gelişimi önündeki en büyük engellerden biri olan 'sessizlik' kavramının okullarda anlaşılması son derece önemlidir. Toplumumuzda, boyun eğmeye şartlandırılmış bireyler olarak yetiştirilsek de, eğitim örgütlerinde bu durumun

anlaşılması önemlidir. Sessizlik büyük bir problemdir. Bu sorunu aşmak da yöneticilerin sıcak, ılımlı, katılımcı yönetim yaklaşımlarıyla mümkün olacaktır.

1.2. Genel Amaç ve Alt Amaçlar

Bu araştırmanın amacı, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. Öğretmenlerin güç mesafesine ilişkin algıları nasıldır?
2. Öğretmenlerin güç mesafesine ilişkin algıları demografik değişkenlerine (cinsiyet, mesleki kıdem, okulda görev yapma süresi, okul türü, çalıştığı kademe) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri nasıldır?
4. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri demografik değişkenlerine (cinsiyet, mesleki kıdem, okulda görev yapma süresi, okul türü, çalıştığı kademe) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin güç mesafesine ilişkin algıları ile örgütsel sessizlikleri arasında bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Düşüncelerini rahatlıkla ifade etmesi gereken mesleklerin en başında öğretmenlik mesleği gelmektedir. Çalıştığı kurumda kendini ifade edemeyen öğretmenin toplumu aydınlatması beklenemez. Bu çalışma, gelecek nesilleri yeşerten öğretmenlerin, sessizlik davranışlarını ölçmeyi ve bu sessizliğin, öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile ilişkili olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır.

Sessizlik kavramı, antropoloji, sosyoloji ve dilbilim olarak, büyük ölçüde ihmal edilmiştir. Bu tarihi bir ihmaldir. Sessizliğin, sesin yokluğundan başka bir şey olmadığı varsayımı, ihmalin nedenidir. Sessizlik alanının zor ve sinir bozucu olduğu kadar, son derece ilginç ve önemli olduğu kabul edilmelidir. Araştırmacıların sessizlikle ilgilenmesi, çalışanların saygınlığını benimsemesi son derecede önemlidir. Kişi doğuştan sakin, sessiz olabilir, ama adaletsizlik karşısında sessiz bir örgüt kabul

edilemez. Bu konuda daha fazla araştırma yapılarak, örgütlerde sessizlik oranlarının daha fazla olduğu ortaya çıkarılabilir. Çalışanların sessizliğinin onaylanmasını ima eden, basit varsayımları reddetmek gerekir. Örgütlerdeki fırtınalar, sağır edici suskunluklardan hemen sonra meydana gelebilir diyerek Pinder ve Harlos (2001) sessizliğin önemszenmesi gereken bir konu olduğuna vurgu yapmışlardır.

Sessizliğin kabul gören bir eylem olması beklenemez. Bu durum bazen toplumda efendiliğin, kibarlığın, saygınlığın göstergesi olarak kabul edilse de bunun örgütün gelişimini engelleyici bir neden olduğu bilinmelidir.

Sessizlik, çalışanların örgütü geliştirmekle ilgili konularda görüş ve düşüncelerini ifade etmesinin boşuna ve daha ileri düzeylerde tehlikeli olduğuna inanması sonucu ortaya çıkabilir. Bu durumun bir sonucu olarak, çalışanlar fikirlerini rahatlıkla ifade edecek ortamlarda bulunmalarına rağmen kendi istekleriyle sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Çalışanlar, sonuçlarından çekindikleri için, fikir ve düşüncelerini bilinçli olarak örgütten esirgeyebilirler. Son yıllara kadar çalışanların sessiz kalması bir uyum ve boyun eğme göstergesi olarak algılanırken, konu artık bir sorun olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple literatürde, sessizliğin doğasına ilişkin çalışmalar, her geçen gün artmaktadır (Kutunis ve Çetinel, 2014). Son zamanlarda örgütler, yeniliklerin ortaya çıkarılmasında, üretkenliğin artmasında ve değişimin gerçekleştirilmesi konusunda, insan kaynaklarının önemini anlamaya başlamışlardır (Tayfun ve Çatır, 2013).

Çalışan, eğer kendi düşüncesinin örgütün gelişimi için gereksiz olduğunu düşünüyorsa, bu sorun sadece kişi ile ilgili olamayabilir. Çalışan, kendini örgüt içinde değerli hissetmeli, varlığının örgütü güçlü kıldığını bilmelidir. Bu hissiyatı da yönetim kademesindeki çalışanların, diğer çalışanlarla kurduğu sıcak ilişkiler belirleyebilir.

Tülübaş ve Celep'in (2014) araştırmasında, üniversitelerdeki kurumsal düzenlemelerin ve mevcut uygulamaların öğretim elemanlarını edilgen bir geri çekilmeye yönelttiği gözlenmiştir. Öğretim elemanları, ilişkileri zedeleme çekincesi yüzünden sessiz kalmayı tercih etmişlerdir. Hem kurumsal hem de toplumsal gelişimin öncüsü olmaları beklenen öğretim elemanları, belki de en az sessiz kalması gereken gruptur. Bu durumun sonucunda, yetişen yeni neslin de durumdan etkileneceği ve yaratıcılıktan uzak bir anlayışla eğitim görmeleri kaçınılmaz olacaktır. Aynı sebeple, öğretmenlerin sessiz kalması da son derece üzücüdür. Fikirlerini açıkça belirtmesi gereken bu grubun sessiz kalması, düşündürücü ve araştırmaya değer bir durumdur.

Türkiye yüksek güç mesafesinin görüldüğü ülkeler arasındadır. Terzi (2004) Giresun Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği öğrencileri ile yaptığı araştırmasında, Türkiye'yi düşük birey yönelimli, yüksek güç mesafeli ülkeler sınıfında değerlendirmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel kültürün, toplumsal kültüre nazaran daha baskın olduğu sonucu çıkmıştır. Bu sonuç da Türk toplumunun güç mesafesi yüksekliğine bağlanmıştır. Yine erkek öğrencilerin, güç mesafesi kültürel özelliği boyutunun kız öğrencilere oranla aritmetik ortalamasının daha yüksek çıkması da Türk toplumundaki yetiştirilme tarzına bağlanmıştır. Örgüt kültürünün oluşumunda, çalışanlar ile üst yönetim kademesinin arasındaki ilişki de çok etkilidir. Örgütte gelişen iklim de yine bu ilişkilerin sonucudur. Türkiye'de yönetim kademesinde çalışanlar, diğer çalışanlarla iletişim kurarken, kendilerini onların yerine koyamayabilir. Kendi ile eşit olarak göremediği için, diğer iş görenleri sıkabilir, onlara gereğinden fazla sorumluluk yükleyebilir. Bu durumda çalışanları dinlemeyeceği gibi ve yönetime katacağı da beklenmez. Alt kademe çalışanlar da bu duruma alışık olduklarından, genelde boyun eğgerler. Fakat yönetim bilimlerinin gelişimi ile bazı yöneticilerin kendilerini geliştirdikleri, çalışanları yönetime kattıkları, onların fikirlerini aldıkları bilinmektedir. Öğretmenlerin kurumlarının gelişimi için fikirlerini açıkça söyleyebilmeleri çok önemlidir. Çünkü öğretmenlerin yetiştireceği öğrenciler de fikirlerini özgürce beyan edebilmelidirler. Öğretmenlerini rol model alan öğrenciler onlar gibi olma yolunda ilerlerler. Yöneticiler, öğretmenlerin özgün fikirlerinin önemini farkında olmalıdır. Bu konu genelde göz ardı edilmiş olduğundan, öğretmenlerin fikir ve görüşlerinin alınmasının, bu konularda sorunların çözümüne ve alan yazına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Eğitim örgütlerinde çalışan her bireyin, fikirlerini açıkça söyleyebilmesi, yönetim kademesi ile birlikte karar alması ve alınan kararları birlikte değerlendirmesi büyük önem taşır. Bunları uygulayan örgütler, yaratıcı, özgün, gelişen, alışılmışın dışına çıkabilen örgütlerdir. Bu sebeple, örgütte sessizliğin neden var olduğunu saptamak ve bu sessizliğin yönetim kademesindeki güç mesafesi ile ilişkili olup olmadığını bilmek son derece önemlidir. Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik ve güç mesafesi ilişkisini inceleyen sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Bu sebeple bu çalışma alan yazına katkı sağlayabilecek bir çalışmadır.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin, verilerin toplanması aşamasında kullanılan ölçme araçlarına içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Örgütsel sessizlik ve güç mesafesi arasında bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında Muğla ili Marmaris ilçe merkezinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgütsel Sessizlik: Çalışanların örgütü ilgilendiren konularda bilgi, fikir ve önerilerini bilinçli olarak söylememeleridir (Morrison & Milliken, 2000).

Örgütsel Güç Mesafesi: Yönetici statüsünde olmayan çalışanların, yöneticilerin fikirlerine katılmadıklarını ne ölçüde ifade edebildikleri ve yöneticilerin otokratik karar alma biçimini ne oranda doğru bulduklarıdır (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

1.7. Kısaltmalar

ÖSÖ: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

ÖGMÖ: Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu başlık altında araştırmanın konusu olan örgütsel sessizlik ve güç mesafesi konularında kuramsal bilgilere ve bu konularla ilgili yapılmış yurtiçi ve yurtdışı araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Sessizlik ve Sessizlik Kavramı

Sessizlik; sosyoloji, antropoloji, felsefe gibi alanlarda günümüze kadar onayı-kabulü çağrıştıran bir kavram olarak görüldüğü için pek fazla üzerine gidilmemiştir. Oysa son yıllarda sessizliğin *'düşüncelerin bilerek ve istenerek saklanması, paylaşılmaması'* sonucu ortaya çıkan bir eylem olabileceği fikri, bu konuda araştırmaların artmasına neden olmuştur. Zaten sessizlik, karmakarışık bir kavramdır, tek bir nedene bağlı olarak incelenmesi imkânsızdır (Çakıcı, 2007). Gündelik ve örgütsel yaşamda sessizlik, deyiş ve atasözlerinde de karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde *"Etiye sütlüye karışmayacaksın, işini yapacaksın."*, *"Söz gümüşse sükût altındır."*, *"Erken öten horozun başını keserler."* gibi ifadeler açıkça konuşmanın sıkıntı yarattığıyla ilgili örneklerdir (Çakıcı, 2007). Türk kültüründe *"Bir bakış bir bakışa neler anlatır, bir bakış seveni senelerce ağlatır."* sözü sessizliğin, içinde derin ve örtük bir takım anlamlar barındırabilmekte olduğunu açıklar. Dolayısıyla sessizlikle ilgili güdüler yanlış anlaşılabilir ve yanlış yorumlanabilir. Sessizlikle ilgili yapılan ilk çalışmalar genelde sessizliğin *"kabul"* anlamına geldiğini varsayar ancak sessizlik her zaman onay anlamı taşımaz (Durak,

2014). Genellikle derin bir anlam içeren sessizliğin neden ortaya çıktığını bulmak bu sorunun çözümünde ilk ve en önemli aşamalardan biridir.

Dyne ve diğerleri (2003)'ne göre seslilik çalışanların örgütlerinin gelişimi için fikir, görüş ve bilgilerini açıklamasıdır. Sessizlik kavramını ise, çalışanların fikir, görüş ve bilgilerini saklaması, söylemekten kaçınması olarak tanımlamışlardır. Ayrıca bu kavramları zıt kavramlar olarak değil, çok boyutlu ve karmaşık yapılar olduklarını belirtmişlerdir.

Örgütler içinde insanlar, konuşma, fikirlerini paylaşma ya da paylaşmama, konuşmama veya sessiz kalmayla ilgili kararlar vermek zorundadırlar. Örgütlerdeki insanların sessiz kalması için pek çok farklı konu vardır ve insanların sessiz olmayı seçmesinin birçok nedeni vardır. Bir çalışan, örneğin cezalandırılma korkusuyla gözlemediği etik olmayan uygulamalar konusunda sessiz kalabilir. Bir grubun üyeleri, uzlaşmaya devam etmek için susabilirler ya da sosyal baskılar nedeniyle muhalif görüşleri ifade etmemeyi seçebilirler (Morrison ve Milliken, 2003).

Çalışanların iş ve iş organizasyonlarını iyileştirmek ve yapıcı yöntemler geliştirmek için fikir, bilgi ve görüşleri vardır. Bazen çalışanlar ses kullanır ve fikirlerini, bilgilerini ifade eder ve bazen de sessizliğe giderler ve fikirlerini, bilgilerini saklarlar. Yüzeyde, davranışları ifade etme ve engelleme kutupsal karşıtlıklar gibi görünebilir, çünkü sessizlik konuşmamayı, ses ise kuruluşlardaki önemli konular ve problemler hakkında konuşmayı ima eder (Dyne ve diğerleri 2003). Özellikle, bireylerin konularının başkaları tarafından desteklendiğine inandıklarında konuşmaları ve inanmadıklarında sessiz kalmaları muhtemeldir (Bowen ve Blackmon, 2003).

Scott (1993) sessizliği, fikir ve düşüncelerin kasıtlı olarak söylenmemesi şeklinde tanımlamıştır. Nakane (2006) de ortaya çıkabilecek zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlamıştır. Bazen tembellik, kişiyi sessizliğe itebilmektedir. Konuşursa, yapılan işi, diğer çalışanlardan daha iyi yapabildiği anlaşılacak ve iş yükü artacaktır. Çalışan bu yüzden sessizliği seçebilir. Bazen de çalışanın örgütte fikir beyan etmesi onu sıkıntıya sokabilir. Sorunla karşılaşmak istemeyen çalışan kaçınma davranışı sergileyebilir.

2.2. Örgütsel Sessizlik

Sessizlik; nezaket, tevazu, saygı gibi değerlerle birlikte gelişen, kişiye özgü bireysel bir eylem olabileceği gibi örgüt yapısının kemikleşmiş ahlaki kurallarının (normlarının) etkisi ile de gelişebilir. İnsanların birbirleri ile karşı karşıya gelmekten, dışlanmaktan, şikâyetçi biri olarak bilinmekten, arkadaşları ve yönetimi ile ilişkilerini bozmaktan korktuğu için de sessiz kalabildiği bilinmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012).

Çalışanların, iş, iş yeri ve örgütle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerini bilerek ve isteyerek mevcut durumu düzenleyebilecek kişilerden saklamalarına '*iş gören sessizliği*' denir. Bu durum tüm örgüt içinde geçerli bir hal almışsa buna örgütsel sessizlik denir (Yalçınsoy, 2017). Örgütsel sessizlik kavramının günümüzdeki anlamı ile 2000'li yıllarda literatüre girdiği görülmektedir (Yalçınsoy, 2017). Günümüzde, örgütsel sessizlik, örgütsel davranış araştırmalarına konu olmaya başlamıştır. Çalışanların çalıştıkları örgüt, sorumlu oldukları işleri ile ilgili düşünce, fikir, kaygı ve önerilerini söylememelerine örgütlerde sıklıkla rastlanmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012).

Örgütsel sessizlik konusu araştırıldıkça, bilinmeyen, gizli kalan yönlerinin açığa çıkması beklenmektedir. Alan yazında, bilinmeyen veya gözden kaçırılan bu davranışların, dikkat çeken tepkiler olmayışına işaret edilmektedir ve bu yüzden sessizlik, son yıllara dek pek de araştırma konusu olmamıştır. Açıkça konuşmayıp susma, haksızlıklara kulak asmayıp geri çekilme, bu davranışın göz ardı edilmesinde etken olarak gösterilebilir. Çalışanların sorunlar hakkında konuştuklarında hiçbir şey değişmeyecek inancı, şikâyetçi ve dedikoducu olarak görünecekleri korkusu yaşadıkları için sessiz kaldıkları gözlenmiştir. Yöneticilerin bilerek ya da bilmeyerek oluşmasına katkı sağladıkları bu sessizlik ortamı, örgütler için önemli problemler oluşturabilir (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Genel olarak bakıldığında, örgütsel sessizliğin bir iklim halinde örgüte hâkim olabileceği ve bu iklimi hisseden çalışanların durumdan etkilenip örgüt ile ilgili faaliyetler hakkında sessiz kalabileceklerini gözlenmektedir. Bu iklimi genel anlamda üst yönetimin oluşturduğu ifade edilmektedir. Birim/bölüm yöneticileri de bu iklimin oluşmasında oldukça etkilidir. Bu yöneticilerin rolü, çalışanlardan hızlı bir şekilde doğru geribildirimler alma noktasında çok önemlidir. Çalışanların örgütsel faaliyetlere katılımını arttırmak için örgütün iletişim kanallarının açık olması, örgütte şeffaf bir

yapının bulunması, bilgi akışının sürekli ve doğru olması gerekir (Alparslan ve Kayalar, 2012). Kısacası, yenilikçi, çalışanları yönetime katan, sıcak bir iklim, örgüte olumlu katkılar sağlamaktadır.

Çalışanların sessizlik davranışları, bireysel özelliklerine, örgüt yönetimine ve örgütün genel iletişim yapısına göre değişkenlik gösterebilmektedir. Örgütteki örgütsel sessizlik iklimi, çalışanlar tarafından hissedildiği sürece, Çalışanlar sessizlik davranışları gösterirler. Bu davranışların altında yatan temel eğilimin hangi yönde (ilgisizlik, uysallık, boyun eğme, korku, kendini koruma, ilişkileri koruma, prososyal olma) olduğunu bilmek önemlidir (Alparslan ve Kayalar, 2012). Bireyin sessizliğinin nedeni bilinirse örgüt içinde buna yönelik önlemler alınarak bu davranışın sönmesi sağlanabilir.

Günümüzdeki modern örgütlerin en önemli zenginlik kaynaklarından birisi, çalışanların yenilikçi, farklı, özgür, yaratıcı görüş ve düşünceleridir. Demokrasinin henüz kurumsallaşmadığı, klasik işletmecilik uygulamalarının geçerli olduğu az gelişmiş ve gelişmekte olan ülke işletmelerinde, bu kaynaktan yeterince yararlanılmadığı bilinmektedir. Bilgi, yenilik ve hız, günümüzdeki örgütlerin en önemli rekabet araçlarıdır. Bu kapsamda örgütte, sadece yöneticilerin karar vermesi yerine, örgüt çalışanlarının da görüş ve önerilerini almak son derece önemlidir (Durak, 2014). Bu sebeplerle, örgütlerde yönetim kademesinde çalışan çalışanların, farklı düşünce ve fikirlere açık bireyler olması, örgütün gelişimi açısından en önemli faktörlerden biridir.

Kurumların rekabetçi çevrelerle mücadele ederek hayatını sürdürebilmeleri için çalışanlarına değer vermesi gerekmektedir. Çünkü insan kaynağının sahip olduğu bilgi, fikir ve deneyimler kurum kültür ve ruhuna kazandırılmazsa, kurumun rekabet etme şansı azalacaktır. Kurumsal gelişim ve ilerleme, çalışanların bilgi ve deneyim paylaşımları ile oluşan yeni, yaratıcı fikirler ve geliştirdikleri farklı bakış açıları sayesinde sağlanabilir (Kulualp, 2016). Kendine değer verildiğini hisseden çalışan, daha çok işe yaramak ister ve örgütün gelişimine katkıda bulunmak için çaba göstermeye artan bir gayretle devam eder. Yaratıcılığını geliştirir, özgür düşünür, fikir üretir ve örgütün gelişimine katkı sağlar.

Örgütsel sessizlik kavramı örgütte birçok soruna neden olabilir. Bu durum örgütsel değişimin ve gelişimin önünde büyük bir engel olarak yerini almaktadır (Yaman ve Ruçlar, 2014). Örgütsel sessizlik, monoton, yerinde sayan bir örgüt yaratır. Sessizlik ile başa çıkabilmek için sürekli öğrenmeyi, gelişmeyi ve kendini ifade etmeyi destekleyen

bir örgüt kültürü benimsemek, iletişim yapısının açık olduğu şeffaf örgütler yaratmak önem taşımaktadır (Yeşilaydın ve Bayın, 2015). Bunu yaratmak da yönetim kademesini geliştirmekle başarılabilir.

Örgütsel sessizlik çok boyutu olan karmaşık bir yapı olduğu için örgütsel sessizliğin nedenlerini ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapılması gerekir. Çünkü hiçbir problem, problemin nedeni ortadan kaldırılmadan çözülmüş sayılamaz. Örgütsel sessizlik davranışı göstermeyen öğretmenler fikir ve görüşlerini açıkça belirtirler ve okul örgütü gelişerek daha etkili bir hal alır (Dönmez, 2016). Özellikle okul yöneticileri öğretmenlere: ‘Bu okul, öğretmensiz hiçbir anlam ifade etmez. Her biriniz bu okulun değerli parçalarısınız. Sizin fikir ve görüşleriniz olmadan, bu okul gelişemez, yerinde sayar.’ sözünü açık ve net olarak söylemeli, bu söz, sözde kalmadan okulun iklimine de yansımalıdır. Sıcak ilişkiler kuran öğretmen ve yöneticilerin büyük işler başaracağına olan inanç tamdır. Bu sebeple okul yöneticileri, öğretmenlerin fikirlerini paylaşacakları ortamlar yaratıp onların yaratıcılıklarını açığa çıkarmalıdır. Okullar sadece okul yöneticilerinin fikirleriyle değil, tüm çalışanların, velilerin ve öğrencilerin fikirleriyle gelişir.

2.2.1. Örgütsel Sessizlik Teorileri

2.2.1.1. Maaliyet Fayda Analizi

Çalışan, kazanabileceği faydalara karşı konuşma olasılıklarını değerlendirir. Dolaylı ya da doğrudan maliyet çalışanın sesiyle alakalıdır. Doğrudan maliyetler; harcanan zaman ve enerji ile karşılanır. Dolaylı maliyetler ise; potansiyel itibar kaybı, misilleme, düşmanca ilişkiler, çatışma yaratmak ile karşılık bulur (Premeaux, 2001). Fayda, yatırılan mal ve hizmetlerin verimliliğinin nakti değeri, maliyet ise, bu mal ve hizmetlerin sunulabilmesi için gerekli olan minimum harcamadır. Maaliyet- fayda analizi ekonominin tüm sahalarında yapılır (Alparslan, 1978).

Fayda-maliyet analizi, kamu ekonomisinde yatırım projelerini etkinlik yönünden değerlendirmeye yarayan, topluma en yüksek faydayı sağlayacak olan projelerin seçiminde veya öncelik sırasının tespit edilmesinde yararlanılan bir tekniktir. Aynı

şekilde kamu yatırımlarında israf ve savurganlıkların ortadan kaldırılmasında fayda-maliyet analizinin uygulanması son derece önemlidir. Çünkü israf ve savurganlıkların önüne geçilmesi ülke ekonomisine katkı sağlar (Aktan ve Sakal, 1999).

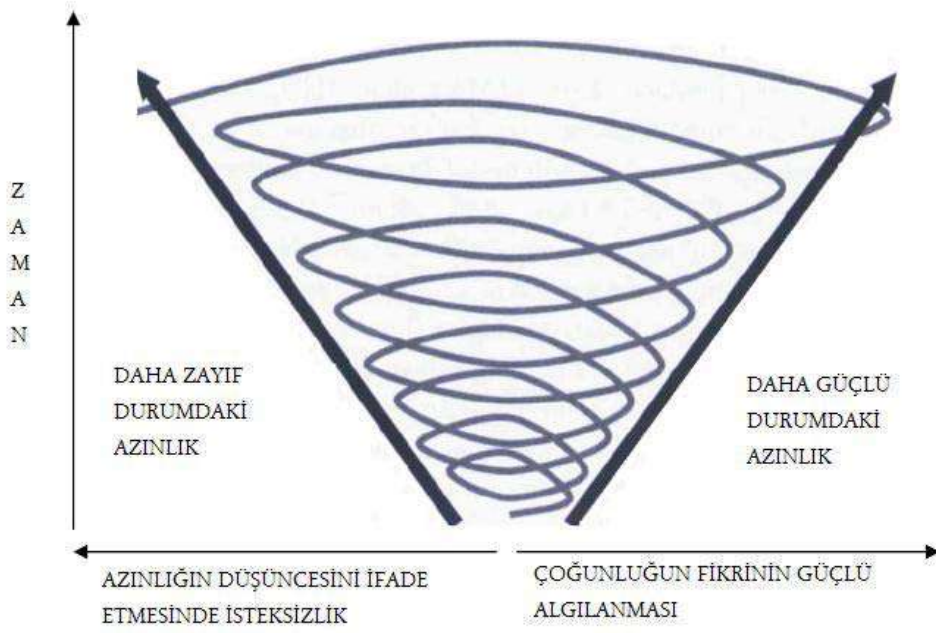
2.2.1.2. Bekleyiş Teorisi

Vroom'a göre bir insanın güdülenmesi, bir davranışın amaca ulaşma beklentisi ve o bireyin amaca verdiği önemle ilişkilidir (Akat, Budak ve Budak, 2002). Vroom bu teoriyi açıklarken üç kavram üzerinde durmuştur. Bunlar valans, beklenti ve araçsallıktır. Valans; isteğin şiddetini, beklenti davranışın sonuca ulaşması konusundaki şiddeti, araçsallık ise asıl hedeflenen sonuçların, diğer olumlu sonuçlara da ulaştıracağı konusundaki beklenti olasılığıdır (Erdem, 1998)

Porter ve Lawler ise, çalışanın örgüt içinde aldığı ödülün değerine göre gayretinin derecesinin ilişkisini gözlemlemişlerdir. Çalışan yaptıklarının karşısında bir ödül bekler. Eğer fiilen aldığı ödül algıladığı (almak istediği) ödülünden az bir değere sahip ise kişinin bekleme süreci etkilenir ve süreç başa döner. Bu durumların yaşanmaması için, yöneticilerin çalışanlara eşit muamele göstermeleri, rol çatışmalarını azaltmaları, çalışanlarının kişisel özelliklerini iyi tanıyıp onların isteklerini tahmin etmelilerdir (Akt: Erdem 1998).

2.2.1.3. Sessizlik Sarmalı

Fikirlerinin çoğunluk tarafından kabul görmediğini düşünen kişiler diğer insanlardan soyutlanmamak için susarlar. Çünkü kamuoyu konuşmalarına izin vermez. Bu suskunluğun temelinde; kitle iletişim araçlarıyla geliştirilen dışlanma korkusu, fikirleri 'aykırı' olan grupla fikirleri 'genel geçer' olan grup arasında kalma ve toplumda kabul görmeyeceği varsayılan fikirler yatar. Sessizliği yenmenin tek yolu kamuoyundan ve genel geçer görüşlerden bağımsız konuşabilecek vokal azınlığı kurmaktır (Noelle-Neumann, 1998). Şekil 1'de belirtilen sessizlik sarmalında bu durum açıklanmıştır. Çoğunluğun fikrinin daha güçlü algılanması sonucu bir kısım azınlık susar. Böylece sessizlik bir sarmal halinde yayılır, çoğalır.



Kaynak: Bowen ve Blackmon, 2003.

Şekil 2.1. Sessizlik Sarmalı Döngüsü

2.2.2. Örgütsel Sessizlik Türleri

Alan yazın incelendiğinde, örgütsel sessizlik türleri konusunda birbirine benzer şekilde sınıflamaların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada ise Dyne ve diğerleri (2003)' nin sınıflaması esas alınmıştır. Alparıslan ve Kayalar (2012) ve Dedahanov ve Rhee (2015) de araştırmalarını aynı sınıflandırmaya dayanarak başlıklandırmışlardır. Belirtilen sessizlik türlerine aşağıda kısaca değinilmiştir.

2.2.2.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, çalışanların iş yerinde ilgisizlik veya kabullenme durumlarından dolayı sahip oldukları bilgiyi, fikri ve düşünceyi kimse ile paylaşmama ve pasif olma halidir. Çalışanlar, sorgusuz boyun eğme ve susar (Alparıslan ve Kayalar, 2012). Kabullenici sessizliği, çalışanların, herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili gelişmelere razı olmasının sonucunda, söz konusu durum hakkındaki fikir, bilgi, görüş

ve düşüncelerini söylememesi olarak da tanımlayanlar olmuştur (Dyne ve diğerleri, 2003). Brinsfield (2009) ise, kabullenici sessizliği boş vermişlikle ilişkilendirmiş, çalışanların doyum sağlayamamaları ve ümitlerini kaybetmeleri durumunda kabullendiklerini ve sustuklarını belirtmiştir. Kabullenici sessizlikte, çalışanlar; görüş, bilgi ve fikirlerini geri çekilerek örgütten esirgerler. Çalışan, değişimle ilgili fikrini, konuşmasının anlamsız olacağı ya da fark yaratmayacağı inancıyla esirger. Çalışanlar, yaptıkları işlerde herhangi bir fark oluşturamayacaklarına inanırlar, konuya karşı ilgisiz kalıp, fikir ve önerilerini açıklamaz ve kendilerine saklarlar.

2.2.2.2. Savunma Amaçlı Sessizlik

Çalışanlar için, mevcut sorun veya konu hakkında görüşte bulunmak gereksiz ve hatta tehlikeli bir durum yaratabilir. Bu durumda çalışan, yaşadığı korkuyla örgütte bir fikri ya da durumu paylaşmaktan çekinir (Morrison ve Milliken, 2003). Çalışanın duyduğu korkudan dolayı kurumunu ilgilendiren yararlı bilgileri ve fikirlerini kendini koruma amacıyla saklamasıdır. Çalışanın kendini koruma duygusu ortaya çıkacak problemlerden sorumlu tutulacağı endişesine dayanır. Savunma amaçlı sessizlik sergileyen çalışanlar, alternatifler arasından seçim yaparak fikirlerini ve düşüncelerini saklamanın en iyi strateji olacağına ve bunun kendilerini olumsuz sonuçlardan koruyacağına inanırlar. Yirmi iki örgütte toplam 260 çalışan ile yapılan bir çalışmada, çalışanların %70 'inin çeşitli korkularından dolayı, örgüt içerisindeki konumlarını ve itibarlarını korumak için sessiz kaldıkları sonucu çıkmıştır (Slade, 2008).

2.2.2.3. Kurum Yararına Sessizlik

Dyne ve diğerleri (2003)'ne göre örgüt yararına sessizlik, çalışanların, örgüte ya da diğer bireylere faydalı olmak için, herhangi bir durum hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini söylememeleridir. Çalışanın, diğer insanların veya kurumun faydalanması amacıyla işe ilişkin fikirlerini, bilgiyi veya düşüncelerini saklamasıdır. Kurum yararına sessizlik kasıtlı bir eylemdir ve fedakârlık veya işbirliği anlayışına dayanır. Savunma amaçlı sessizlikten farklı olarak, bu sessizlik türünde çalışanlar başkaları veya kurum

için duydukları kaygıdan dolayı sessiz kalmayı tercih ederler. Kuruma bağlılık duyan kişi, kurumla ilgili bilgileri saklar, öğrenmek isteyenlere karşı koyar, kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamaz ve kurumun bilgilerini saklar. Bu sessizlik türü örgüt yararına yapılan bir sessizliktir.

2.2.2.4. Koruma Amaçlı Sessizlik

Kişinin örgütünü ya da diğer çalışanları korumak için sessiz kalmasıdır. Kişi proaktif davranış biçimi geliştirmiştir ve kendini değil, diğer çalışanların ya da örgütün yararlarını düşünmektedir (Acaray ve diğerleri, 2015). Bu durumda kişinin değişimini sağlamak gerekir. Yöneticiler bu kişinin sessizliğini belirleyip, sessizliğin çözümü için yapılabilecekleri planlayabilir.

2.2.2.5. Korunma Amaçlı Sessizlik

Kişi, kendisini korumak için fikirlerini, düşüncelerini ve sahip olduğu bilgileri kendisinde tutar. Kasıtlı ve proaktif bir davranış olarak kişinin kendisini dışsal tehditlerden koruma eğiliminin bir sonucudur (Alparslan ve Kayalar, 2012). Bu da kişisel bir problem olabilir. Kişiyi, ‘Bana dokunmayan yılan bin yaşasın.’ algısından çıkarıp, sessizliğini bozması için çaba harcanmalıdır. Rosemary (2003)’e göre, çalışanlar, kendilerinin ve ailelerinin durumlarını korumak adına susarlar. Bu da korunma amaçlı sessizlik olarak ifade edilmektedir.

2.2.2.6. Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik

Çalışanlar iş birliği eğilimi göstererek, kişiye ve örgüte ait olan özel bilgileri uygun görülmeyen kişiler ile paylaşmaz, gizliliği korur ve bunları örgüt ve çalışanların yararına saklar. Örgüt hakkında olumsuz yorumlar yapmaz (Alparslan ve Kayalar, 2012). Bu durumun örgüt yararına olabileceği de düşünülebilir. Örneğin, okulundaki bir

proje başvurusunu diğer okullardaki öğretmen arkadaşları ile paylaşmayan öğretmenler, kendi örgütlerinin yararına bir sessizlik süreci yaşamış olabilirler.

2.2.2.7. İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik

Örgüt içerisinde birçok insan, bulunduğu örgütten dışlanmak istemediği için, diğer insanların duymak istediklerini konuşur, kendi fikir ve düşüncelerini dile getiremez (Alparslan ve Kayalar, 2012). Örgüt içinde birlikte çalıştığı iş arkadaşları gibi düşünmemek onu örgütte yalnız bırakabilir. Bu durumu yaşamamak için kişi, sessizlik sürecine girer.

2.2.3. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler

Örgüt içerisinde algılanan hava çalışanlara hangi tutum ve davranışlarda bulunması gerektiğini hissettirir. Buna bağlı olarak çalışanlar, iş yerindeki sorunlarla ilgili konuştuklarında olumsuz bir tepki ya da tehditle karşılaşacaklarını hissederlerse konuşmamayı tercih edeceklerdir (Yalçınsoy, 2017). Örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri Durak (2014), şöyle sıralamıştır:

2.2.3.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Besleme Alma Korkusu

Yöneticiler, çalışanlardan olumsuz geri besleme aldıklarında, mesaja önem vermezler, mesajın hatalı olduğunu düşünerek, mesajı reddeder ya da mesaj kaynağının güvenilirliğini eleştirirler. Yani, yöneticiler olumsuz bir geri besleme aldığında, öz eleştiri yapmak ve kendini gözden geçirmek yerine başkalarını eleştirir ve suçlarlar. Bu yüzden çalışanlar, eleştirilme ve suçlanma korkusu yaşarlar ve susarlar (Durak, 2014). Bu durumda mesaj yanlış anlaşılmış ya da beklendiği gibi anlaşılmamıştır, bu durumun sebebi kodlamanın yanlışlığı, filtrenin yapılamaması, kanalların doğru işlememesi veya çerce koşullarının iletişim sürecinde mesajın gidişini engelleyici bir rol üstlenmesidir (Kayapınar, 2017).

2.2.3.2. Yöneticilerin Çalışanlarla ve Örgüt Yönetimiyle İlgili Örtük İnançları

Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, yöneticilerin çoğu, çalışanların bencil olduğu ve sadece ekonomik güdülerle hareket ettiği inancındadır. Bu tür yönetim biçiminde yöneticiler çalışanlardan gelen fikir, düşünce ve önerilerinin değersiz olduğunu düşünürler. Bu konuyla ilgili yöneticilerin sahip oldukları ikinci düşünce de, iş görenlerin yararına olan şeyleri “en iyi” biçimde zaten kendilerinin bildikleri ve uyguladıklarıdır. Yöneticiler, çalışanların tembel olduğu, örgüt için en iyi şeyleri yönetim kademesinin bileceği ve örgütte sessizlik varsa her şeyin yolunda gittiği gibi bazı örtük inançlara sahip olabilmektedir. Dolayısıyla bu durumda çalışanların görüş ve düşüncelerine pek gerek yoktur anlayışı egemendir. Bu durum çalışanı sessizliğe iter. ‘Zaten değersizim. Ben konuşsam da hiçbir şey değişmeyecek.’ düşüncesi bireyi daha çok sessizliğe iter. (Çakıcı, 2007; Bagheri ve diğerleri, 2012; Durak; 2012; Yalçınsoy; 2017).

2.2.3.3. Örgütsel Yapı, Politika ve Uygulamalar

Çalışanların benimsediği ‘Yöneticiler her şeyin en iyisini bilir’ düşüncesi ve görüş farklılıklarının olumsuz olarak değerlendirildiği örgütlerde yöneticiler, aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışını kontrol etmeye ve engellemeye çalışacaklardır. Bu eğilim, yöneticilerin tehdit unsuru olarak algıladıkları bilgi ve geri beslemelerden korunmalarını sağlayacaktır. Dolayısıyla bu tür inançların olduğu örgütler, karar almada çok daha merkezci davranarak aşağıdan yukarıya doğru geri besleme sistemini sınırlarlar. Örgütsel yapı bakımından örgütsel hiyerarşinin fazla olduğu merkezi örgüt biçimlerinde, örgütsel sessizliğin desteklenmesi olasılığı daha fazladır. Çünkü yöneticiler eleştirilmekten, dolayısıyla güç kaybına uğramaktan çekinmektedirler. Yönetilenlerden yönetenlere doğru (aşağıdan yukarıya) istek, şikâyet, talep ve görüşlerin iletilmesi, demokrasinin gelişmediği ve hukukun üstünlüğünün kurumsallaşmadığı az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde zorlaşır. Yönetilen, çekinir. Dilediğini söyleyemez. Güç kaybına uğramaktan çekinen yönetici de bu durumdan hoşnut kalır (Durak, 2014).

Çakıcı (2007) 'nın 27 otel çalışanıyla yaptığı bir araştırmada, sessiz kalınan ilk beş konu olarak yöneticilerin düşük performansı, yöneticilerin yetersizliği, işyeri politikaları, ücretler ve yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları gösterilmektedir. Bu çalışmadan i çalışanların, yöneticilerine güvenmedikleri, konuşmanın riskli ve kendileri açısından tehlikeli gördükleri, üstleri ile paylaşılması gereken bilgileri olduğu gibi değil de filtreleyerek verme eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetim kademesinin, açık fikirlere ve yaratıcılığa açık olması bu sessizliğin önüne geçebilecek en önemli etmenlerdendir. Eleştirilmekten korkmayan, hatta eleştirilmeyi isteyen yönetici, eksik yanlarını daha çabuk tespit edip bu konuda kendini yenileyebilme fırsatı bulacaktır.

2.2.4. Sessiz Kalma Biçimleri

Çalışanlar çeşitli şekillerde sessizlik davranışı sergilerler. Sessiz kalma biçimlerine aşağıda yer verilmiştir.

2.2.4.1. Çalışan İtaati

Hirschman (1970) 'in yaptığı karşılaştırmaya göre çalışanlar, istem dâhilinde sessiz kalır. Çalışanlar mevcut durumun farkındadır. Bu sebeple stres düzeyleri yüksektir. Korku, öfke, alaycılık, umutsuzluk sonucunda depresyon yaşarlar. İsteksizdirler. Mevcut durumu olduğu gibi kabul ederler. Motivasyon seviyeleri düşüktür. Üst yönetimden korkan birey itaat eder. Eğer fikrini söylerse, diğer çalışanların veya yönetimin kendiyile alay edeceğini düşünen birey itaat eder. Sonunda örgütte hiçbir şeyi değiştiremeyeceğini anlar. Umutsuzluk yaşar, ardından depresyona girer.

2.2.4.2. Sağır Kulak Sendromu

Brinsfield (2009) tarafından örgütsel hareketsizlik olarak tanımlanan sağır kulak sendromu, çalışanların memnuniyetsizliklerini duymazlıktan veya görmezlikten gelmeyi ifade eder. Çalışanlar, karşılaştıkları olumsuz durumları ifade etmez ya da açığa vurmazlar. Çalışanların cesaretleri kırılmıştır. Yöneticiler, duymayarak çalışanları dinlemeyerek, onları anlamayarak onları sustururlar. Ardından da örgütte her şey yolundaymış, herkes yönetimi onaylıyor hissine kapılırlar.

2.2.4.3. Pasif Kalma ve Rız Olma

Bir diğer sessiz kalma biçimini pasif kalma ve rız olma olarak tanımlayan Pinder ve Harlos'a (2001) göre bu durum insanların yaşadıkları haksız, yasadışı ve ahlakdışı davranışlara karşı kayıtsız kalması ve rız olmasıdır. Kişiler olumsuz duruma karşı koyabilecek bir güce ve motivasyona sahip değildirler. Hep rız olur, mevcut durumu kabullenir ve onaylar. Artık çalışan, gördüğü tüm olumsuz durumları hiç düşünmeden kabul eder ve rız olur. Çünkü konuşmasının örgütte hiçbir etki yaratmayacağını bilir, bu nedenle olumsuzlukları dile getirmekten tamamen vazgeçer.

2.2.4.4. Geri Çekilme ve Başka Durumlara Yönelme

İşten geri çekilme; devamsızlık, ilgisizlik ve çalışan sessizliği gibi kavramları içermektedir. İş yerinde karşılaşılan olumsuz durumlar ve şartlar çalışanın bu ortamda gelişime katkı sağlayabilme umudunu kaybetmesine neden olur. Bu umutsuzluk durumu ve konuşmasının faydasız olduğu düşüncesi onu faaliyetlerden geri çekilmeye iter (Brinsfield, 2009).

Çalışan mümkün olduğunca tüm iletişim yollarını kapatır ve kendi kabuğuna çekilir. Çalışan iş yerinden hiçbir zevk almaz. Örgütün dışında kendini motive etmeye çalışır.

2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizliğin, hem çalışanlar hem de örgütler üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütleri etkilediği kadar bireyleri de etkilemektedir. Sosyal bir varlık olan insan çevresi ile iletişim halinde kalarak sosyalleşebilmektedir. Ancak iletişim yollarının kapalı olduğu örgütlerde, çalışanların konuşmaları da konuşmamaları da bazı sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır (Yalçınsoy, 2017). Örgütlerdeki, önemli konularda karar verme durumu da sessizlik ikliminden dolayı olumsuz etkilenecektir. Verilecek olan bir kararda her zaman tek yönlü bir bakış açısı başarıyı getirmeyecektir (Alparslan ve Kayalar, 2012).

Arlı (2013), ilkökul müdürleriyle yaptığı araştırmasında, sessizliğin kişisel sonucu olarak, bağlılık ve sahiplenme duygusunun azaldığına vurgu yapmıştır. Sessizliğin örgütsel sonucu olarak da gelişime ayak uyduramama ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyememe sonucunu saptadığını vurgulamıştır.

Öğretmenlerin sessizlikleri sonucunda motivasyonlarının düştüğü, şevklerinin kalmadığı, aile hayatlarının ve sosyal yaşamlarının olumsuz etkilendiği, okula isteksiz geldikleri söylenebilir. Ayrıca sessiz kalan öğretmenlerin kendilerini işe yaramaz hissettikleri, konuyla ilgili görüşlerini paylaşmadıkları için içsel bir çelişki süreci yaşadıkları da görülmektedir (Celep ve Kaya, 2016). Çakıcı (2008), sessizliğin sonuçlarını performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar, iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar ve çalışanı mutsuz kılan sonuçlar şeklinde üç boyutta açıklamıştır. Kısaca açıklamak gerekirse, örgütte konuşamayan, fikirlerini söyleyemeyen çalışanlar, örgütün gelişimi için fikir üretmezler. örgütteki çalışanların enerjisi düşer, performansları azalır, çalışanlar örgüt yararına fikir üretmedikleri için, örgütün gelişimi ve iyileşmesi kısıtlanır ve konuşamayan çalışan mutsuzlaşır.

Pinder ve Harlos (2001), haksızlık kültürünü ve sağır kulak sendromunu doğurduğunu söyler. Haksızlık kültürü, örgüt içindeki rekabetten doğar. Bu örgütlerde insan ilişkileri önemsiz, iletişim zayıftır. Merkezi otoriter yönetim, çatışmalara kulak asmaz ve aşırı denetleyicidir. Sağır kulak sendromunda ise, çalışan örgütteki durumdan hoşnut değildir. Ancak örgüt içinde bu hoşnutsuzluğunu dile getireceği bir cesaret ortamı yoktur.

Örgütsel sessizliğin sonucunda çalışanlar açık ya da gizli olarak cezalandırılacaklarına inandıkları için örgütsel sorunlarla ilgili görüşlerini dile getiremezler. Bu da örgütün gelişimini olumsuz olarak etkiler. Kişi takdir edilmeme, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği gibi duygulara kapılabilir. Kişi, eğer diğer susan insanlar gibi uyum sağlamaya başlarsa, stresi artar. Üst yöneticiler sessizliği anlaşma ve başarı olarak algılar. Durum böyle olunca da çalışan olumsuzlukları söyleme gereği duymaz, zamanla bu olumsuzlukları görmez ve vurdumduymaz bir tavır takınır (Çakıcı, 2010).

Örgütsel sessizlik okullarda öğretmenleri etkileyebildiği gibi öğrencileri de etkileyebilir. Öğretmenler örgüt içinde sessizliği bir kültür olarak nesilden nesile aktarılabilir. Öğrenciler sessizliği doğru bir davranış olarak algılar ve benimser. Böylece sessizliği rol model aldığı öğretmenden gözlemleyen öğrenci, kendi hayatında da sessizliği seçer ve durum, bu şekilde nesilden nesile aktarılır. Böylece tüm toplum bu sessizlik sürecine girer.

Örgütsel sessizlik örgütteki güç ile bağlantılıdır. Çalışanların gücü algılayışları, örgüt iklimini oluşturur.

2.3. Güç Mesafesi

Güç, belirli kaynakların kullanılması yoluyla elde edilir. Yöneticiler, güç kaynaklarını kullanarak diğerlerinin davranışlarını değiştirebilirler. Güç ve/veya otorite, lider ya da yöneticinin hem iş, işlem ve faaliyetlerini yürütmesinde hem de bu çalışanın davranışlarının oluşmasında belirleyici bir etkiye sahiptir (Kızanlıkl ve diğerleri, 2016). Güç mesafesi ise, bir örgütte güçsüz olan bireylerin, gücün eşit olarak dağıtılmadığını düşünmeleri ile oluşan çalışanla, daha güçlü olan kişiler arasındaki mesafedir (Altay, 2004). Akyol'a (2009) göre; güç mesafesi olgusu örgütlerde ve toplum içinde güç dağılımındaki eşitsizliğin algılanışıyla ilgilidir. Örgüt içerisinde, daha güçsüz düzeyde olan kişilerin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme düzeyleridir (Akyürek, 2001).

Güç mesafesi, bir örgütteki gücün eşitsiz bir şekilde dağılım göstermesi ve bunun tüm örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesidir. Bu örgüt, çıkar amaçlı bir araya gelmiş bir ticari örgüt de olabilir, hiçbir ticari kaygısı olmayan sivil toplum kuruluşları da olabilir.

Hatta eğitim örgütleri içerisinde görev yapan öğretmen/öğretim elemanı ve öğrenciler için de geçerli olabilir (Erdoğan ve diğerleri, 2008).

Örgütlerin içerisinde ortak hedeflere ulaşabilmenin yolu da, etkinliklerin ortaklaşa yürütülmesi ve tüm üyelerin gruba uyumlu çalışmaları ile mümkün olabilmektedir. Örgütü oluşturan kişilerin kişisel düşünceleri, bireysel amaçları, değer yargıları ve diğer tüm özellikleri aynı olsa bile, örgütler birbirlerine benzememektedirler. Örgütleri, işlerin yapılış şekli ile birbirinden ayıran şey “örgüt kültürü”dür (Çelik, 2007). Her örgütün örgüt kültürü farklıdır. Bu kültürü oluşturan da başta yöneticiler olmak üzere örgütün tüm üyeleridir.

Örgüt kültürünün, toplum kültürünün etkisi altında olduğu, toplum kültürünün değerlerinin örgütte birebir gözlemlendiği söylenebilir. Toplum kültürüne bağlı olarak, güç mesafesi yüksek olan bir örgütte, yöneticiler ve çalışanlar arasında mesafe olduğu, çalışanların kendilerini yöneticilerden farklı ve daha değersiz hissettiği, kendilerini onlarla eşit görmediği, eşitsizliği kabul ettiği, sorgulamadığı ve bu nedenle de boyun eğen davranış gösterdiği anlaşılmaktadır (Kemikkıran, 2015).

Güçten kaynaklanan farklılıkları azaltmaya çalışan toplumlar, güç mesafesinin düşük olduğu kültürü; gücün merkezileştirildiği toplumlar ise güç mesafesinin yüksek olduğu kültürü ifade etmektedir (Bedük ve Ertürk, 2015). Kızanlıkları ve diğerleri (2016)'nin araştırmasında, Weber'in geleneksel otorite tanımlamasından yola çıkılarak, “geleneksel güç” adında yeni bir güç türü tanımı önerilmiştir. Geleneksel güçte, ortak bir kültürden kaynaklanan kişisel bağlılık söz konusudur. Bir toplumdaki kültürel değerlere olan alışkanlıklardan dolayı, geleneksel olarak saygı duyulan bir kişinin elinde bulundurduğu güç türü, geleneksel güç olarak tanımlanmıştır. Çalışanların daha çok izolasyon, yani örgütten dışlanma korkusu nedeniyle sessiz kaldıkları saptanmıştır.

2.3.1. Yüksek Güç Mesafesi

Güç mesafesi yüksek olan toplum veya örgütlerde statü, konum, unvan, pozisyon gibi öğelere çok önem verilir, ast-üst arasındaki mesafe çok fazla hissedilir. Eşitsizlikler fazladır ve bu örgüt tarafından bilinçli olarak istenen bir durumdur. Güç ve refah seviyesindeki eşitsizlikler hem liderler hem de örgütün en alt kademesinde çalışanlar tarafından kabul edilir. Yöneticiler emredici ve otokrattır. Çalışanlar ise sıkı bir biçimde

yönetilmeyi bekler (Akyol, 2009). Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, kabul edilen eşitsizlik düzeni bireyin bağımlılık yönündeki ihtiyaçlarını tatmin eder ve bireye güvende olduğu duygusunu verir (Akyürek, 2001). Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda çalışanların kendilerine ait bir yeri vardır. Gücü göstermek için statü önemlidir. Gücün merkezileştiği gözlenir. Çalışanlar yöneticinin direktifleri ile hareket ederler (Altay, 2004). Üstler ve astlar birbirleriyle eşit değildir ve bunu baştan kabul ederler. Hiyerarşik yapının yüksek bir piramidi andırdığı, yukarıya doğru iletişimin zayıf olduğu, eşitsizlik üzerine kurulmuş bir yapıdır. Yüksek güç mesafesinin bulunduğu örgütlerde astların söylenenleri yapmaları beklenmekte, yapmadıkları veya yapamadıkları denetçileri tarafından tespit edilirse, ya ödülünden mahrum bırakılmakta ya da cezalandırılmaktadırlar. Maaş sistemleri en üst ve en alt arasında büyük farklar olacak şekilde düzenlenir. Üstlere maaş haricinde özel oda, makam aracı, lojman gibi ayrıcalıklar verilir (Bedük ve Ertürk, 2015). Bu sebeple üst kendini diğer insanlardan farklı, üstün hissedebilir. Bu üstünlüğü hissettirebilir. Bunu hisseden astlar, boyun eğmek zorunda kalır.

Yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda, örgüt içerisinde gücün dağılımında dengesizlikler oluşabilir. Bu tür kültürlerde, statü, pozisyon, unvan gibi unsurlara önem verilir. Hofstede'nin çalışmasında Türkiye, yüksek güç mesafeli toplumlar içerisinde yer almaktadır (Dursun, 2013). Hofstede'in (2011) yaptığı araştırmada Türkiye 66 puanla 'Yüksek Güç Mesafesi' ne sahip ülkeler arasında gösterilmiştir.

Güç mesafesi yüksek olan bir toplumda yer alan, dolayısıyla güç mesafesinin yüksek olduğu varsayılan bir örgütte en belirgin özellikler, kararların üst yönetim tarafından verilmesi, güçlü olanların, kendilerini ve aldıkları kararları savunmak zorunda kalmamaları nedeniyle etik davranmak yönünden üzerlerinde bir baskı hissetmemeleri olarak ifade edilebilir (Kemikkıran 2015).

Güç mesafesi yüksek olan ülkelerde çocukların ebeveynlerine itaat etmesi beklenir. Bazen küçük çocukların büyük çocuklara itaati beklenir (Akyürek, 2001). Yüksek güç aralığının bulunduğu toplumlara Malezya, Panama, Guatemala, Filipinler ve Venezuela örnek gösterilebilmektedir (Dursun, 2013).

Scott'a (1995) göre güce razı olan birey, gücü meşrulaştırır ve kabullenir. Potansiyel bir tehditkar olan güç sahibini çözmeye çalışırken, ona saygı gösterir, boyun eğer. Güç mesafesini hakim olan ile tabi olanın kamusal senaryolarının karşılaştırılması olarak

yorumlamıştır. Güce razı olmayı hürmet olarak yorumlamış hürmeti de “geleneksel otoritenin uygulanması için oluşturulmuş toplumsal ilişki biçimi” olarak yorumlamıştır. Kölelikte yaşanan, boyun eğen kölenin çocuğunu kendi çıkarları için boyun eğmeye zorlamasını bir paradoks olarak betimlemiştir. Üstünlük gösterisi, törenler, güçlülük timsali giysiler, tabi olanları etkilemek için sahneye konulur. Hakim olanlar üstün olduklarını belli etmek için hitap, giyim, tavırlarıyla kendilerini aşağı kastlardan keskin bir biçimde ayırırlar. İtaat edenin yanlış yaptığında aldığı cezadan çok, af dilemesi, pişmanlıkları hakim olanı daha güçlü yapar.

Türkiye, her ne kadar yüksek güç mesafesine alışık bir ülke olsa da, yönetim bilimlerindeki gelişmeleri takip eden yöneticilerin, kendilerini bu bağlamda değiştirebildikleri de söylenebilir. Çalışanları yönetime katan, sıcak bir örgüt iklimi kuran yöneticilerin örgütlerindeki ilerleme ve gelişim göz ardı edilemez.

2.3.2. Düşük Güç Mesafesi

Güç mesafesi düşük olan örgütlerde ise, güç sahibi kişi ile yakınlaşmak, ilişki kurmak kolaydır, eşitsizlikler minimum seviyededir. Örgütte kararlar alınırken örgütte çalışan herkes bu sürece dâhil olur. Ödüllendirmeler ve fırsatlar daha adildir. Yöneticiler katılımcı ve danışmacıdır. Çalışanlar ise özgür çalışmak ister (Akyol, 2009). Güç mesafesi düşük olan örgütlerde, eşitsizlikler istenmez. Kanunlar, statü farkına bakılmaksızın her bireyin eşit olduğunu garanti eder (Akyürek,2001). Güç mesafesi düşük olan toplumlarda güçlü insanlar kendilerini daha düşük güçte gösterme eğilimindedir. Gücün merkezileşmesi söz konusu değildir, çalışanlar söz hakkı almak, görüşlerini paylaşmak ister (Altay, 2004). Bu sebeple çalışanlar, kendini eşit hisseder, çalıştığı örgüt yararına konuşmak ister. Örgütün gelişimi için elinden geleni yapar.

Güç mesafesi düşük olan ülkelerde astlar ve üstler birbirlerini eşit kabul eder, hiyerarşik sistemde sadece rollerin kolaylık olsun diye eşit olmayan şekilde paylaşıldığı ve bu rollerin her an değişebileceği bilinir. Hiyerarşi yayvan bir piramit şeklinde gelişmiştir ve denetçi personel sayısı son derece azdır. Düşük güç mesafesinin olduğu kurumlarda, üst ve ast arasındaki maaş aralığı fazla değildir, çalışanlar oldukça kalifiyedir. Üstler için ayrıcalıklar istenmeyen bir durumdur ve herkesin aynı tuvalet, garaj ve kafeteryayı kullanması beklenmektedir. Astlar istedikleri zaman üstlere ulaşabilmekte ve patronlar

kurumları demokratik bir yönetim tarzı ile yönetmektedir (Bedürk ve Ertürk, 2015). Güç mesafesi düşük olan kurumlarda bireyler rahatlıkla iletişim kurabilir. Kendi fikirlerini rahatlıkla dile getirebilirler ve birbirlerini eleştirebilirler (Erdoğan, Yaman, Şentürk ve Kalyoncu, 2008). Düşük güç mesafesine sahip olan kültürlerde, örgütlerde önemli kararlar verileceği sırada tüm çalışanların katılımı beklenir, fikirleri alınır, gücün dağılımındaki eşitsizlikler daha az görülür. Bu toplumlara örnek olarak Avusturya, Danimarka, Yeni Zelanda örnek gösterilebilmektedir (Dursun, 2013).

Güç mesafesi düşük olan ülkelerde çocukların bireyselleşmesine önem verilir. Çocukların kendi hayatlarının kontrolünü ellerine almaları için çaba harcanır. Çocuklar kendi fikirlerini söylemeyi erken yaşta öğrenirler. Çocuklar yetiştiğinde, ebeveynler ile çocuklar arasında çocuk-ebeveyn ilişkisi değil, iki yetişkin insan ilişkisi gelişir (Akyürek, 2001).

Güç mesafesini düşük ya da yüksek oluşunun belirlenmesinde, ayırt edici özellikler olarak; insanlar arası eşitliğe önem verme, bireylerin yaşam biçimleri ve gelir düzeyleri arasındaki farklılıklar, hiyerarşik yapıya yatkınlık, karar verme, katılım, liderlerin kullandıkları güç kaynakları arasındaki farklılıklar sayılabilir (Akyürek, 2001).

Örgütsel öğrenme, yetkilendirme, katılımcı yönetim, yetki göçerimi, açık iletişim, şeffaf yönetim, beşeri sermaye, ekip çalışması, toplam kalite yönetimi gibi kavramlar son yıllarda sıkça gündeme gelmektedir. Ancak araştırmalar ve gözlemler, çalışanların konuşamadıkları ve sessizleştiklerini gösteren bulgularla doludur. Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu, öğrenilmiş/öğretilmiş çaresizliğin yaygın olduğu, modern ve geleneksellik arasına sıkışmış bizim gibi toplumlarda, bireylerin kişilik özelliklerine bakıldığında genellikle; kadercı, kendini uyarılama düzeyi yüksek, sağlıklı iletişim kurma becerisi düşük, özgüveni düşük bireyler göze çarpmaktadır (Çakıcı, 2007).

2.4. Örgütsel Sessizlik ve Güç Mesafesi Arasındaki İlişki

Yapılan araştırmalar genellikle, örgütsel sessizliği ve güç mesafesini ayrı ayrı inceleyen çalışmalardan oluşmaktadır. Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik ve güç mesafesini ilişkilendiren sınırlı sayıda çalışma vardır. Bu çalışmanın, örgütsel sessizlik ve güç mesafesi kavramları arasındaki ilişkinin incelenmesinde literatüre katkı sağlayacağı umulmaktadır. Çünkü bu çalışma, örgütsel sessizlik ve güç mesafesi

ilişkinin ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine dayanarak incelemiş ilk araştırmadır.

Van De Vliert ve Van Der Vegt (2003) yaptıkları araştırmada, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde çalışanların, yönetimin teşviki ve resmi katılım mekanizmalarının varlığında bile konuşmakta isteksiz oldukları görülmüştür. Örgütlerdeki bu sistematik sessizlik, örgütün değişim ve gelişimi üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Işık ve diğerleri (2017)'nin Bitlis ilinde çeşitli işletme ve kamu kurumlarında görev yapan çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, güç mesafesinin korunma amaçlı sessizliğe neden olduğu saptanmıştır.

Acaray ve Şevik (2016) araştırmalarında, güç mesafesinin kabullenici ve korunma amaçlı sessizliği arttırdığını, fakat koruma amaçlı sessizlik üzerinde herhangi bir etkisi bulunmadığını saptamışlardır.

Sarı Aytekin ve diğerleri (2017) Karadeniz Teknik Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde görev yapan öğretim görevlileri ile yaptıkları araştırmada güç mesafesi ile prososyal eğilime dayalı sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki saptamışlardır.

Yaman ve Ruçlar (2014)'a göre, yöneticilerin katılımı destekleyici özellikleri ve şeffaf bir örgüt kültürü oluşturmaları, örgütsel sessizliğin oluşmamasını sağlar, bu durum istikrarlı bir hâle gelirse, sessizliğe karşı çıkan bir örgüt kültürü oluşur ve çeşitli insan kaynağından optimum düzeyde faydalanma şansı doğar.

Uçar (2016), demografik değişkenlerle örgütsel sessizlik ilişkisini araştırmış ve kişinin bulunduğu pozisyondan bir üst pozisyona geçtiğinde örgütsel sessizliğin azaldığı sonucunu çıkarmıştır. Kişi, örgüt içinde kendini ne kadar güçlü hissederse o kadar çok konuşur, fikirlerini ifade eder. Bu sonuç da, gücün sessizlikle ilişkisini açıklar.

Güç mesafesi ile örgütsel sessizlik ilişkisinde, çalışanların örgüt içerisindeki güç dağılımını kabullenme derecesinin sessizlik davranışlarını etkileyeceği öngörülebilir. Çalışanların yöneticilere karşı tutumları güç mesafesi ile belirlenmiş olabilir. Örneğin güç mesafesi yüksek olan çalışanlar, yöneticilerine karşı görüşlerini açık bir dille belirtmeyebilir. Böyle durumlarda çalışanlar, her konuda yöneticilerin haklı olduğunu düşünürler (Çakıcı, 2007). Güç mesafesi yüksek olan kişiler, yöneticilerin kendilerinden daha güçlü olduklarına inandıkları için, onların verdikleri emirleri sorgulamadan yerine getirirler (Deniz, 2013).

Erdoğan ve diğerleri (2008)'nin araştırmalarına göre, iletişim kanallarının açık olduğu kurumlarda güç mesafesi azalır. Bu sayede bir eğitimciden daha fazla kişi yararlanabilir. Öğretim elemanlarının bilginin tek kaynağı olarak görülmeyişi, öğrenciler ile ğretim elemanları arasındaki güç mesafesini azaltmaktadır.

2.5. İlgili Araştırmalar

İlgili araştırmalar yurtiçi ve yurtdışı araştırmalar olmak üzere iki bölümde incelenmiştir.

2.5.1. İlgili Yurtdışı Araştırmalar

Güç mesafesi ile ilgili yurtdışı araştırmalarda genellikle yüksek ve düşük güç mesafesine sahip toplumlar arasında karşılaştırmalar yapılmıştır. Örgütsel sessizlikle yapılan yurtdışı araştırmalarda örgütsel sessizlik konusu diğer pek çok konu ile ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmada 2000 yılı ve sonraki yıllarda yapılmış olan yurtdışı araştırmalar yer almaktadır.

2.5.1.1. Güç Mesafesi İle İlgili Yurtdışı Araştırmalar

Begley ve diğerleri (2002), Çin Halk Cumhuriyeti'nde yaptıkları araştırmada, otorite ile ye ilişkileri niteliğine bakarak iki hipotez geliştirmişlerdir. Birincisi, prosedürel adaletle birleştirilmiş yüksek güç mesafesi diğeri ise; dağıtımcı adaletle birleştirilmiş düşük güç mesafesidir.

Khatri (2009), yaptığı araştırmada güç mesafesi ile ilgili řu sonuçlara ulaşmıştır; yüksek güç mesafesi bağlamındaki çalışanlar kararlara katılmak istemezler ve yöneticileriyle birlikte karar vermekten, pasif olarak takip ettikleri talimatlar vermekten memnun olurlar. İşler sıkı bir şekilde tanımlanmış ve çalışanlara sınırlı takdir yetkisi verilmiştir. İletişim, dikey iletişim halindedir. Genel iletişim anemiktir. Üstler ve astları arasında büyük bir iletişim boşluğu vardır, çünkü astların görüşlerini bildirmeleri zordur. Güç mesafesi, yöneticilere astları üzerinde sınırsız gç ve kontrol sağlar. Çalışanlar, sırayla,

sorgulayıcı ve itaatkâr bir tavır sergilerler. Yaşlı ve üst düzey çalışanlar, kuruluştaki yaş ve uzun görev süresi nedeniyle genç çalışanlardan saygı görür. Yüksek güç mesafeli bir kültürde, kararlar üst otokratik olarak birkaç kişi tarafından alınır. Ayrıca, düşük seviyeli çalışanların az direnç göstermesi nedeniyle, yüksek güç mesafeli bir organizasyonda kararlar daha hızlı alınmakta ve uygulanmaktadır. Kararların kalitesi düşüktür. Yüksek güç mesafeli organizasyonlar, etik dışı davranışlara açıktır. Bunun nedeni, üst düzey yöneticilerin kararlarını alt düzey çalışanlara karşı savunmak zorunda olmamasıdır. Etik olmayan davranış örtülür veya tespit edilmez. Yüksek güç mesafeli bir organizasyonda, yöneticiler mikro yönetme eğilimindedir ve küçük kararlar bile en üst seviyeye çıkar. Bu nedenle, üst düzey yöneticiler rutin kararlarla doludur.

Kirkman, Chen, Farh, Chen ve Lowe (2009) Çin Halk Cumhuriyeti ve Amerika Birleşik Devletleri'nde 560 takipçi ve 174 lider kullanarak yaptıkları araştırmada takipçilerin usule ilişkin adalet algıları ile grupların dönüşümsel liderlik ve izleyicilerin güç mesafesi yönelimi arasında pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Usul adalet, dönüşümcü liderlik ve güç mesafesi yöneliminin benzersiz ve etkileşimli ilişkilerini takipçilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkilendirmişlerdir. Ülke farklılıkları bu ilişkileri önemli ölçüde etkilememiştir.

Ghosh (2011), Japonya, Türkiye, Malezya ve Çin gibi ülkelerde yapılan çalışmalar kolektivist kültürün işlevsel bir güç mesafesi gösterebileceğini göstermektedir. Bunun sonucunda, organizasyonlar hem kolektivist oryantasyondan hem de kültürel düzenlerinin güç mesafesinden yararlanabilir.

Hofstede'e (2011) göre; yüksek güç mesafesinin olduğu toplumlarda, güç, toplumun temel bir gerçeğidir. Ebeveynler çocuklara itaat etmeyi öğretir. Öğretmen merkezli eğitim yapılır. Hiyerarşi, varoluşsal eşitsizlik anlamına gelir. Örgütlerde alt görevlerde çalışanlar, emir bekler ve itaat eder. Otokrat hükümetler vardır. Değişimler devrimlerle gerçekleşir. Yolsuzluk sık; skandallar örtülüdür. Gelir dağılımı dengesizdir. Dinler, din adamının çizdiği hiyerarşi izinde yaşanır. Düşük güç mesafesinin olduğu toplumlarda, güç kullanımı yasaldır. Ebeveynler çocuklarını eşit muamelede görürler. Öğrenci merkezli eğitim yapılır. Hiyerarşi eşitsizlik demektir. Örgütlerde alınan kararlarda alt görevlilere danışılması beklenir. Çoğunlukla oylamaya dayalı çoğulcu hükümetler vardır. Değişimler barış ortamında oluşur. Yolsuzluk, skandallar, politik kariyerler sona erer. Toplumda gelir dağılımı genelde birbirine yakındır. İnananların eşitliğini vurgulayan dinler ve din adamları görülür.

Loi, Lam ve Chan (2012)'in Makao ve Güney Çin'deki 381 işçi üzerinde uyguladıkları araştırmalarında, usul adaleti ile çalışanların iş güvensizliği arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin sınır koşullarını incelemişlerdir. İlimli ilişkinin düşük güç mesafesi yönelimi olan çalışanlar arasında daha belirgin olacağını öngörmüşler ve sonuçlar tüm hipotezlerini desteklemiştir.

Lunenburg (2012), araştırmasında zorlayıcı gücün olumsuz sonuçlar doğuracağına değinmiştir. Zorlanan ortamda kişiler sıkıldıkları için bunu işlerine, yaşamlarına yansıtabilir ve bu durum olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Genel olarak yurt dışı araştırmalara bakıldığında, güç mesafesi, yüksek ve düşük güç mesafesi olarak sınıflandırılıp ona göre araştırmalar değerlendirilmiştir.

2.5.1.2. Örgütsel Sessizlikle İlgili Yurtdışı Araştırmalar

Morrison ve Milliken (2000), sessizliğe elverişli koşullar yaratan bağlamsal değişkenleri belirlemişlerdir. Kurumların değişimi ve gelişimi açısından sistematik sessizliğin olumsuz sonuçlarına değinmişlerdir.

Pinder ve Harlos (2001), çalışanların sessizliği, organizasyonlarda yaygın olmasına rağmen, bu konunun çeşitli nedenlerden dolayı ihmal edildiğini belirtmişlerdir. Kötü muamele gören çalışanların sessizleşme sebeplerini, çalışanların nasıl daha üretken ve güçlü olabileceğini araştırıp insan kaynaklarına ve gelecekteki araştırmalara ışık tutmaya çalışmışlardır.

Premeaux (2001)'in tez çalışmasında, görüşmecilerin %70'i, işte yaşadıkları sorunları konuşmak için tereddüt yaşadıklarını belirtmişlerdir. Premeaux, bu tereddütün aşılması için yöneticilere bazı öneriler sunmuştur. Örneğin, çalışanlar konuşma istekliliğini, iş yeri koşullarını ve çalışanların kişisel niteliklerini değerlendirip onları anlamaları gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca yöneticilerin, istenen sonuçlara hedeflenip, istenmeyen sonuçların önlenmesi için katılımcı yönetim yaklaşımına yönelmelerini önermiştir. Katılımcı, demokratik ortamlar sağlandığında sessizliğin kırılacağını, çalışanların yönetime katılmak için olumlu bir tutum sergileyeceklerini ifade etmiştir.

Douglas Creed (2003), öfkeli radikalizm bağlamında ses ve sessizlik ontolojisini incelemektedir. Ses ve sessizliği anlamak için kilit konulardan bahseder. Ses ve

sessizliği belirsiz, iç içe geçmiş fenomenler olarak görür ve bir şey söylerken, başka bir şey söylemiyor olmak diye açıklar.

Edmonson'un (2003) yaptığı araştırmada, en etkili liderler; ekiplerin değişimi için çalışanlara motive edici bir gerekçe ileterek ve öğrenme hizmetinde konuşmayı teşvik etmek için güç mesafesi ile ilgili endişeleri en aza indirerek öğrenmelerine, ilerlemelerine yardımcı olmuşlardır. Bu durum örgütün gelişimi açısından önemli ve olumlu bir etkiye yol açmıştır.

Milliken ve Morrison'a (2003) göre, örgütlerdeki bireyler, işte yaşadıkları endişeler hakkında konuşma ya da sessiz kalma konusunda bir seçimle karşı karşıyadır. Bireyler, bu seçimi; problem duymak istemeyen patronlar, konuşmaları ve arzu edilenleri hakkında örtülü normları olan sosyal sistemler, insanları konuştukları için cezalandırabilecek bir organizasyon hiyerarşisi bağlamında yaparlar. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, sorunların veya sorunların geliştirilmesi konusunda sessiz kalma kararının oldukça yaygın olduğu anlaşılmaktadır. Meseleler veya sorunlardan bahsetmeme kararının, sadece kurum yararına değil, aynı zamanda kararları alan bireylerin yaşamlarını etkilediği için, kendilerini koruma amaçlı sessiz kaldıklarını fark etmek önemlidir. Sorunlardan veya sorunlardan bahsetmek, risksiz değildir, ancak sessiz kalmak, bireyler için olumsuz sonuçlar getirebilir. Kişi zamanla çaresiz kalır, iş doyumunu azalır ve bu durum diğer daha uzun süreli kişisel sonuçlarla sonuçlanabilir.

Milliken ve diğerleri (2003)'in 40 çalışanın görüşlerini alarak yaptıkları araştırmada, çalışanların, işverenlerle yaşadıkları örgütsel problemler veya onları ilgilendiren konular hakkında konuşmak konusunda kendilerini rahat hissetmeme nedenlerini saptamaya çalışmışlardır. Araştırmada, sessiz kalmanın en sık bahsedilen nedeni, olumsuz olarak görülme veya etiketlenme korkusu ve bunun sonucunda değerli ilişkilere zarar verme korkusudur.

Premaux ve Bedeian'ın (2003) 118 çalışana yaptığı araştırma için öncelikle, çeşitli literatürlerden yararlanarak, iki birey (kontrol odağı ve benlik saygısı) ve iki bağlamsal (üst yönetim açıklığı ve gözetmene güven) faktör arasındaki ilişkiler üzerindeki öz-izlemenin etkisini incelemek için kavramsal bir şema geliştirmiş ve test etmişlerdir. Öngörüldüğu gibi, düşük güç mesafesi ile yönetilenlerin, yüksek güç mesafesi ile yönetilenlere daha rahat ve sık konuştuğu gözlenmiştir.

Van De ve Van Der (2003), örgütsel sessizlikle ilgili yaptıkları araştırmalarında, çalışanların yönetime katılımının örgütsel sessizlik seviyelerinin azaltılmasına yardımcı olup olmadığını incelemiştir. Açık iletişimin artmasına rağmen çalışanların kuruluşlarındaki konularla ilgili görüş ve endişelerini dile getirmediklerini gözlemlemiştir. Kültürlerarası araştırma bulgularına göre, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde, hiyerarşiye inanmış olan insanlarda, kişiler yönetime katılsa bile, güçlü - güçsüz arasındaki boşluğun kişileri sessizliğe ittiği ortaya çıkmaktadır. Bulgular, örgütlerde sessizliği kırmayı amaçlayan yönetim uygulamalarının ülkeler arasında aynı ölçüde alışmayabileceğini göstermektedir. Yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda, çalışanlar otoriteyi eleştirmeden kabul etme eğiliminde olduğundan yönetim konularında konuşmakta isteksiz olabilirler. Bu durum, sistematik sessizliğe neden olabilir ve giderek daha da küreselleşen dünyada değişim ve gelişim üzerinde olumsuz etkiler doğurabilir.

Huang ve diğerleri (2005), 24 ülkede çok uluslu bir şirketin 421 kuruluş biriminin verilerini kullanarak güç mesafesi ve sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Ayrıca sesin neden olduğu mekanizmaların örgütsel sessizliği kırmadaki rolünü incelemişlerdir. Düşük güç mesafesine sahip ülkelerde katılımcı iklimin görüldüğü örgütlerde, çalışanların görüşlerini dile getirmeye çalıştıkları, teşvik oldukları gözlenmiştir. Yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde ise, sadece güçlü olan kitlenin sesleri önem kazanmakta, yine güç, ses ve sessizlik konusunda öne geçmektedir.

Bagheri, Zarei ve Aeen (2012), örgütsel sessizlik konulu araştırmalarında, bir kuruluşun başarısının anahtarı olarak, katılımcı yönetim ve güvenli bir örgüt iklimi hazırlamayı vurgulamışlardır.

Rhee, Dedahanov ve Lee (2014) güç mesafesi, kolektivizm, ceza ve çok boyutlu sessizlik arasındaki ilişkileri incelemişler ve güç mesafesinin kabullenici sessizliğe neden olduğunu saptamışlardır. Güç mesafesi ile savunma amaçlı sessizlik arasında bir ilişki bulunmamıştır. Kolektivizm alışanlar arasında kabullenici sessizlik yaratmış ancak savunma amaçlı sessizliği etkilememiştir ve çalışanlara verilen ceza da savunma amaçlı sessizliğin artmasına neden olmuştur.

Dedahanov ve Rhee (2015), Güney Kore'de 753 yüksek vasıflı çalışan ile yaptığı araştırmada yapısal eşitlik modellemesi kullanmışlardır. Örgütsel güven ile sinsi sessizliğin ilişkili olduğunu ortaya koyan Dedahanov ve Rhee, denetim otoritesine olan

güvenin savunma amaçlı sessizlikle ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca içten içe gelişen sessizliğin de örgütsel bağlılıkla alakalı olduğunu vurgulamışlardır.

Fapohunda (2016), çalışmasında, çalışan sessizliğinin önemli belirleyicilerini ve sonuçlarını incelemiş ve bunu aşmak için fikirler sunmuştur. Araştırmada katılımcıların çoğu farklı sessizlik türlerini sergilemiştir. Bunlar; örgütsel konular, idari inançlar, örgütsel uygulamalar, olumsuz olarak etiketlenme korkusu, ilişkilere zarar verme korkusu gibi konular olmuştur.

Fapohunda (2016) çalışmasında, örgütsel sessizlik ve duygusal tükenme arasında önemli bir ilişki kurmuş; çalışanların memnuniyetsizlik ve ilgisizliğini belirtmiştir.

Yurtdışı kaynaklarda genellikle, örgütsel sessizlik konusunda; daha çok, sessizliğin ortadan kaldırılması için neler yapılabileceği hakkında tartışmalar yer almaktadır.

Yüksek güç mesafesinin örgütsel sessizlikle doğrudan ilişkili olduğu bulgusu genel olarak araştırmalardan elde edilen sonuçlar arasındadır.

2.5.2. İlgili Yurtiçi Araştırmalar

Bu çalışmada 2004 yılı ve sonraki yıllarda yapılmış olan yurtiçi araştırmalar yer almaktadır.

2.5.2.1. Güç Mesafesi İle İlgili Yurtiçi Araştırmalar

Terzi (2004) Giresun Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmasında, ülkemizi düşük birey yönelimli, yüksek güç mesafesine sahip ülkeler sınıfında değerlendirmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel kültürün, toplumsal kültüre nazaran daha baskın olduğu sonucu çıkmıştır. Bu sonuç da Türk toplumunun güç mesafesi yüksekliğine bağlanmıştır. Yine erkek öğrencilerin güç mesafesi kültürel özelliği boyutunun kız öğrencilere oranla aritmetik ortalamasının daha yüksek çıkması da Türk toplumundaki yetiştirilme tarzına bağlanmıştır.

Gürbüz ve Bingöl (2007)'ün 146 yönetici üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, genel olarak yöneticilerin yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğilimi gösterdikleri, dışil değerlere daha çok önem verdikleri ve toplulukçu kültürel değerleri

benimsedikleri gözlenmiştir. Sahiplik yapısı (kamu-özel) ve faaliyette olduğu sektöre göre değerlendirildiğinde yöneticilerin kültürel eğilimlerinde farklılıklar olduğu görülmüştür.

Uzun ve Tamimi (2007), güç mesafesi boyutunu metaforlarla incelemiş, üstler ve astların birbirleri ile ilgili neler düşündüklerini, örgüt üyelerinin kararlara katılımlarını aynı zamanda birey merkezli olmalarını ve mekânın (makam odasının) düzenlenişinin hiyerarşik piramidi yansıtmaya derecesini metaforlarla incelemişlerdir. Sonuç olarak, olumlu metaforlar baskın çıkmıştır.

Yaman ve Irmak (2010)'ın araştırmalarına göre, öğretmenlerin önemli bir kısmı, yöneticileriyle aralarındaki iletişim süreçlerini, anlayışlı ve dostça gerçekleştirmektedir. Öğretmenler kendilerine ait farklı görüş ve düşüncelerini rahatlıkla dile getirebildiklerini belirtmektedir. Araştırmada bazı öğretmenler, yöneticilerin davranışlarında düşük güç mesafesi olduğundan bahsederken, öğretmenlerin bir kısmı ise yöneticilerinin otoriter bakış açısına vurgu yapmaktadırlar. Diğer taraftan öğretmenler, yöneticilerin, çok ciddi bir tepkiyle karşı karşıya kalmadıkları sürece, kendi başlarına karar verdiklerine dikkat çekmektedirler. Yine bu bulguya paralel olarak öğretmenler yöneticilerin kendilerine göstermelik olarak danıştıklarını fakat kendi düşüncelerini uyguladıklarını ifade etmektedirler. Ayrıca öğretmenlerin tümü, yöneticilerinin kendilerine sorumluluk yüklediğini fakat onları yönetime katmadığı konusuna dikkat çekmektedirler ki bu bulgular yönetici ve öğretmen arasındaki yüksek güç mesafesinin göstergeleri olarak düşünülebilir.

Altinkurt ve Yılmaz (2012)'in araştırmasına göre; ilköğretim okulu öğretmenleri, okul yöneticilerinin güç kaynaklarının tamamını yüksek düzeyde kullandıkları görüşündedir. Öğretmenlere göre okul yöneticileri, en fazla yasal gücü, daha sonra sırasıyla; uzmanlık gücünü, zorlayıcı gücü, karizmatik gücü ve en az da ödül gücünü kullanmaktadır.

Deniz (2013)'in tez çalışmasında, öğretmenlerin okul ortamında, genele göre daha yüksek düzeyde güç mesafesi algıladıkları göze çarpmaktadır. Öğretmenlerin okuldaki güç mesafesi puanları, görev yaptıkları öğrenim kademelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ama okulun bulunduğu yerleşim yerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Öğretmenler okulda güç mesafesini daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Genel olarak güç mesafesi algısı arttıkça, öğretmenlerin örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır.

Uslu ve Ardiç (2013)'in üniversite çalışanları (akademik ve idari personel) ile yaptıkları araştırmalarında, güç mesafesi yüksek olan çalışanların yüksek oranda güvene sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucu da Türk toplumunun güç mesafesinin yüksekliğine bağlamışlardır.

Çiçek-Sağlam ve diğerleri (2018) tarafından akademik personelin örgütsel sessizliğinde güç mesafesinin etkisi üzerine yapılan araştırma 2016-2017 akademik yılında Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesindeki üniversitelerin Eğitim Fakültelerinde görev yapmakta olan 8978 öğretim elemanından 481 bir katılımcıdan toplanan verilerle yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre akademik personelin güç mesafesi algıları orta düzeyde bulunmuştur. Akademik personelin güç mesafesi algılarının örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik boyutları üzerinde orta düzeyde etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Güç mesafesi ile ilgili yurtiçinde yapılan araştırmalara bakıldığında genellikle öğretmenlerle ilgili yapılan çalışmalar göze çarpmaktadır. Alan yazın incelendiğinde, genelde, öğretmenlerin yüksek güç mesafesine maruz kaldıkları görülmektedir.

2.5.2.2. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurtiçi Araştırmalar

Çakıcı (2008)'nin araştırmasına göre; üniversite personelinin % 70'i sessiz kalmayı tercih ederken, %30'u açıkça konuşmayı tercih etmektedir. Sessiz kalınan konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, kurumu iyileştirme konuları ve çalışma olanakları şeklinde belirlenmiştir. Sessiz kalmayı tercih etme nedenleri olarak “yönetsel ve örgütsel nedenler” göze çarpmaktadır. Etkin faktör olarak ‘korku’ öne çıkmıştır. İşle ilgili korkular, ilişkileri zedeleme korkusu ve izolasyon korkusu etkili faktörlerdir. Sessizliğin algılanan sonuçları; performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar, iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar ve çalışanı mutsuz kılan sonuçlar şeklinde üç boyutta sıralanmıştır. Genellikle örgütlerimizde sesini çıkartmayan veya sesi çıkartılmayan çalışanlar iş yaşamlarını devam ettirmektedir. Yani; katılımcı, demokratik ve açık iletişime dayalı yönetim uygulamaları arzu eden, ancak sessizleştirilen örgütlerimizde bunu hayata geçirmeyen ülkeler arasında bulunmaktayız. Çalışan sessizliğinin kırılması için yönetimlere büyük görevler

düşmektedir. İletişime açık, çalışanlara değer veren, konuşmalarını destekleyen yönetimler, sessizlik ikliminin kırılmasında etkili olacaktır (Çakıcı, 2007).

Arlı (2013)'nin araştırmasına göre; ilkokul müdürleri ile yapılan görüşme sonucunda, ilkokul müdürlerinin örgütsel sessizliği bencillik ve sessizlik olarak anlamlandırdıkları ortaya konmuştur. İkokul müdürleri okullarda sessiz kalınan konuların daha çok değişim, görev paylaşımı, fikirleri açıklıkla söyleyememe, etik ve sorumluluk, meslektaşların performansı ile ilgili sorunlar, yönetim sorunu, çalışma olanakları, okulun çevredeki imajı olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. İkokul müdürleri okullarda yaşanan örgütsel sessizliğin nedenlerini iki boyutta dile getirmişlerdir; bunlar kişisel ve yönetsel ile örgütsel konulardır. İkokul müdürleri okullarda örgütsel sessizliğin çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekinme ve başka davranışlara yönelme, görev almama, okulda zaman harcamama şeklinde görüldüğünü ifade etmişlerdir. İkokul müdürleri örgütsel sessizliğin sonuçlarına ilişkin olarak kişisel ve örgütsel konularda görüş bildirmişlerdir. Bu konulardan bazıları çalışmanı mutsuz kılan sonuçlar, saldırgan çalışan davranışı, bağlılık-sahiplenme duygusunun azalması, gelişime ve değişime engel, iş yerinde pasiflik, performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar, örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyememe, örgütsel adalet algısında olumsuzlaşmadır. İkokul müdürleri okullarda örgütsel sessizliği önleme konusunda müdür ile etkili iletişim, konuşmayı destekleyecek güven iklimi yaratma, öğrenilmiş çaresizlik inancını yok edici ortam, müdürün örtülü inancını değiştirmesi, örgütü ve ortamı zenginleştirme gibi konularda görüş belirtmişlerdir.

Kahveci ve Demirtaş (2013)'in araştırmasına göre, ilkokul sınıf öğretmenlerinin, bir sınıfın hemen hemen bütün derslerinden sorumlu olmalarından dolayı eğitim sürecinde rol alan bütün öğeleri bütünlük içinde bildiklerinden, duygu ve düşüncelerini daha rahat dile getirdikleri söylenebilir. Genel olarak bakıldığında ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin olay ve durumlar karşısında konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettikleri, kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla daha fazla sessiz kaldığı gözlenmiştir. "Sayısal Alanlar" ve "Dil" grubunda bulunan katılımcıların diğer gruplarda bulunan katılımcılara oranla daha yüksek düzeyde sessizlik algılarına sahip olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre 6-10 yıl okul kıdemine sahip katılımcıların sessiz kalma davranışını daha sık gösterdiği, yaş ve öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenlerine göre ise tüm katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının benzer olduğu görülmektedir.

Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç'ın (2013) Afyonkarahisar'da 387 çalışan üzerinde uyguladıkları anket sonuçlarına göre, örgütsel stresin örgütsel sessizliğe neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Durak'ın (2014) araştırmasına göre, en çok sessiz kalma nedenlerinin başında mevcut durumu düzeltecek yetkiye sahip olmama, konuşmanın yararının olmadığı düşüncesi, birisinin duygularını rencide etmekten kaçınma gibi faktörler göze çarpmaktadır. Yaşları 40'ın altında olan öğretim elemanlarının daha çok sessiz kaldıkları da bulgular arasındadır. Öğretim elemanlarının akademik unvanlarına göre sessiz kalmaları arasında ilişki gözlenmiş, araştırma görevlisi, öğretim görevlisi ve okutmanların daha sessiz kaldıkları belirtilmiştir. Bunun sebebi olarak da akademik kariyer istekleri ve sözleşme yenilenmesi gibi nedenler sıralanmıştır. Yöneticileriyle açık bir şekilde konuşamayan, konuşmaya çekinen öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları da gözlenen sonuçlar arasındadır.

Çiçek Sağlam ve Yüksel'in (2015) araştırmasına göre, araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin genel olarak orta düzeyde çıktığı gözlenmiştir. Yine bulgulara göre, bayan öğretmen ve yöneticilerin, erkek öğretmen ve yöneticilere göre daha sessiz olduğu ortaya çıkmıştır. Meslek dersleri branşında olan öğretmen ve yöneticilerin, kültür dersleri branşında olan öğretmen ve yöneticilere göre daha sessiz kaldığı yine sonuçlar arasındadır. Göreve yeni başlamış ve az hizmet süresine sahip öğretmenlerin daha sessiz kaldığı göze çarpan bulgulardandır.

Korkmaz ve Aydemir'in (2015) araştırmasına göre, geleneksel örgütlerde, özellikle kamu kuruluşlarında hâkim olan merkezileşme nedeniyle çalışanların iyileştirme ve geliştirme süreçlerinde sessiz kaldıkları, düşünsel anlamda örgüte yeteri kadar katkı sağlayamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca fikirlerinin önemsenmediğini düşünen ya da işini kaybetme korkusuyla sessiz kalan çalışanların örgüt içerisinde alınan kararlara ve normlara uydukları, bu nedenle de sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Sessiz kalan çalışanların düşüncelerini örgütten esirgemeleri sonucu örgütsel vatandaşlık davranışının özellikle bilişsel boyutta olumsuz şekilde etkilendiği gözlenmiştir.

Celep ve Kaya'nın (2016) araştırmasına göre; öğretmenlerin sessiz kaldıkları konuların başında yönetim sorunu gelmektedir. Araştırmanın en göze çarpan bulgusu ise 'yöneticilerin silo oluşturmaları' konusudur. Araştırmaya katılan öğretmenler,

yöneticilerin kendi aralarında birlik olup, öğretmenleri dinlemediklerini vurgulamışlardır. Yöneticiler arasında oluşan bu dayanışma sonucu, yönetimin kişisel amaçlarının okulun amaçlarının önüne geçebileceğini de belirtmişlerdir.

Örgütlerde son yıllarda çok sesliliğin arttığı gözlenmektedir. Çalışanlardan alacakları verimin artması için, örgütler, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına öncelik ve önem vermelidirler. Öğretmenlerin sessizliğini kırabilmek için, fikirlerini özgürce dile getirdikleri, kararlara katılımında etkin rol oynadıkları bir iklim şarttır. Yöneticilerin ve öğretmenlerin iletişim becerilerinin geliştirilebilmesi için yapılandırılmış eğitimler planlanabilir ve danışmanlık desteği ile farklı bakış açılarına açık bir okul iklimi yaratılabilir. Okullarda iletişim yollarının açık olması ve yöneticilerin farklı görüşlere tarafsız bir şekilde yaklaşması, öğretmenlerin örgütteki etkinliklere katılımını arttıran ve örgütsel sessizliği ortadan kaldıran bir etki oluşturacağı söylenebilir (Celep ve Kaya, 2016).

Çiçek Sağlam'ın (2016) Uşak ili merkezinde yer alan beş mesleki ve teknik lisede görev yapan 293 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirdiği “meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven algılarının örgütsel sessizliğe etkisi” başlıklı araştırmasında, kurum yararına sessizlik davranışının ve korunma amaçlı sessizlik davranışının gösterildiği görülmektedir. Ayrıca, örgütsel sessizliğin kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik alt boyutları ile güven alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

Dönmez'in (2016) tez çalışmasında da belirttiği gibi, öğretmenler başarılı bir şekilde sosyalleşme süreci yaşadıklarında, işe bağlılıkları, başarıları, iş doyumları artar ve daha yüksek performans gösterirler. Etkili olduğu takdirde hem öğretmenin hem de eğitim örgütünün kazançlı çıktığı sosyalleşme süreciyle birlikte, olumsuz tutum ve davranışların da azalacağı düşünülmektedir. Çalışmaya göre örgütsel sosyalleşme istendik ve olumlu, örgütsel sessizlik ise istenmeyen ve olumsuz bir durumdur. Araştırmaya göre, ilköğretim okulu öğretmenlerine yönelik olarak uygulanması planlanan örgütsel sosyalleşmeyi sağlayıcı veya destekleyici politikaların kapsamı ve yöntemi belirlenirken; öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sessizliğin örgütsel sosyalleşmeyi düşük düzeyde de olsa olumsuz şekilde etkilediği göz önünde bulundurulmalıdır.

Kulualp'in (2016) araştırmasına göre, çalışan sesliliği arttığında iş tatmini de artmaktadır. Dolayısıyla, çalışanlar işleri ya da örgütlerine yönelik fikir, görüş ve sorunlara yönelik tavsiyelerini açıkça dile getirebilecekleri iş ortamlarına sahip olduklarında, işlerinde kendilerini daha mutlu hissetmektedirler.

Uçar (2016), yaptığı çalışmada, çalışanların prososyal eğilime dayalı olarak sessiz kaldıklarını belirtmiştir. Çalışanlar, arkadaşlarının zarar görmemesi için ve iş yerinin itibarının sarsılmaması için sessiz kalırlar. Demografik değişkenler (cinsiyet, eğitim düzeyi, çalıştığı pozisyon) sessizliği etkiler. Kişinin eğitim düzeyi, kıdemi arttıkça örgütsel sessizlik azalır.

Yurtiçi kaynaklara bakıldığında, genelde ülkemizde, örgütsel sessizliğin var olduğu söylenebilir.

Yurtiçi kaynaklara bakıldığında, güç mesafesi ile örgütsel sessizlik ilişkisini araştıran az sayıda kaynak bulunmaktadır. Bu sebeple bu çalışma alan yazına katkı sağlayacaktır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalara ve alandaki uygulamalara yol gösterici olacaktır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkileri inceleyen bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Çünkü tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekli ile betimlemeyi amaç edinen araştırmalar için uygun bir modeldir (Karasar, 2006).

3.2. Evren ve Örneklem / Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Muğla ili Marmaris ilçesindeki ilkökullarda ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Marmaris ilçe merkezinde 7 ilkokul ve bu ilkökullarda çalışan toplam 201 sınıf öğretmeni bulunmaktadır. Marmaris ilçe merkezinde 8 ortaokul ve bu ortaokullarda toplam 204 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmanın çalışma evreninde toplam 405

öğretmen bulunmaktadır. Bu nedenle araştırmada, öğretmen sayısı çok fazla olmadığından araştırma evreninde bulunan tüm öğretmenlere veri toplama aracının ulaştırılması amaçlanmıştır. Okullar araştırmacı tarafından ziyaret edilerek orada o gün bulunan öğretmenlere ölçek bırakılmıştır. Toplamda 300 katılımcıya ulaşılmış, formların 226 adeti geri alınabilmektedir. Eksik form dolduran bir kişi vardır. Bu sebeple, 225 adet katılımcının yanıtladığı ölçekler değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgilere Tablo 1’de yer verilmiştir. Cohen, Manion ve Morrison’un (2000) evren büyüklüğüne göre uygun örneklem büyüklüğü tablosuna göre 500 kişilik bir çalışma evreni için %95 güven düzeyi ile 217 kişi örnekleme için yeterli görülmektedir. Bu araştırmanın çalışma evreni için de 225 katılımcı bu değeri karşılamaktadır.

Tablo 1

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri

Değişken	Kişisel özellikler	Öğretmen sayısı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	196	87.1
	Erkek	29	12.9
Okul Türü	Devlet Okulu	147	65.3
	Özel Okul	78	34.7
Öğretim Kademesi	İlkokul	105	46.7
	Ortaokul	120	53.3
Kıdem	5 yıl ve daha az	34	15.1
	6-10 yıl	62	27.5
	11-15 yıl	58	25.8
	16-20 yıl	35	15.6
	21 yıl ve üzeri	36	16.0
Kurumdaki Hizmet Süresi	2 yıl ve daha az	94	41.8
	3-4 yıl	55	24.5
	5-6 yıl	37	16.4
	7 yıl ve üzeri	39	17.3
TOPLAM		225	100

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin %87.1’i kadın (n=196), %12.9’u (n=29) erkektir. Öğretmenlerin %65.3’ü devlet okullarında (n=147), %34.7’si özel okullarda (n=78) görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %46.7’si ilkokullarda (n=105), %53.3’ü ortaokullarda (n=120) çalışmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri 1 ile 40 yıl arasında değişmektedir. Öğretmenlerin %15.1’i (n=34) 5 yıl ya da daha az, %27.5’i (n=62) 6-10 yıl, %25.8’i (n=58) 11-15 yıl,

%15.6'sı (n=35) 16-20 yıl, %16.0'ı (n=36) 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları kurumdaki hizmet süresi ise 1 ile 25 yıl arasında değişmektedir. Öğretmenlerin %41.8'i (n=94) 2 yıl ya da daha az, %24.5'i (n=55) 3 ile 4 yıl, %16.4'ü (n=37) 5 ile 6 yıl, % 17.3'ü ise (n=39) 7 yıl ve üzerinde çalıştıkları kurumda hizmet süresine sahiptir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada öğretmenlerin güç mesafesi algılarının belirlenmesi amacıyla Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği, öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini belirlemek amacıyla Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kullanılmıştır.

3.3.1. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği

Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği (ÖGMÖ), Yorulmaz, Çolak, Altinkurt ve Yılmaz (2018) tarafından öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi konusundaki algılarını belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçme aracı beşli Likert tipi 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan her bir ifade “1-Hiçbir zaman” ile “5-Her zaman” aralığında yanıtlanmaktadır. Ölçekte ters puanlanan üç madde bulunmaktadır. Bunlar: ‘*Madde 2: Yöneticilerin aldıkları kararları sorgularım. Madde 4: Yöneticilerin aldıkları kararlara gerektiğinde karşı çıkarım. Madde 13: Yöneticilerin sert (buyurgan, otoriter) davranışlarına karşı tepki gösteririm.*’ Maddeleridir. Ölçek; *Gücü Kabullenme, Gücü Araçsal Kullanma, Gücü Meşrulaştırma ve Güce Razi Olma* olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. 1-6. maddeler Gücü Kabullenme, 7-11. maddeler Gücü Araçsal Kullanma, 12-14. maddeler Gücü Meşrulaştırma, 15-20. maddeler ise Güce Razi Olma boyutunun maddeleridir. Ölçeğin her bir faktöründen toplam puan alınabilmektedir. Ancak ölçeğin tümünden toplam puan alınamamaktadır. Her bir faktörden alınan puanların artması, öğretmenlerin o faktöre yönelik güç mesafesi algılarının yükseldiğini göstermektedir. Ölçekte yer alan maddelere ait faktör yükleri .57 ile .82; madde toplam korelasyonları .41 ile .66 aralığında değişmektedir. Ölçeğin alt boyutlarının birlikte açıkladığı toplam varyans oranı %56.58'dir. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık

katsayısı, Gücü Kabullenme için .79, Gücü Araçsal Kullanma için .77, Gücü Meşrulaştırma için .74 ve Güce Razi Olma için .80 olarak hesaplanmıştır (Yorulmaz ve diğerleri, 2018). Bu araştırma kapsamında ÖGMÖ'nün Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları Gücü Kabullenme için .73, Gücü Araçsal Kullanma için .77, Gücü Meşrulaştırma için .40 ve Güce Razi Olma için .80 olarak hesaplanmıştır.

Yorulmaz, Çolak, Altinkurt ve Yılmaz (2018) tarafından yapılan sınıflama kısaca aşağıdaki gibidir.

Gücü meşrulaştırma, çalışanların örgüt içerisindeki eşit olmayan güç dağılımını meşru bir temele oturtma çabası, bu durumun ussallaştırılması şeklinde ifade edilebilir. Bu durum toplumun ya da örgütün doğası gereği eşitsiz bir yapıdan oluştuğuna yönelik inançtan beslenmektedir. Bu boyut aynı zamanda, yöneticinin kullandığı gücün yasal olarak kabul edilen kurallar ve düzenlemeler aracılığıyla meşrulaştırılması durumudur (Giddens & Sutton, 2016, Akt: Yorulmaz ve diğerleri, 2018).

Gücü araçsal kullanma, çalışanların üstlerine yakın olarak ve gerektiğinde rol yaparak işlerini kolayca yürütebileceklerini düşünmeleri ile ilişkilidir. Gücü araçsal kullanan çalışanlar, yöneticilerine yakın olduklarında bir çıkar elde edeceklerini düşünmektedir. Çalışanların gücü araçsal kullanmalarının nedenleri arasında, kariyerlerinde sorun yaşamama ve beklentilerini kolayca elde etme isteği gösterilebilir (Giddens & Sutton, 2016, Akt: Yorulmaz, Çolak, Altinkurt ve Yılmaz, 2018).

Gücü kabullenme, çalışanların örgüt içindeki eşit olmayan güç dağılımını kabullenmesi ile ilişkilidir. Bu boyut, alt kademedeki çalışanların, üstlerinin görüş ve düşüncelerine konumu gereği önem vermesi ve saygı duyması durumunu ifade etmektedir (Giddens & Sutton, 2016, Akt: Yorulmaz ve diğerleri, 2018).

Güce razi olma ise çalışanların yönetimin uygulamalarını değiştirebileceğine yönelik inançlarının düşük olması ya da olası risk etmenleri nedeniyle duruma uyum sağlamalarıdır. Güce razi olma, risk algısının yüksek olduğu toplum ve örgütlerde korku kültürünün bir göstergesi olarak düşünülebilir. Güce razi olmanın, gücü kabullenmeden farkı, güce olan inanmışlıkla ilgilidir. Gücü kabullenmede, birey, gücü içselleştirmekte ve sorgulamadan kabul etmektedir. Güce razi olma ise bir tür baş etme stratejisi olarak görülebilir. Yani birey güç sahibinin uygulamalarını benimsememekte ancak karşı da çıkmamaktadır (Giddens & Sutton, 2016, Akt: Yorulmaz, Çolak, Altinkurt ve Yılmaz, 2018).

3.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

ÖSÖ , Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilmiş, Çiçek-Sağlam ve diğerleri (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçme aracı beşli Likert tipi 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan her bir ifade “1-Katılmıyorum” ile “5-Katılıyorum” aralığında yanıtlanmaktadır. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Ölçek; *Kabullenici Sessizlik*, *Savunma Amaçlı Sessizlik* ve *Kurum Yararına Sessizlik* olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. 1-5. Maddeler *Kabullenici Sessizlik*, 6-10. Maddeler *Savunma Amaçlı Sessizlik*, 11-15. Maddeler *Kurum Yararına Sessizlik* boyutunun maddeleridir. Ölçeğin her bir faktöründen toplam puan alınabilmektedir. Ancak ölçeğin tümünden toplam puan alınamamaktadır. Ölçekte yer alan maddelere ait faktör yükleri .63 ile .90 aralığında değişmektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı, *Kabullenici Sessizlik* için .89, *Savunma Amaçlı Sessizlik* için .93 ve *Kurum Yararına Sessizlik* için .91 olarak hesaplanmıştır (Çiçek-Sağlam ve diğerleri, 2018). Bu araştırma kapsamında Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları *Kabullenici Sessizlik* için .83, *Savunma Amaçlı Sessizlik* için .89 ve *Kurum Yararına Sessizlik* için .89 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin boyutlarının açıklaması aşağıdaki gibidir (Çiçek-Sağlam, Yorulmaz, Türkkaş-Anasız, Çolak ve Dumlu, 2018):

Kabullenici Sessizlik, çalışanın olan biteni kabullendiği için işe yarayabilecek fikirlerini, bilgi ve görüşlerini saklamasıdır. Bu kişiler, mevcut durumu kabullenmiştir ve sesini yükseltmeye, olayların içinde yer almaya veya değişiklik yaratmaya istekli değildir.

Savunma Amaçlı Sessizlik, çalışanın duyduğu korkudan dolayı fikirlerini kendini koruma amacıyla saklamasıdır. Çalışanın kendini koruma duygusu ortaya çıkacak problemlerden sorumlu tutulacağı endişesine dayanır. Savunma amaçlı sessizlik sergileyen çalışanlar, fikirlerini ve düşüncelerini saklamanın en iyi strateji olacağına ve bunun kendilerini olumsuz sonuçlardan koruyacağına inanırlar.

Örgüt Yararına Sessizlik, çalışanın, diğer insanların veya kurumun faydalanması amacıyla işe ilişkin fikirlerini, bilgiyi veya düşüncelerini saklamasıdır. Kurum yararına sessizlik kasıtlı bir eylemdir ve fedakârlık veya işbirliği anlayışına dayanır. Savunma

amaçlı sessizlikten farklı olarak, bu sessizlik türünde çalışanlar başkaları veya kurum için duydukları kaygıdan dolayı sessiz kalmayı tercih ederler

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin çözümlenmesinde SPSS 22 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmada yapılan istatistiksel çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi .05 olarak belirlenmiştir. Araştırmada kullanılacak fark testlerinin ve dağılımın normalliğinin belirlenmesi için çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 aralığında olması dağılımın normal olduğuna işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2014). Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği açısından, Gücü Kabullenme için çarpıklık katsayısı -.229, basıklık katsayısı -.639; Gücü Araçsal Kullanma için çarpıklık katsayısı .890, basıklık katsayısı .238; Gücü Meşrulaştırma için çarpıklık katsayısı .767, basıklık katsayısı .126; Güce Razi Olma için çarpıklık katsayısı .228, basıklık katsayısı -.237 şeklindedir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının tüm değişkenler açısından -1 ile +1 aralığında olması nedeniyle örgütsel güç mesafesi açısından dağılımın normal olduğu kabul edilmiştir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği açısından, Kabulenci Sessizlik için çarpıklık katsayısı 1.239, basıklık katsayısı 1.356; Savunma Amaçlı Sessizlik için çarpıklık katsayısı 1.392 , basıklık katsayısı 1.608; Kurum Yararına Sessizlik için çarpıklık katsayısı -1.866 basıklık katsayısı 2.988 şeklindedir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının tüm değişkenler açısından -1 ile +1 aralığında olmaması nedeniyle örgütsel sessizlik açısından dağılımın normal olmadığı kabul edilmiştir.

Araştırmada demografik bilgilerin analizinde yüzde ve frekans değerleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin, örgütsel güç mesafesi algıları ve örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin çözümlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Dağılımın normal olması nedeniyle, öğretmenlerin güç mesafesi algılarının cinsiyet, okul türü ve öğretim kademesi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla t-testi; kıdem ve kurumdaki hizmet süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Dağılımın normal olmaması nedeniyle, öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin cinsiyet, okul türü ve öğretim kademesi değişkenlerine göre

farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U testi; kıdem ve kurumdaki hizmet süresi değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi ve Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre ortaya çıkan anlamlı farklılıkların kaynağının belirlenmesinde ise çoklu karşılaştırma (Post hoc) testlerinden Sidak testi kullanılmıştır.

Öğretmenlerin güç mesafesi algılarının örgütsel sessizliklerini anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığını belirlemek için çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Çoklu regresyon analizi ile, bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok bağımsız değişken ile bağımlı değişkenin tahmin edilmesi amaçlanmakta ve açıklanan varyansın istatistiksel anlamlılığı belirlenebilmektedir (Büyüköztürk, 2014).

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe ayrılarak 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20- 5.00 arası çok yüksek olarak bulgular yorumlanmıştır. Regresyon analizindeki korelasyon katsayısı r değerinin yorumlanması için alınan değerler de şöyledir; 0.1- 0.29 arası ‘düşük’, 0.30- 0.69 arası ‘orta’ ve 0.70- 1.00 arası ‘yüksek’ olarak bulgular yorumlanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla ölçme araçları ile toplanan veriler çözümlenerek elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Öğretmenlerin Güç Mesafesi Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci amacı öğretmenlerin güç mesafesi algılarının ne düzeyde olduğunu belirlemesidir. Bu amaçla yapılan istatistiklere ilişkin bulgulara bu başlık altında yer verilmiştir. Tablo 2’de öğretmenlerin güç mesafesi düzeylerine ilişkin boyutların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 2

Öğretmenlerin Güç Mesafesi Düzeyleri

Boyutlar	\bar{X}	S
Gücü Kabullenme	2.93	.84
Gücü Araçsal Kullanma	2.10	.88
Gücü Meşrulaştırma	1.80	.67
Güce Razi Olma	2.53	.86

Tablo 2’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin güç mesafesi algıları genel olarak düşük düzeydedir. Öğretmenler, güç mesafesinin boyutları açısından en çok gücü kabullenme

(\bar{X} =2.93, S=.84) davranışı sergilemektedir. Bu boyutu sırası ile güce razı olma (\bar{X} =2.53, S=.86), gücü araçsal kullanma (\bar{X} =2.10, S=.88) ve gücü meşrulaştırma (\bar{X} =1.80, S=.67) boyutu izlemektedir. Öğretmenlerin gücü kabullenme davranışları orta düzeyde, güce razı olma, gücü araçsal kullanma ve gücü meşrulaştırma davranışları ise görece düşük düzeydedir.

Tablo 3’de öğretmenlerin güç mesafesinin gücü kabullenme boyutunda yer alan davranışları sergileme düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3

Öğretmenlerin Gücü Kabullenme Düzeyleri

MADDELER	\bar{X}	S
1. Yönetici konumundaki insanlara daha fazla saygı gösteririm.	3.28	1.47
2. Yöneticilerin aldıkları kararları sorgularım.*	3.49	1.03
3. Yöneticilerin, benim hakkımda ne düşündüklerini önemserim.	3.78	1.23
4. Yöneticilerin aldığı kararlara gerektiğinde karşı çıkarım. *	3.44	1.15
5. Yöneticilerin bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım.	3.07	1.35
6. Bir kişi yönetici pozisyonuna gelirse, o kişiye gösterdiğim saygı artar.	2.38	1.46
<i>Genel Ortalama</i>	2.93	.84

*Gücü kabullenme boyutunun genel ortalaması alınırken madde puanı ters puanlanmıştır

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenlerin (\bar{X} =2.93, S=.84) gücü kabullenme davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri görülmektedir. Öğretmenlerin gücü kabullenme boyutunda en çok katılım gösterdikleri madde “Madde 3: Yöneticilerin, benim hakkımda ne düşündüklerini önemserim: (\bar{X} =3.78, S=1.23)” maddesidir. Öğretmenlerin gücü kabullenme boyutunda en az katılım gösterdikleri madde “Madde 6: Bir kişi yönetici pozisyonuna gelirse, o kişiye gösterdiğim saygı artar: (\bar{X} =2.38, S=1.46)” maddesidir.

Tablo 4’de öğretmenlerin güç mesafesinin gücü araçsal kullanma boyutunda yer alan davranışları sergileme düzeylerine ilişkin bulgular yer verilmiştir.

Tablo 4

Öğretmenlerin Gücü Araçsal Kullanma Düzeyleri

MADDELER	\bar{X}	S
7. İşlerimi kolaylaştırmak için yöneticilerle yakın olmaya çalışırım.	1.56	.98
8. Karşımdaki kişinin statüsü, benim ona karşı davranışlarımı etkiler.	1.73	1.09
9. Çatışma yaşamamak için, yöneticilerin bekledikleri davranışları sergilemeye çalışırım.	2.49	1.36
10. Eğer yönetimle ters düşersem (dünya görüşü vb.) işlerimin yürümeyeceğini düşünürüm.	2.24	1.28
11. Kariyerim açısından sorun yaşamamak için yöneticilerle çatışmamaya çalışırım.	2.47	1.36
<i>Genel Ortalama</i>	2.10	.88

Tablo 4 incelendiğinde, öğretmenlerin düşük düzeyde ($\bar{X}=2.10$, $S=.88$) gücü araçsal kullanma davranışı sergiledikleri görülmektedir. Öğretmenlerin gücü araçsal kullanma boyutunda en çok katılım gösterdikleri madde “Madde 9: Çatışma yaşamamak için, yöneticilerin bekledikleri davranışları sergilemeye çalışırım: ($\bar{X}=2.49$, $S=1.36$)” maddesidir. Öğretmenlerin gücü araçsal kullanma boyutunda en az katılım gösterdikleri madde “Madde 7: İşlerimi kolaylaştırmak için yöneticilerle yakın olmaya çalışırım: ($\bar{X}=1.56$, $S=.98$)” maddesidir.

Tablo 5’te öğretmenlerin güç mesafesinin gücü meşrulaştırma boyutunda yer alan davranışları sergileme düzeylerine ilişkin bulgular yer verilmiştir.

Tablo 5

Öğretmenlerin Gücü Meşrulaştırma Düzeyleri

MADDELER	\bar{X}	S
12. Yöneticilerin aynı dünya görüşündeki çalışanlara bazı imtiyazlar tanımalarını normal karşılarım.	1.48	.89
13. Yöneticinin sert (buyurgan, otoriter) davranışlarına karşı tepki gösteririm.*	3.48	1.19
14. Yöneticilere yakın kişilerin, bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım.	1.39	.89
<i>Genel Ortalama</i>	<i>1.80</i>	<i>.67</i>

*Gücü meşrulaştırma boyutunun genel ortalaması alınırken madde puanı ters puanlanmıştır

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin orta düzeyin üzerinde gücü meşrulaştırma davranışını ($\bar{X}=1.80$, $S=.67$) düşük düzeyde sergiledikleri görülmektedir. Öğretmenlerin gücü meşrulaştırma boyutunda en çok katılım gösterdikleri madde “Madde 13: Yöneticinin sert (buyurgan, otoriter) davranışlarına karşı tepki gösteririm: ($\bar{X}=3.48$, $S=1.19$)” maddesidir. Öğretmenlerin gücü meşrulaştırma boyutunda en az katılım gösterdikleri madde “Madde 14: Yöneticilere yakın kişilerin, bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım: ($\bar{X}=1.39$, $S=.89$)” maddesidir.

Tablo 6’da öğretmenlerin güç mesafesinin güce razı olma boyutunda yer alan davranışları sergileme düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 6

Öğretmenlerin Güce Razi Olma Düzeyleri

MADDELER	\bar{X}	S
15. Yönetimin kararını etkilemeyeceksem, alınan kararlara razı olurum.	2.91	1.24
16. Yöneticiler tarafından görüşlerim dikkate alınmaz ise, daha fazla itirazda bulunmam.	2.77	1.24
17. İşe ilişkin temel düşüncem, “her şey olacağına varır” şeklindedir.	2.12	1.10
18. Sonuç kaçınılmaz ise yöneticilere itiraz etmenin bir anlamı yoktur.	2.70	1.35
19. Yönetimin onaylamadığım uygulamalarını, genellikle eleştirmem.	2.14	1.09
20. Yöneticilerin doğru bulmadığım kararları konusunda yasal yollara başvurmaktan kaçınıyorum.	2.54	1.27
<i>Genel Ortalama</i>	2.53	.86

Tablo 6 incelendiğinde, öğretmenlerin güce razı olma davranışını ($\bar{X}=2.53$, $S=.86$) düşük düzeyde sergiledikleri görülmektedir. Öğretmenlerin güce razı olma boyutunda en çok katılım gösterdikleri madde “Madde 15: Yönetimin kararını etkilemeyeceksem, alınan kararlara razı olurum: ($\bar{X}=2.91$, $S=1.24$)” maddesidir. Öğretmenlerin güce razı olma boyutunda en az katılım gösterdikleri madde “Madde 17: İşe ilişkin temel düşüncem, “her şey olacağına varır” şeklindedir: ($\bar{X}=2.12$, $S=1.10$)” maddesidir.

4.2. Öğretmenlerin Güç Mesafesi Davranışlarının Çeşitli Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci amacı öğretmenlerin güç mesafesi davranışlarının cinsiyet, okul türü, öğretim kademesi, kıdem ve kurumdaki hizmet süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Bu amaçla yapılan istatistiklere ilişkin bulgulara bu başlık altında yer verilmiştir. Tablo 7’de öğretmenlerin güç mesafesi davranışlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7

Öğretmenlerin Güç Mesafesi Davranışlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	S	sd	t	p
Gücü Kabullenme	Kadın	196	2.94	.83	223	.854	.394
	Erkek	29	2.80	.92			
Gücü Araçsal Kullanma	Kadın	196	2.08	.86	223	.900	.369
	Erkek	29	2.24	.99			
Gücü Meşrulaştırma	Kadın	196	1.76	.65	223	1.924	.056
	Erkek	29	2.02	.73			
Güce Rız Olma	Kadın	196	2.56	.83	223	1.268	.206
	Erkek	29	2.34	1.02			

Tablo 7' ye göre, öğretmenlerin güç mesafesi algıları, gücü kabullenme [$t_{(223)}=.854$; $p>.05$], gücü araçsal kullanma [$t_{(223)}=.900$; $p>.05$], gücü meşrulaştırma [$t_{(223)}=1.924$; $p>.05$] ve güce razı olma [$t_{(223)}=1.268$; $p>.05$] boyutlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

Tablo 8' de öğretmenlerin güç mesafesi davranışlarının okul türü değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin t testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8

Öğretmenlerin Güç Mesafesi Davranışlarının Okul Türüne Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Okul Türü	n	\bar{X}	S	sd	t	p
Gücü Kabullenme	Devlet Okulu	147	2.77	.77	223	3.991	.000
	Özel Okul	78	3.23	.89			
Gücü Araçsal Kullanma	Devlet Okulu	147	2.12	.87	223	.480	.631
	Özel Okul	78	2.06	.91			
Gücü Meşrulaştırma	Devlet Okulu	147	1.82	.75	223	.707	.480
	Özel Okul	78	1.75	.47			
Güce Rız Olma	Devlet Okulu	147	2.55	.86	223	.547	.585
	Özel Okul	78	2.49	.87			

Tablo 8' e göre, öğretmenlerin güç mesafesi algıları, okul türü değişkenine göre, gücü kabullenme [$t_{(223)}=3.991$ $p<.05$] boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Gücü araçsal kullanma [$t_{(223)}=.480$; $p>.05$], gücü meşrulaştırma [$t_{(223)}=.707$; $p>.05$] ve güce razı olma [$t_{(223)}=.547$; $p>.05$] boyutlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Gücü kabullenme boyutunda bulunan anlamlı farklılığa göre, özel okullarda çalışan öğretmenlerin gücü kabullenme ($\bar{X}=3.23$, $S=0.89$) düzeyleri, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin gücü kabullenme ($\bar{X}=2.77$, $S=.77$) düzeylerinden daha yüksektir.

Tablo 9'da öğretmenlerin güç mesafesi davranışlarının öğretim kademesi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin t testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 9

Öğretmenlerin Güç Mesafesi Davranışlarının Öğretim Kademesine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Öğretim Kademesi	n	\bar{X}	S	sd	t	p
Gücü Kabullenme	İlkokul	105	2.92	.86	223	.030	.976
	Ortaokul	120	2.93	.84			
Gücü Araçsal Kullanma	İlkokul	105	2.11	.90	223	.147	.884
	Ortaokul	120	2.09	.87			
Gücü Meşrulaştırma	İlkokul	105	1.85	.70	223	1.193	.234
	Ortaokul	120	1.75	.64			
Güce Razi Olma	İlkokul	105	2.60	.81	223	1.161	.247
	Ortaokul	120	2.47	.90			

Tablo 9' a göre, öğretmenlerin güç mesafesi algıları, gücü kabullenme [$t_{(223)}=.030$; $p>.05$], gücü araçsal kullanma [$t_{(223)}=.147$; $p>.05$], gücü meşrulaştırma [$t_{(223)}=1.193$; $p>.05$] ve güce razı olma [$t_{(223)}=1.161$; $p>.05$] boyutlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. İlkokullarda çalışan öğretmenlerin gücü araçsal kullanma ($\bar{X}=2.11$, $S=0.90$) gücü meşrulaştırma ($\bar{X}=1.85$, $S=.70$) ve güce razı olma ($\bar{X}=2.60$, $S=.81$) düzeyleri ortaokullarda çalışan öğretmenlerin gücü araçsal kullanma ($\bar{X}=2.09$, $S=.87$) gücü meşrulaştırma ($\bar{X}=1.75$, $S=.64$) ve güce razı olma ($\bar{X}=2.47$, $S=.90$) düzeylerinden daha yüksektir. Gücü kabullenme boyutunda ise ilkokullarda çalışan öğretmenlerin ($\bar{X}=2.92$, $S=.86$) düzeyleri ortaokullarda çalışan öğretmenlerden ($\bar{X}=2.93$, $S=.84$) daha az gücü kabullendikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç eşite yakın bir sonuçtur.

Tablo 10'da öğretmenlerin güç mesafesi davranışlarının kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 10

Öğretmenlerin Güç Mesafesi Davranışlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

	Boyutlar	n	\bar{X}	S	sd	F	p	Fark
Gücü Kabullenme	5 yıl ve daha az	34	2.94	.87	4-220	1.223	.302	
	6-10 yıl	62	3.12	.87				
	11-15 yıl	58	2.82	.75				
	16-20 yıl	35	2.84	.79				
	21 yıl ve üzeri	36	2.83	.95				
Gücü Araçsal Kullanma	5 yıl ve daha az	34	2.08	.79	4-220	.076	.989	
	6-10 yıl	62	2.15	.92				
	11-15 yıl	58	2.10	.92				
	16-20 yıl	35	2.06	.78				
	21 yıl ve üzeri	36	2.06	.97				
Gücü Meşrulaştırma	5 yıl ve daha az	34	2.02	.61	4-220	3.402	.010	1-3
	6-10 yıl	62	1.77	.62				
	11-15 yıl	58	1.56	.56				
	16-20 yıl	35	1.92	.89				
	21 yıl ve üzeri	36	1.88	.61				
Güce Razi Olma	5 yıl ve daha az	34	2.46	.94	4-220	.302	.876	
	6-10 yıl	62	2.54	.84				
	11-15 yıl	58	2.58	.82				
	16-20 yıl	35	2.42	.94				
	21 yıl ve üzeri	36	2.59	.84				

Tablo 10'a göre, Öğretmenlerin güç mesafesi algıları gücü meşrulaştırma [$F_{(4-220)}=3.402$; $p<.05$] boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Söz konusu farklılaşmaya bakıldığında gücü meşrulaştırma boyutunda, en yüksek düzeyden düşük düzeye doğru sırasıyla, mesleki kıdemi 5 yıl ve daha az olanlar ($\bar{X}=2.02$, $S=.61$), mesleki kıdemi 16-20 yıl arasında olanlar ($\bar{X}=2.42$, $S=.94$), mesleki kıdemi 21 yıl ve üzerinde olanlar ($\bar{X}=1.88$, $S=0.61$), mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olanlar ($\bar{X}=1.77$, $S=.62$) ve mesleki kıdemi 11-15 yıl olanlar ($\bar{X}=1.56$, $S=.56$) şeklinde gösterilebilir.

Öğretmenlerin güç mesafesi algıları gücü kabullenme [$F_{(4-220)}=1.223$; $p>.05$], gücü araçsal kullanma [$F_{(4-220)}=.076$; $p>.05$] ve güce razı olma [$F_{(4-220)}=.302$; $p>.05$] boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

Tablo 11'de öğretmenlerin güç mesafesi davranışlarının kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 11

Öğretmenlerin Güç Mesafesi Davranışlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması

	Boyutlar	n	\bar{X}	S	sd	F	p	Fark
Gücü Kabullenme	2 yıl ve daha az	94	3.08	.90	3-221	2.518	.059	
	3- 4 yıl	55	2.83	.84				
	5-6 yıl	37	2.94	.84				
	7 yıl ve üzeri	39	2.67	.65				
Gücü Araçsal Kullanma	2 yıl ve daha az	94	2.30	.98		4.998	.002	1-2
	3- 4 yıl	55	1.81	.68				
	5-6 yıl	37	1.86	.77				
	7 yıl ve üzeri	39	2.24	.86				
Gücü Meşrulaştırma	2 yıl ve daha az	94	1.95	.66		3.409	.018	1-3
	3- 4 yıl	55	1.70	.61				
	5-6 yıl	37	1.58	.67				
	7 yıl ve üzeri	39	1.76	.71				
Güce Rız Olma	2 yıl ve daha az	94	2.61	.95		2.890	.036	3-4
	3- 4 yıl	55	2.44	.64				
	5-6 yıl	37	2.23	.85				
	7 yıl ve üzeri	39	2.75	.86				

Tablo 11'e göre, öğretmenlerin güç mesafesi algıları gücü araçsal kullanma [$F_{(3-221)}=4.998$; $p<.05$], gücü meşrulaştırma [$F_{(4-220)}=3.409$; $p<.05$] ve güce rız olma [$F_{(4-220)}=2.890$; $p<.05$] boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Gücü araçsal kullanma boyutunda 2 yıl ve daha az süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerin ($\bar{X}=2.30$, $S=.98$), 3-4 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlere ($\bar{X}=1.81$, $S=.68$) göre daha yüksek düzeyde gücü araçsal kullandıkları gözlenmektedir. Gücü meşrulaştırma boyutunda 2 yıl ve daha az süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerin ($\bar{X}=1.95$, $S=.66$), 5-6 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlere göre ($\bar{X}=1.58$, $S=.67$) daha yüksek düzeyde gücü meşrulaştırdıkları görülmektedir. Güce rız olma boyutunda 7 yıl ve üzeri süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerin ($\bar{X}=2.75$, $S=.86$), 5-6 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlere göre ($\bar{X}=2.23$, $S=.85$) daha yüksek düzeyde güce rız oldukları gözlenmektedir. Gücü kabullenme [$F_{(4-220)}=2.518$; $p>.05$] boyutunda ise anlamlı bir fark bulunamamıştır.

4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü amacı öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Bu amaçla yapılan istatistiklere ilişkin bulgulara bu başlık altında yer verilmiştir. Tablo 12'de öğretmenlerin örgütsel sessizliğine ilişkin boyutların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 12

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Boyutlar	\bar{X}	S
Kabullenici Sessizlik	1.75	.82
Savunma Amaçlı Sessizlik	1.71	.87
Kurum Yararına Sessizlik	4.33	1.03

Tablo 12’da görüldüğü üzere, öğretmenlerin kurum yararına sessizlik boyutuna katılımları çok yüksek düzeydedir ($\bar{X}=4.33$, $S=1.03$). Öğretmenler örgütsel sessizliğin boyutları açısından en çok kurum yararına sessizlik boyutuna katılım göstermişlerdir. Bu boyutu sırasıyla kabullenici sessizlik ($\bar{X}=1.75$, $S=.82$) ve savunma amaçlı sessizlik ($\bar{X}=1.71$, $S=.87$) boyutları takip etmektedir. Öğretmenlerin kabullenici ve savunma amaçlı sessizlikleri çok düşük düzeydedir.

Tablo 13’te öğretmenlerin örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutunda yer alan maddelere katılım düzeylerine ilişkin bulgular yer verilmiştir.

Tablo 13

Öğretmenlerin Kabullenici Sessizlik Boyutuna Katılım Düzeyleri

MADDELER	\bar{X}	S
1. Kurumuma bağlılık duymadığımdan, kurumumla ilgili öneri sunmada isteksizim.	1.67	1.08
2. Olan biteni genellikle kabullendiğimden, fikirlerimi kendime saklarım.	1.94	1.11
3. Kurumumun sorunlarıyla ilgili çözümlerimi ifade etmem.	1.87	1.19
4. Fark yaratabileceğimi düşünmediğimden, kurumumun gelişimi ile ilgili fikirlerimi saklarım.	1.64	.96
5. Kurumuma bağlılık duymadığımdan, bir işin daha iyi nasıl yapılacağına ilişkin fikirlerimi söylemem.	1.64	.99
<i>Genel Ortalama</i>	<i>1.75</i>	<i>.82</i>

Tablo 13 incelendiğinde, öğretmenlerin düşük düzeyde ($\bar{X}=1.75$, $S=.82$) kabullenici sessizlik davranışları sergiledikleri görülmektedir. Öğretmenlerin kabullenici sessizlik boyutunda en çok katılım “Madde 2: Olan biteni genellikle kabullendiğimden, fikirlerimi kendime saklarım: ($\bar{X}=1.94$, $S=1.11$)” maddesidir. Öğretmenlerin kabullenici sessizlik boyutunda en az katılım gösterdikleri maddeler “Madde 5: Kurumuma bağlılık duymadığımdan, bir işin daha iyi nasıl yapılacağına ilişkin fikirlerimi söylemem: ($\bar{X}=1.64$, $S=.99$)” ve “Madde 4 : Fark yaratabileceğimi düşünmediğimden, kurumumun gelişimi ile ilgili fikirlerimi saklarım: ($\bar{X}=1.64$, $S=.96$)” maddeleridir.

Tablo 14'te öğretmenlerin örgütsel sessizliğin savunma amaçlı sessizlik boyutunda yer alan maddelere katılım düzeylerine ilişkin bulgular yer verilmiştir.

Tablo 14

Öğretmenlerin Savunma Amaçlı Sessizlik Boyutuna Katılım Düzeyleri

MADDELER	\bar{X}	S
6. Endişelerimden dolayı kurumun gelişimiyle ilgili fikirlerimi açıkça ifade etmem.	1.78	1.11
7. Endişelerimden dolayı kurumumla ilgili bilgileri paylaşmam.	1.96	1.24
8. Kendimi korumak için kurumum içinde olup bitenleri görmezden gelirim.	1.61	.93
9. Kendimi korumak için kurumumun gelişimine ilişkin fikirlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.	1.55	.87
10. Endişelerimden dolayı kurumumdaki sorunlara öneriler getirmem.	1.66	1.04
<i>Genel Ortalama</i>	<i>1.71</i>	<i>.87</i>

Tablo 14 incelendiğinde, öğretmenlerin çok düşük düzeyde ($\bar{X}=1.71$, $S=.87$) savunma amaçlı sessizlik davranışı sergiledikleri görülmektedir. Öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik boyutunda en çok katılım gösterdikleri madde “Madde 7: Endişelerimden dolayı kurumumla ilgili bilgileri paylaşmam: ($\bar{X}=1.96$, $S=1.24$)” maddesidir. Öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik boyutunda en az katılım gösterdikleri madde “Madde 9: Kendimi korumak için kurumumun gelişimine ilişkin fikirlerimi ifade etmekten kaçınıyorum: ($\bar{X}=1.55$, $S=.87$)” maddesidir.

Tablo 15'te öğretmenlerin örgütsel sessizliğin kurum yararına sessizlik boyutunda yer alan maddelere katılım düzeylerine ilişkin bulgular yer verilmiştir.

Tablo 15

Öğretmenlerin Kurum Yararına Sessizlik Boyutuna Katılım Düzeyleri

MADDELER	\bar{X}	S
11. Kurumumun zarar görmemesi için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	3.96	1.52
12. Kurumumun yararı için özel bilgileri korurum.	4.48	1.09
13. Kurumumun sırlarını öğrenmeye çalışanlara karşı koyarım.	4.40	1.12
14. Kurumuma zarar verebilecek bilgileri açıklamam.	4.33	1.26
15. Kurumumla ilgili gizli bilgileri korurum.	4.48	1.10
<i>Genel Ortalama</i>	<i>4.33</i>	<i>1.03</i>

Tablo 15 incelendiğinde, öğretmenlerin yüksek düzeyde ($\bar{X}=4.33$, $S=1.03$) kurum yararına sessizlik davranışları sergiledikleri görülmektedir. Öğretmenlerin kurum yararına sessizlik boyutunda en çok katılım gösterdikleri maddeler “ Kurumumun yararı için özel bilgileri korurum: Madde 12 ($\bar{X}=4.48$, $S=1.09$)” ve “Kurumumla ilgili gizli bilgileri korurum: Madde 15 ($\bar{X}=4.48$, $S=1.10$)” maddeleridir. Öğretmenlerin kurum

yararına sessizlik boyutunda en az katılım gösterdikleri madde “ Kurumumun zarar görmemesi için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam: Madde 11 ($\bar{X}=3.96$, $S=1.52$)” maddesidir.

4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü amacı öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin cinsiyet, okul türü, öğretim kademesi, kıdem ve kurumdaki hizmet süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Bu amaçla yapılan istatistiklere ilişkin bulgulara bu başlık altında yer verilmiştir. Tablo 16’da öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 16

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Cinsiyet	n	Sıra Ort. (SO)	U	z	p
Kabullenici Sessizlik	Kadın	196	112.38	2720.50	-.378	.706
	Erkek	29	117.19			
Savunma Amaçlı Sessizlik	Kadın	196	114.35	2577.00	-.837	.402
	Erkek	29	103.86			
Kurum Yararına Sessizlik	Kadın	196	114.32	2583.50	-.858	.391
	Erkek	29	104.09			

Tablo 16’ya göre, öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri kabullenici sessizlik [$U=2720.50$; $p>.05$], savunma amaçlı sessizlik [$U=2577.00$; $p>.05$] ve kurum yararına sessizlik [$U=2720.50$; $p>.05$] boyutları açısından cinsiyet değişkeni göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Farklılıklar anlamlı düzeyde olmamasına karşın, erkek öğretmenlerin kabullenici sessizlik düzeyleri ($SO=117.19$) kadın öğretmenlerin kabullenici sessizlik düzeylerinden ($SO=112.38$) daha yüksektir. Buna karşın, kadın öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik ($SO= 114.35$) ve kurum yararına sessizlik ($SO= 114.32$) düzeyleri, erkek öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik ($SO= 103.86$) ve kurum yararına sessizlik ($SO=104.09$) düzeylerinden daha yüksektir.

Tablo 17’de öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 17

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Okul Türü	n	Sıra Ort. (SO)	U	z	p
Kabullenici Sessizlik	Devlet Okulu	147	122.95	4270.00	-3.202	.001
	Özel Okul	78	94.24			
Savunma Amaçlı Sessizlik	Devlet Okulu	147	123.44	4199.00	-3.412	.001
	Özel Okul	78	93.33			
Kurum Yararına Sessizlik	Devlet Okulu	147	97.66	3478.50	-5.271	.000
	Özel Okul	78	141.90			

Tablo 17'ye göre, öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri kabullenici sessizlik [U=4270.00; p<.05], savunma amaçlı sessizlik [U=4199.00; p<.05] ve kurum yararına sessizlik [U=3478.50; p<.05] boyutları açısından okul türü değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin kabullenici sessizlik düzeyleri (SO=122.95) özel okullarda çalışan öğretmenlerin kabullenici sessizlik düzeylerinden (SO=94.24) daha yüksektir. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik düzeyleri (SO=123.44) de özel okullarda çalışan öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik düzeylerinden (SO=93.33) daha yüksektir. Buna karşın, özel okullarda çalışan öğretmenlerin kurum yararına sessizlik (SO= 141.90) düzeyleri, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin kurum yararına sessizlik (SO= 97.66) düzeylerinden daha yüksektir.

Tablo 18'de öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin öğretim kademesi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 18

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Öğretim Kademesine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Öğretim Kademesi	n	Sıra Ort. (SO)	U	z	p
Kabullenici Sessizlik	İlkokul	105	119.05	5664.50	-1.327	.185
	Ortaokul	120	107.70			
Savunma Amaçlı Sessizlik	İlkokul	105	115.11	6078.50	-.470	.638
	Ortaokul	120	111.15			
Kurum Yararına Sessizlik	İlkokul	105	113.11	6288.00	-.027	.979
	Ortaokul	120	112.90			

Tablo 18'e göre, öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri kabullenici sessizlik [U=5664.50; p>.05], savunma amaçlı sessizlik [U=6078.50; p>.05] ve kurum yararına sessizlik [U=6288.00; p>.05] boyutları açısından öğretim kademesi değişkenine göre

anlamli düzeyde farklılaşmamaktadır. Buna karşın, ilkokullarda çalışan öğretmenlerin kabullenici sessizlik düzeyleri (SO=119.05) ortaokullarda çalışan öğretmenlerin kabullenici sessizlik düzeylerinden (SO=107.70) daha yüksektir. İlkokullarda çalışan öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik düzeyleri (SO=115.11) ortaokullarda çalışan öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik düzeylerinden (SO=111.15) daha yüksektir. İlkokullarda çalışan öğretmenlerin kurum yararına sessizlik (SO= 113.11) düzeyleri, ortaokullarda çalışan öğretmenlerin kurum yararına sessizlik (SO= 112.90) düzeylerinden daha yüksektir.

Tablo 19’da öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 19

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Kıdem	n	Sıra Ort. (SO)	sd	χ^2	p
Kabullenici Sessizlik	5 yıl ve daha az	34	79.10	4	16.461	.002
	6-10 yıl	62	106.03			
	11-15 yıl	58	119.78			
	16-20 yıl	35	123.50			
	21 yıl ve üzeri	36	135.88			
Savunma Amaçlı Sessizlik	5 yıl ve daha az	34	90.31	4	5.490	.241
	6-10 yıl	62	115.26			
	11-15 yıl	58	119.43			
	16-20 yıl	35	113.67			
	21 yıl ve üzeri	36	119.53			
Kurum Yararına Sessizlik	5 yıl ve daha az	34	122.51	4	8.182	.085
	6-10 yıl	62	121.66			
	11-15 yıl	58	115.35			
	16-20 yıl	35	109.26			
	21 yıl ve üzeri	36	88.94			

Tablo 19’a göre öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri kabullenici sessizlik boyutunda [$\chi^2_{(4)}=16.461$; $p<.05$] farklılaşmakta, savunma amaçlı sessizlik [$\chi^2_{(4)}=5.490$; $p>.05$] ve kurum yararına sessizlik [$\chi^2_{(4)}=8.182$; $p>.05$] boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Kabullenici sessizlik boyutunda anlamlı bulunan farklılık 5 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenler (SO= 79.10) ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler (SO= 135.88) arasındadır. Genel olarak kıdemin artması öğretmenlerin kabullenici sessizlik düzeylerinde artışa neden olmaktadır. Farklılıklar anlamlı olmamasına karşın, 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik (SO=119.53) düzeyleri 5 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik düzeylerinden (SO= 90.31) daha yüksektir. Öğretmenlerin

kıdemlerindeki artış savunma amaçlı sessizliklerinin arttığına işaret etmektedir. Buna karşın 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin kurum yararına sessizlik (SO= 88.94) düzeyleri, diğer tüm kıdemdeki öğretmenlerin kurum yararına sessizlik düzeylerinden daha düşüktür. Öğretmenlerin kıdem yıllarındaki artış kurum yararına sessizliklerindeki azalmaya işaret etmektedir.

Tablo 20’de öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 20

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Kurumdaki Hizmet Süresi	n	Sıra Ort. (SO)	sd	χ^2	p
Kabullenici Sessizlik	2 yıl ve daha az	94	113.45	3	1.045	.790
	3- 4 yıl	55	106.02			
	5-6 yıl	37	116.68			
	7 yıl ve üzeri	39	118.27			
Savunma Amaçlı Sessizlik	2 yıl ve daha az	94	120.32	3	8.472	.037
	3- 4 yıl	55	93.10			
	5-6 yıl	37	110.35			
	7 yıl ve üzeri	39	125.92			
Kurum Yararına Sessizlik	2 yıl ve daha az	94	111.98	3	4.565	.207
	3- 4 yıl	55	112.58			
	5-6 yıl	37	129.50			
	7 yıl ve üzeri	39	100.38			

Tablo 20’ye göre öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri kurumdaki hizmet süresine göre, savunma amaçlı sessizlik [$\chi^2_{(4)}=8.472$; $p<.05$] boyutunda farklılaşmakta, kabullenici sessizlik [$\chi^2_{(4)}=1.045$; $p>.05$] ve kurum yararına sessizlik [$\chi^2_{(4)}=4.565$; $p>.05$] boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Kabullenici sessizlik açısından farklılıkların anlamlı olmamasına karşın, kurumunda 3-4 yıl arası hizmeti bulunan öğretmenlerin kabullenici sessizlik düzeyleri (SO= 106.02) en düşük, 7 yıl ve üzeri hizmeti bulunan öğretmenlerin ise (SO= 118.27) düzeydedir. Savunma amaçlı sessizlik açısından farklılık, kurumunda 3-4 yıl arası hizmeti bulunan öğretmenler (SO=93.10) ile kurumunda 7 yıl ve üzeri (SO=125.92) hizmeti bulunan öğretmenler arasındadır. Genel olarak çalıştığı kurumdaki hizmet süresi en yüksek öğretmenlerin kabullenici ve savunma amaçlı sessizlikleri en yüksek düzeydedir. Kurum yararına sessizlik açısından farklılıklar anlamlı olmamasına karşın, 5-6 yıldır aynı kurumda çalışmakta olan öğretmenlerin kurum yararına sessizlik (SO= 129.50) düzeyleri diğer öğretmenlerden

daha yüksek düzeydedir. Kurumunda 7 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip öğretmenlerin kurum yararına sessizlik düzeyleri ise (SO= 100.38) en düşük düzeydedir.

4.5. Öğretmenlerin Güç Mesafesi Algılarının Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci amacı öğretmenlerin güç mesafesi algılarının örgütsel sessizliklerini anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığının belirlenmesidir. Bu amaçla yapılan istatistiklere ilişkin bulgulara bu başlık altında yer verilmiştir. Tablo 21’de öğretmenlerin güç mesafesi algılarının kabullenici sessizliklerini ne düzeyde yordadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 21

Öğretmenlerin Kabullenici Sessizliklerinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.222	.218	-	5.596	.000	-	-
Gücü Kabullenme	-.235	.066	-.241	-3.573	.000	-.039	-.234
Gücü Araçsal Kullanma	.275	.076	.295	3.605	.000	.344	.236
Gücü Meşrulaştırma	.067	.081	.055	.834	.405	.150	.056
Güce Razı Olma	.207	.073	.217	2.823	.005	.340	.187
	R=.439	R ² = 0.193		F ₍₄₋₂₂₀₎ =13.137, p=.000			

Tablo 21’de öğretmenlerin kabullenici sessizlikleri ile güç mesafesi algıları arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelenmiştir. Kabullenici sessizlik ile gücü kabullenme arasında ($r = -.039$) negatif ve düşük düzeyde, gücü meşrulaştırma arasında ($r = .150$) pozitif ve düşük düzeyde, güce razı olma ($r = .340$) ve gücü araçsal kullanma ($r = .344$) arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde kabullenici sessizlik ile gücü kabullenme ($r = -.234$) arasında negatif ve düşük düzeyde, gücü meşrulaştırma ($r = .056$) ve güce razı olma ($r = .187$) ve gücü araçsal kullanma ($r = .236$) ile arasında pozitif ve düşük düzeyde ilişkiler bulunmaktadır. Güç mesafesinin boyutlarının tümü ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($R = .439$, $p < .05$). Güç mesafesinin boyutları, örgütsel sessizliğin toplam varyansının %19.3’ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), yordayıcı değişkenlerin kabullenici sessizlik üzerindeki göreceli

önem sırası gücü araçsal kullanma, gücü kabullenme, güce razı olma ve gücü meşrulaştırma şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma ve güce razı olma kabullenici sessizliğin anlamlı yordayıcısıdır. Elde edilen bulgulara göre kabullenici sessizliğe ilişkin regresyon eşitliği şöyledir:

$$\text{Kabullenici Sessizlik} = 1.222 \text{ Gücü Kabullenme} + .275 \text{ Gücü Araçsal Kullanma} + .067 \text{ Gücü Meşrulaştırma} + .207 \text{ Güce Razi Olma}$$

Tablo 22’de öğretmenlerin güç mesafesi algılarının savunma amaçlı sessizliklerini ne düzeyde yordadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 22

Öğretmenlerin Savunma Amaçlı Sessizliklerinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	.783	.229	-	3.423	.001	-	-
Gücü Kabullenme	-.121	.069	-.118	-1.761	.080	.090	-.118
Gücü Araçsal Kullanma	.328	.080	.331	4.096	.000	.418	.266
Gücü Meşrulaştırma	.036	.084	.028	.425	.671	.167	.029
Güce Razi Olma	.211	.077	.209	2.750	.006	.383	.182
	R=.461	R ² = 0.212		F ₍₄₋₂₂₀₎ =14.811, p=.000			

Tablo 22’de öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlikleri ile güç mesafesi algıları arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelenmiştir. Savunma amaçlı sessizlik ile gücü kabullenme arasında ($r = .090$) ve gücü meşrulaştırma arasında ($r = .167$) pozitif ve düşük düzeyde, güce razı olma ($r = .383$) ve gücü araçsal kullanma ($r = .418$) ile arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde savunma amaçlı sessizlik ile gücü kabullenme ($r = -.118$) arasında negatif ve düşük düzeyde, gücü araçsal kullanma ($r = .266$), gücü meşrulaştırma ($r = .029$) ve güce razı olma ($r = .182$) ile arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki belirlenmiştir. Güç mesafesinin boyutlarının tümü ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($R = .461$, $p < .05$). Güç mesafesinin boyutları, örgütsel sessizliğin toplam varyansının %21.2’sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), yordayıcı değişkenlerin savunma amaçlı sessizlik üzerindeki görece önem sırası gücü araçsal kullanma, güce razı olma, gücü kabullenme ve gücü

meşrulaştırma şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde gücü araçsal kullanma ve güce razı olma savunma amaçlı sessizliğin anlamlı yordayıcısıdır. Elde edilen bulgulara göre savunma amaçlı sessizliğe ilişkin regresyon eşitliği şöyledir:

$$\text{Savunma Amaçlı Sessizlik} = 0.783 - .121 \text{ Gücü Kabullenme} + .328 \text{ Gücü Araçsal Kullanma} + .036 \text{ Gücü Meşrulaştırma} + .211 \text{ Güce Rız Olma}$$

Tablo 23'te öğretmenlerin güç mesafesi algılarının kurum yararına sessizliklerini ne düzeyde yordadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 23

Öğretmenlerin Kurum Yararına Sessizliklerinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	4.322	.284	-	15.192	.000	-	-
Gücü Kabullenme	.266	.086	.219	3.101	.002	.106	.205
Gücü Araçsal Kullanma	-.239	.099	-.205	-2.402	.017	-.106	-.160
Gücü Meşrulaştırma	-.438	.105	-.285	-4.166	.000	-.247	-.270
Güce Rız Olma	.207	.096	.173	2.161	.032	.033	.144
R=.348		R ² = 0.121		F ₍₄₋₂₂₀₎ =7.557, p=.000			

Tablo 23'de öğretmenlerin kurum yararına sessizlikleri ile güç mesafesi algıları arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelenmiştir. Kurum yararına sessizlik ile gücü araçsal kullanma arasında ($r = -.106$) negatif ve düşük düzeyde, gücü meşrulaştırma arasında ($r = -.247$) negatif ve orta düzeye yakın düzeyde, güce razı olma ($r = .033$) ve gücü kabullenme ($r = .106$) arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde Kurum yararına sessizlik ile gücü araçsal kullanma ($r = -.106$) negatif ve düşük düzeyde, gücü meşrulaştırma ($r = -.247$) arasında negatif ve orta düzeye yakın düzeyde bir ilişki belirlenmiştir.

Güç mesafesinin boyutları ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($R = .348$, $p < .05$). Güç mesafesinin boyutları, örgütsel sessizliğin toplam varyansının %12.1'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), yordayıcı değişkenlerin kabullenici sessizlik üzerindeki görece önem sırası gücü araçsal kullanma, gücü kabullenme, güce razı olma ve gücü meşrulaştırma şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma, güce razı olma ve gücü

meşrulaştırma kabullenici sessizliğin anlamlı yordayıcısıdır. Elde edilen bulgulara göre kabullenici sessizliğe ilişkin regresyon eşitliği şöyledir:

$$\text{Kabullenici Sessizlik} = 4.322 + .266 \text{ Gücü Kabullenme} - .239 \text{ Gücü Araçsal Kullanma} \\ - .438 \text{ Gücü Meşrulaştırma} + .207 \text{ Güce Razu Olma}$$



BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Bu araştırmada ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ve güç mesafesi algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi hedeflenmiştir. Buna ilişkin olarak tartışma kısmı iki ayrı konu için ayrı ayrı düzenlenmiş olup sonuç ve öneriler ayrı bir başlıkta düzenlenmiştir.

5.1.1. Güç Mesafesi İle İlgili Tartışma

Araştırmaya katılan öğretmenlerin güç mesafesi düzeylerine bakıldığında, genel olarak düşük düzeyde gücü kabullenme davranışı sergiledikleri görülmektedir. Boyutlar bazında bakıldığında ise “gücü kabullenme” boyutunda orta derecede, “gücü araçsal kullanma”, “gücü meşrulaştırma” ve “güce razı olma” boyutlarında güç mesafesi algıları düşük düzeyde çıkmıştır. Öğretmenlerin, yöneticilerinin kendileriyle ilgili düşüncelerini önemsedikleri de öne çıkan bulgular arasındadır. Öğretmenlerin gücü kabullenme düzeylerinin diğer boyutlara göre görece yüksek çıkmasının sebebi yöneticilerin öğretmenleri yönetime katmadığının bir göstergesi olabilir veya öğretmenlerin “Yeter ki okulda sorun çıkmasın, ben itaat ederim.” anlayışından kaynaklanıyor olabilir. Akyol (2009) da araştırmasında çalışanların yöneticilerle ilgili

görüşlerini değerlendirmiş ve orta düzeyde bir güç mesafesi saptanmıştır. Bedük ve Ertürk'ün (2015) güç mesafesi ile ilgili yaptığı araştırmaya göre, çalışanların güç mesafesi algıları ile adalet algılamaları arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Erdoğan, Yaman, Şentürk ve Kalyoncu (2008) ise, yüksek lisans öğrencileri ile yaptıkları araştırmada, iletişim kanallarının açık olduğu durumlarda güç mesafesinin azaldığını belirtmişlerdir.

Boyutlar bazında bakıldığında “gücü kabullenme” boyutunda öğretmenlerin en çok katılım gösterdikleri ifade “Yöneticilerin benim hakkımda ne düşündüklerini önemserim”, en az katılım gösterdikleri ifade ise “Bir kişi yönetici pozisyonuna gelirse o kişiye gösterdiğim saygı artar.” ifadesidir.

Öğretmenlerin çoğu gücü araçsal kullanma boyutunda, “Çatışma yaşamamak için yöneticilerin bekledikleri davranışları sergilemeye çalışırım” maddesine en çok katılımı göstermişlerdir. Bu durum psikolojik olarak sorun yaşamamak için kendini gözetme amaçlı boyun eğme davranışı göstermeyle açıklanabilir.

Öğretmenlerin çoğu, gücü meşrulaştırma boyutunda, yöneticilerin sert davranışlarına tepki vereceğini açıklamıştır. Bu durum kişisel sürtüşmelerde, kişinin kendisine yapılan eleştirilere, savunma mekanizması yoluyla tepki göstermesine bağlanabilir.

Öğretmenlerin çoğu güce razı olma boyutunda yönetimin verdiği kararı etkilemeyecek yorumlarda bulunmadıklarını belirtmiştir. Buradan, bildiğini okuyan, çalışanları yönetime katmayan idarecilerin, öğretmenlerin okul ile ilgili isteklerini körelttiği sonucu çıkarılabilir. Huang ve diğerleri (2005) 421 kuruluş biriminin verilerini kullanarak dünya çapında yaptıkları araştırmada düşük güç mesafesine sahip ülkelerde katılımcı bir iklimin çalışanları, görüşlerini dile getirmeye teşvik ettiğini gözlemlemişlerdir. Yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde ise eğer örgütte çok güçlü bir katılımcı iklim varsa çalışanların görüşlerini söylemeye istekli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin güç mesafesi düzeyleri cinsiyet değişkenine göre bakıldığında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Altay (2004)'ın araştırmasına göre, güç mesafesi ile başarının karşılaştırılmasında da, erkeklik dişilik boyutu ile ilgili fark ortaya çıkmıştır. Altinkurt ve Yılmaz (2012)'in araştırmasında, katılımcıların okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Deniz (2013)'in araştırmasına göre, öğretmenlerin okulda algıladıkları güç mesafesi, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemiş, değerler orta düzeyde bulunmuştur.

Öğretmenlerin güç mesafesi davranışlarında okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Altinkurt ve Yılmaz'ın (2012) araştırmasına göre ilköğretim okulu öğretmenleri, okul yöneticilerinin, güç kaynaklarını yüksek düzeyde kullandıklarını düşünmektedir.

Öğretmenlerin güç mesafesi algıları öğretim kademesine göre farklılaşmamaktadır. Buna rağmen aritmetik ortalamalara bakıldığında, güce razı olma boyutunda ilkökul öğretmenlerinin, ortaokul öğretmenlerinden daha fazla güce razı oldukları gözlemlenmiştir. Bu da tüm gün aynı öğrencilerle ve aynı velilerle çalışan ilkökul öğretmenlerinin alıştıkları düzende devam edip, düzeni bozulmadıkça güce razı olmayı öngördükleri anlamına gelebilir. Altinkurt ve Yılmaz'ın (2012) araştırmasında da katılımcıların okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri uzmanlık gücü dışında tüm boyutlarda branş değişkenine göre farklılık göstermektedir. Bütün boyutlarda ortaokul öğretmenleri ilkökul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin güç kaynaklarını daha fazla kullandığı görüşündedir. Deniz'in (2013) araştırmasına göre, öğretmenlerin okulda algıladıkları güç mesafesi, branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Öğretmenlerin güç mesafesi algılarının mesleki kıdeme göre karşılaştırılmasında, gücü meşrulaştırma boyutunda anlamlı fark bulunmuştur. Bu farka bakıldığında, 5 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlerin 11-15. meslek yıllarındaki öğretmenlere göre daha fazla gücü meşrulaştırdıkları gözlenmektedir. Bu durum yüksek güç mesafesine sahip bir toplum olmayla açıklanabilir. Göreve yeni başlayan öğretmen, öğrencilik yıllarından yeni ayrıldığı için, yönetimi, üniversitedeki hocaları gibi görüyor olabilir. Yöneticilerin imtiyazlı olmasını bu yüzden normal karşılıyor olabilir. Altinkurt ve Yılmaz'ın (2012) araştırmasında ise; kıdem değişkenine göre öğretmen görüşleri tüm boyutlarda farklılaşmaktadır. 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 10 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerinin güç kaynaklarını daha fazla kullandığı görüşünde oldukları belirlenmiştir. Deniz'in (2013) araştırmasına göre, öğretmenlerin okulda algıladıkları güç mesafesi kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Öğretmenlerin güç mesafesi algıları kurumdaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. 2 yıl ve daha az süredir aynı kurumda çalışan öğretmenlerin, diğer öğretmenlere göre gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma ve güce razı olma düzeyleri daha yüksektir. Bu da, öğretmenin kuruma yeni gelmesiyle, henüz kendini oraya ait hissedememesiyle açıklanabilir. Kendini kuruma ait hissetmeyen öğretmen, karar verme ve yorum yapma gibi eylemlere katılmayarak güce

razı olmuş, gücü kabullenmiş olabilir. Gücü araçsal kullanmaya ve gücün meşrulaşmasına normal bakabilir.

5.1.2. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Tartışma

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarına bakıldığında, kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik davranışlarının düşük, kurum yararına sessizlik davranışlarının ise çok yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu durumdan da öğretmenlerin önemli bir kısmının kendini çalıştığı kuruma ait hisseden ve kurumu önemseyen kişiler olduğu sonucu çıkarılabilir. Arlı'nın (2013) okul müdürleri ile yaptığı çalışmada, ilkokul müdürleri okullarda örgütsel sessizliği önleme konusunda müdür ile etkili iletişim, konuşmayı destekleyecek güven iklimi yaratma, öğrenilmiş çaresizlik inancını yok edici ortam, müdürün örtülü inancını değiştirmesi, örgütü ve ortamı zenginleştirme gibi konularda görüş belirtmişlerdir. Çakıcı'nın (2008) araştırma sonuçlarına göre üniversite personelinin % 70'i sessiz kalmayı tercih ederken, %30'u açıkça konuşmayı tercih etmektedir. Sessiz kalınan konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, kurumu iyileştirme konuları ve çalışma olanakları şeklinde belirlenmiştir. Özgan ve Külekçi'nin (2012) araştırmasında, öğretim elemanlarının daha çok ilişkileri korumaya ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı sergiledikleri belirtilmiştir. Çiçek-Sağlam'ın (2016) araştırmasında liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşlerinin genel ortalaması birbirlerine yakın ve "orta" düzeyde çıkmıştır. Dönmez'in (2016) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Kılıç ve diğerleri (2013)'nin araştırmalarında da çalışanların örgütsel sessizlikleri orta düzeyde çıkmıştır. Tüm bu yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında, kurumlarda örgütsel sessizliğin var olduğu sonucu çıkarılabilir.

Öğretmenlerin kabullenici sessizlik boyutuna katılımlarının düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak bu durum, okulda hiçbir sorun olmamasından değil, öğretmenlerin okulda olan biteni kabullendikleri için yorum yapmak istemedikleri şeklinde değerlendirilebilir. Öğrenilmiş çaresizlik durumunda olduğu gibi, Celep ve Kaya'nın (2016) araştırmasındaki görüşmeler sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre de öğretmenlerin sessiz kaldıkları konuların başında yönetim sorunu gelmektedir.

Öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik boyutuna katılım düzeyleri de düşük bulunmuştur. Ancak öğretmenlerin endişelerinden dolayı kurumlarındaki bilgiyi

paylaşmadıkları en çok katılım gösterdikleri madde olmuştur. Acaray ve diğerleri (2015)'nin araştırmalarında, çalışanların koruma amaçlı sessizlik tutumları, kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik tutumlarından daha yüksek çıkmıştır. Çalışanların daha çok, görev yaptığı örgüt ve kendi çevresindekilerle ilgili, onlarla ilişkilerini korumaya yönelik sessizlik tutumlarını gösteren koruma amaçlı sessizlik tutumunda buldukları saptanmıştır. Kutanis ve Çetinel'in (2014) araştırmasında, kadın öğretmenler, kişiler arası ilişkilerin bozulmasından çekindikleri için sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Tayfun ve Çatır'ın (2013) araştırmasında çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışı sergiledikleri belirtilmiştir. Dedahanov ve Rhee'nin (2015) 753 çalışanla yaptığı araştırma bulguları denetim otoritesine duyulan güvenin savunma amaçlı sessizlik ve örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermiştir.

Öğretmenlerin kurum yararına sessizlik boyutuna katılım düzeyleri yüksektir. Öğretmenlerin birçoğu kurumu ile ilgili özel bilgileri koruduğunu belirtmiştir. Buna dayanarak öğretmenlerin büyük çoğunluğunun etik ahlak ilkelerine ve çalıştıkları kuruma bağlı olduğu sonucu çıkarılabilir. Tayfun ve Çatır'ın (2013) araştırmasında çalışanların örgüt yararına sessizlik davranışı sergiledikleri belirtilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşmamıştır. Ancak erkek öğretmenlerin kabullenici sessizlik düzeyleri kadın öğretmenlerin kabullenici sessizlik düzeylerinde daha yüksektir. Bu durum da, okullardaki kadın öğretmen sayılarının fazla olmasıyla açıklanabilir. Erkek öğretmen sayısı fazla olmadığı için erkek öğretmenler okul ve okul dışı ortamlarda çok da sosyal olamamaktadırlar. Böylece kadın öğretmenler meslektaşlarıyla fikir alışverişinde bulunurlar. Bu sebeple kadın öğretmenler yönetimin her kararını kabullenmek yerine daha çok sorgulayıp yorumlama fırsatı buluyor olabilirler. Durak'ın (2014) araştırmasına göre, öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ortalamasının cinsiyet açısından farklılık göstermediği bulunmuştur. Yüksel (2014) ise, tez çalışmasında, okullarda bayan öğretmenlerin kendilerini korumak adına, çalıştıkları kurumlarda ceza, dışlanma gibi olumsuz durumlarla karşılaşmaktan korktukları için bay öğretmenlere göre daha sessiz kaldıkları sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğine ilişkin görüşlerin okul türüne göre karşılaştırılmasında anlamlı bir fark vardır. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin kabullenici ve savunma amaçlı sessizlik düzeyleri daha yüksektir. Bu durum, devlet okullarındaki yönetim biçiminden kaynaklanıyor olabilir. Bu sessizlik; sert, otoriter,

buyurgan yönetimlerden doğuyor olabilir. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin kurum yararına sessizlik düzeyleri devlet okullarında çalışan öğretmenlerden daha yüksek çıkmıştır. Bu durum da kurumun mali işlevi ile açıklanabilir. Özel bir okul hakkında çıkan olumsuz bir bilgi, okulun tüm gidişatını etkiler. Bu sebeple özel okullarda çalışan öğretmenlerin kurum yararına sessizlik davranışı sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin öğretim kademesine göre karşılaştırılmasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak ilkökul öğretmenlerinin kabullenici sessizlik düzeyleri, savunma amaçlı sessizlik düzeyleri ve kurum yararına sessizlik düzeyleri ortaokul öğretmenlerinden daha yüksektir. Bu durum ilkökul öğretmenlerinin daha küçük yaş grubuyla çalıştıkları için tahammül sınırlarının ortaokul öğretmenlerinde daha yüksek olduğu şeklinde açıklanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin mesleki kıdeme göre karşılaştırılmasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna karşın 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin 5 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlere göre savunma amaçlı sessizlik düzeyleri daha yüksektir. Bu da, kıdemli öğretmenlerin emeklilikleri yaklaşmışken risk almak istemedikleri anlamına gelebilir. 5 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlerin kurum yararına sessizlik düzeyleri ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerden daha fazladır. Bu durum da genç öğretmenlerin kurumlarına daha bağlı olduklarıyla ayrıca yüksek kıdemli öğretmenlerin tükenmişlik yaşıyor olabileceği ile açıklanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin kurumdaki hizmet süresine göre karşılaştırılmasında anlamlı fark bulunmuştur. Savunma amaçlı sessizlik boyutunda 7 yıl ve üzeri süredir aynı okulda çalışan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu öğretmenlerin kendilerine bir zarar gelmesin diye sessiz kaldıkları anlamına gelebilir.

5.1.3. Örgütsel Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişisine İlişkin Tartışma

Öğretmenlerin kabullenici sessizliklerinin yordanmasında, özellikle güce razı olma ve gücü araçsal kullanma boyutlarında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Buradan, öğretmenlerin, idarenin gücüne razı oldukları için sessiz kaldıkları sonucu çıkarılabilir. Ayrıca yönetimle ters düştüğünde işlerinin aksayacağını ve kendi çıkarlarını düşünen öğretmen de kabullenici sessizlik gösteriyor olabilir. Öğretmenlerin

kabullenici sessizliklerinde, gücü meşrulaştırma boyutunda pozitif ve düşük oranda bir ilişki saptanmıştır. Bu veriden, toplumsal yapıdan kaynaklanan itaat ilişkisinin, hala ufak bir kesimde de olsa geçerliliğini sürdürdüğünü söylenebilir. Gücü kabullenme düzeyinde negatif ve düşük seviyede bir ilişki saptanmıştır. Bu da, öğretmenlerin sessizlik davranışında gücü kabullenmedikleri anlamına gelebilir. Kısaca ‘Ben susuyorum ama, okul müdürü de bir insan, benden ne farkı var ki!’ inancının hakim olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin savunma amaçlı sessizliklerinin yordanmasında, güce razı olma ve gücü araçsal kullanma boyutlarında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Bu da, öğretmenlerin, kendi çıkarları için ve yönetimle ters düşmemek için sessiz kaldıkları anlamına gelebilir. Gücü kabullenme ve gücü meşrulaştırma boyutlarında düşük ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. Buradan da, öğretmenlerin kendilerini veya başkalarını korumak için gücü kabullenip bu gücün normal olduğunu kanıksadıkları çıkarımında bulunulabilir. Işık ve diğerleri (2017)’nin araştırmasında yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına göre de güç mesafesi ile korunma amaçlı sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve güç mesafesinin korunma amaçlı sessizliğe neden olduğu tespit edilmiştir. Yalçınsoy’un (2017) araştırmasında da koruma amaçlı sessizlik ortalamasının diğer sessizlik türlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin kurum yararına sessizliklerinin yordanmasında ise gücü kabullenme ve güce razı olma boyutlarında pozitif ve düşük bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuçtan, öğretmenlerin çalıştıkları kuruma bağlılıklarından gücü kabullenip güce razı oldukları sonucu çıkarılabilir. Gücü meşrulaştırma boyutunda negatif ortaya yakın seviyede bir ilişki bulunmuştur. Buradan öğretmenlerin, kurum yararına sessiz kalsalar da gücün meşrulaşmasına göz yummadıkları anlamı çıkarılabilir. Gücü araçsal kullanma boyutunda negatif ve düşük bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuçtan hareketle, kurum yararına sessiz kalan öğretmenin, kurumu kendi çıkarlarından daha üstün tuttuğu çıkarımında bulunulabilir. Yalçınsoy’un (2017) araştırma sonuçlarına göre, çalışanlar kendilerini iş yükü baskısı altında hissetmekte, kurum ve/veya arkadaşlarını korumaya yönelik olarak sessizlik davranışı sergilemektedirler. Sarı-Aytekin ve diğerleri (2017) araştırmalarından elde edilen sonuçlara bakıldığında belirsizlikten kaçınma eğiliminin, güç mesafesi algıları ile karşılaştırıldığında hayli yüksek olduğu gözlenmektedir. Ayrıca sessizlik boyutları içerisinde de en düşük ortalama savunma amaçlı sessizliğe ait iken en

yüksek ortalama ise kurum yararına sessizliğe aittir. Toplulukçu bir yapıya sahip olan Türkiye bağlamında böyle bir sonucun oluşmasını şaşırtıcı bulmamaktadır.

5.2. Sonuçlar

Genel olarak elde edilen sonuçlar maddeler halinde aşağıda verilmiştir:

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin güç mesafesi algıları, gücü kabullenme düzeyinde; güce razı olma, gücü araçsal kullanma ve gücü meşrulaştırma boyutlarına göre daha yüksektir.
- Öğretmenler, yöneticilerinin kendileri ile ilgili düşüncelerini önemsemektedirler.
- Öğretmenler, bir kişiye gösterilen saygının, onun yönetici olup olmamasıyla ilişkili olmadığını belirtmişlerdir.
- Çatışma yaşamamak için yöneticilerinin bekledikleri davranışları sergilemektedirler.
- Öğretmenler, yöneticilerinin sert davranışlarına tepki vermektedirler.
- Öğretmenler güce razı olma boyutunda yönetimin verdiği kararı etkilemeyecek yorumlarda bulunmadıklarını belirtmişlerdir.
- Öğretmenlerin güç mesafesi algılarında cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.
- Mesleki kıdeme göre gücü meşrulaştırma boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur. 5 yıl ve daha az süredir görev yapan öğretmenlerin 11-15 yılları arasında çalışan öğretmenlere göre gücü daha fazla meşrulaştırdıkları saptanmıştır.
- Öğretmenlerin güç mesafesi algıları kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermiştir. 2 yıl ve daha az süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerin güç mesafesi algıları daha yüksektir.
- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarında, öğretmenlerin kurum yararına sessizlik düzeyleri, kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik düzeylerine göre yüksek çıkmıştır.
- Öğretmenlerin kabullenici sessizlik boyutunda katılımlarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik boyutuna katılımları da düşüktür.

- Öğretmenlerin kurum yararına sessizlik boyutuna katılım düzeyleri ise yüksektir.
- Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.
- Okul türü değişkenine göre sessizlik boyutları incelendiğinde anlamlı fark bulunmuştur. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin kurum yararına sessizlik düzeyleri daha yüksek çıkarken, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin Kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.
- Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ile ilgili görüşlerinin öğretim kademesine göre karşılaştırılmasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.
- Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ile ilgili görüşlerinin mesleki kıdeme göre karşılaştırılmasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.
- Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ilişkin görüşlerinin kurumdaki hizmet süresine göre karşılaştırılmasında, savunma amaçlı sessizlik boyutunda, 7 yıl ve üzeri süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Öğretmenlerin, kabullenici sessizlik davranışları ile gücü kabullenme düzeyleri arasında negatif ve düşük düzeyde, gücü meşrulaştırma arasında pozitif ve düşük düzeyde, güce razı olma ve gücü araçsal kullanma düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.
- Öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik davranışları ile gücü kabullenme arasında ve gücü meşrulaştırma arasında pozitif ve düşük düzeyde, güce razı olma ve gücü araçsal kullanma ile arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.
- Öğretmenlerin kurum yararına sessizlik davranışları ile gücü araçsal kullanma arasında negatif ve düşük düzeyde, gücü meşrulaştırma arasında negatif ve orta düzeye yakın, güce razı olma ve gücü kabullenme arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

5.3. Öneriler

Bu araştırmanın sonuçlarına göre Milli Eğitim Bakanlığı okullarındaki eğitim yöneticilerine öneriler:

1. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda çalışan okul müdürlerinin okullardaki örgütsel sessizliği önlemeleri için okul çalışanlarını yönetime katmaları faydalı olabilir.
2. Okul müdürleri öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırmak için, öğretmenleri karar alma süreçlerine dahil edebilirler.
3. Okul müdürleri, öğretmenlerin fikirlerini destekleyerek, onların örgüt için faydalı bireyler olduklarını onlara hissettirebilirler. Böylece öğretmenlerin örgüt yararına çalışmalarını arttırabilirler. Öğretmenler böylece, fark yaratacaklarını düşündüklerinden fikirlerini saklamayabilirler.
4. Okul müdürleri, öğretmenler ile aralarındaki güç mesafesini düşürürlerse, yani makamlarını ve yetkilerini öğretmenlere hissettirmeden iletişim kurabilirlerse, öğretmenler daha özgürce fikirlerini paylaşabilirler. Bu da örgütün yararına katkı sağlayabilir.
5. Okul müdürlerine yönelik liderlik, iletişim teknikleri, kurum kültürü gibi konularda hizmet içi eğitimler düzenlenerek okullarında daha iyi çalışma ortamları ve düşük güç mesafesinin olduğu bir kurum kültürü yaratmaları sağlanabilir.

Araştırmacılar için öneriler:

1. Bu araştırmanın çalışma evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Muğla ili Marmaris ilçesindeki ilkokullarda ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Farklı illerde de buna benzer çalışmalar yapılabilir.
2. Alanyazında örgütsel sessizlik ve güç mesafesi konusunda yapıla çok fazla araştırmaya rastlanmamıştır. Bu konular üzerinde nitel yöntemle daha detaylı çalışmalar yapılabilir.
3. Eğitim örgütlerinde örgütsel sessizlikle, katılımcı yönetim, örgütsel bağlılık, örgütsel yenilik gibi değişkenlerin ilişkisi araştırılabilir.

4. Bu araştırma öğretmenlerin görüşlerine göre yapılmıştır. Bu araştırmanın benzeri okul müdürlerinin görüşlerine göre de yapılabilir.
5. Örgütsel sessizlik ve güç mesafesi ile ilgili yeni ölçekler geliştirilebilir



KAYNAKÇA

- Acaray, A., Gündüz Çekmecelioğlu, H. ve Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science*, 32(1), 139-157. doi: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2645>
- Acaray, A. ve Şevik, N. (2016). Kültürel boyutların örgütsel sessizliğe etkisi üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(4), 1-18.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Aktan, C. C. ve Sakal, M. (1999). Kamu yatırım projelerinde karar alma ve fayda maliyet analizi. *Yeni Türkiye Dergisi*, Mart- Nisan , 103-119.
- Akyol, Ş. (2009). *Örgüt kültüründe güç mesafesi ve liderlik ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Akyürek, S. (2001). *Türk Silahlı kuvvetlerinde güç mesafesi ve iletişime etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 136-147.
- Alparslan, F. (1978). Oyun teorisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1-2), 23-90
- Altay, H. (2004). Güç mesafesi, erkeklik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma özellikleri ile başarı arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 301-321.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12 (3), 1833-1852.

- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Bacanlı, H. (2002). *Gelişim ve öğrenme*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- 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.
- Bedük, A. ve Ertürk, E. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Begley, T. M. Lee, C., Fang, Y., & Jianfeng, L. Ğ. (2002). Power distance as a moderator of the relationship between justice and employee outcomes in a sample of chinese employees. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8). 692-711.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of sliance: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies* 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors, dissertation*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Ohio State University: Ohio: USA.
- Celep, C. ve Kaya, A. (2016). İlköğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel sessizliğin nedenleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 233-246.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison K. (2000). *Research methods in education (5th Edition)*. London: Routledge Falmer.
- 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. (2010). *Örgütlerde iş gören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.

- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Bir uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Erzurum.
- Çiçek-Sağlam, A. (2016). The effects of vocational high school teachers' perceived trust on organizational silence. *Journal of Education and Training Studies*, 4(5), 225-232, doi:10.11114/jets.v4i5.1474
- Çiçek-Sağlam, A., Yorulmaz, Y. İ., Türkkaş-Anasız, B., Çolak, İ. ve Dumlu, N. N. (2018). Prediction of academic staffs' organizational silence through their power distance perceptions. *Üniversitepark Bülten*, 7(2), 143-166.
- Çiçek-Sağlam, A. ve Yüksel, A. (2015). The views of managers and teachers working in high schools about organizational silence. *Turkish Studies Academic Journal*. 10 (7), 317-332. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.8089>
- Çolak, İ., Yorulmaz, Y. İ., Türkkaş-Anasız, B., Dumlu, N. N. ve Çiçek-Sağlam, A. (2017). Örgütsel sessizlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. 2. Uluslararası Çağdaş Eğitim Araştırmaları Kongresi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla, 28 Eylül- 01 Ekim 2017 (Sözlü Bildiri).
- Dedahanov, A.T., & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843-1857.
- Deniz, A. (2013). *Okullarda güç mesafesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Balıkesir.
- Douglas Creed, W.E. (2003) Voice lessons: Temperes radicalism and the use of voice and silence. The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies* 40(6), 15031536.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Denizli.

- Durak, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 28(2), 89-108.
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Edmonson, A.C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Erdoğan, Y., Yaman, E., Şentürk, Ö. ve Kalyoncu, E. (2008). Web tabanlı eğitimde güç mesafesi: Bilgi Üniversitesi örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 6(15), 115-137.
- Erdem, A.R. (1998). Süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 51-57.
- Eroğlu, H.T. (2006). Yönetime katılma biçimleri ve yerel yönetimlerde demokratik mekanizmalar. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (11), 190-206.
- Fapohunda, T.M. (2016). Organizational silence: Predictors and consequences among university academic staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 83-103.
- Ghosh, A. (2011). Power distance in organizational contexts- A review of collectivist cultures. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(1), 89-101.
- Gürbüz, S. ve Bingöl, D. (2007). Çeşitli örgüt yöneticilerinin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, eril-dişil ve bireyci-toplulukçu kültür boyutlarına yönelik eğilimleri üzerine görgül bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 6(2), 68-87. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/khosbd/issue/19233/204374>
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, UK: Harvard University Press.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Huang, X. Van De Vliert, E., & Van Der Veegt, G. (2005). Breaking the silence culture stimulations of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organizational Review*, 1(3), 459-482.
- Işık, M. Yalçınsoy, A. ve Bilen, A. (2017). *Güç Mesafesi İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Uluslararası Ekonomi Siyaset ve Yönetim Sempozyumu'nda sunulmuştur, Diyarbakır.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Karasar, N.(2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel yayın Dağıtım.
- Kemikkıran, N. (2015). Güç mesafesi yüksekse eşitsizlik mi istenir? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70 (2), 317 – 344.
- Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organizations. *The Journal of Business Perspective*, 13(1), 1-9.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). Örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 17-32.
- Kızanıklı, M. M., Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 488-504.
- Kirkman, B. I. Chen, G. Farh, J. Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and followers reactions to transformational leaders: A cross level, cross – cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 744-764.

- Korkmaz, O. ve Aydemir, S. (2015). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 140-165.
- Kulualp, H. G. (2016). Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(4), 745-761.
- Kutunis, R. Ö. ve Çetinel E. (2014). Kadınların sessizliği: Devlet okullarındaki kadın öğretmenler üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1), 153-173.
- Loi, R. Lam, L. W., & Chanka, W. (2012) Coping with job insecurity: The role of procedural justice, ethical leadership and power distance orientation. *Journal of Business Ethics*. 108, 361-372.
- Lunenburg, F.C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International Journal of Management Business and Administration*, 15(1), 1-9.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W., & Hewlin, P.F. (2003). An axploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies* 40(6), 1453-1476.
- Milliken, F.J., & Morrison, E.W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Rewiew*, 25(4), 706- 725.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Nakane, I. (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars. *Journal of Pragmatics*, 38 (11), 1811-1835.
- Noelle-Neumann, E. (1998). *Kamuoyu: Suskunluk sarmalının keşfi*. Ankara: Dost Yayınevi.

- Özgan, H. ve Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelerine etkisi. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 33-49.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research In Personnel and Human Resources Management*, 20(1), 331-369.
- Premeaux, S.F. (2001). *Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace*, (Unpublished Doctoral Dissertation). Louisiana State University: USA.
- 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.
- Ree, J., Dedahanov, A. ve Lee, D. (2014). Relationship among power distance, collectivism, punishment and acquiescent defensive or prosocial silence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(5), 705-720.
- Rosemary, M. (2003). *Organizational discourses: Sounds of silence*. 3rd International Critical Management Studies Conference, 1-7, Lancaster University, Lancaster: UK.
- Sarı-Aytekin, S., Sis-Atanay, E. ve Okan, T. (2017). Örgütsel sessizlik kültürel bir sonuç mudur? *International Journal of Academic Value Studies*, 3(13), 316–327.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *Quarterly Journal of Speech*, 79(1), 1-18.
- Scott, J.C. (1995). *Tahakküm ve direniş sanatları*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Slade, M. R. (2008). *The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory*, (Unpublished Doctoral Dissertation). George Washington University, Washington: USA.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.

- Terzi, A. R. (2004). Üniversite öğrencilerinin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma algıları üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 65-76.
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297.
- Uçar, Z. (2016). Örgütlerde yaşanan sessizlik olgusunun kişisel özellikler bağlamında araştırılması: Nitel bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 311-342.
- Uslu, O. ve Ardiç, K. (2013). Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2). 313-338.
- Uzun Ö. ve Tamimi, Y. (2007). Örgüt kültüründe güç mesafesi boyutunun metaforlarla analizi (Tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme örneği). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 221-246.
- Van De Vliert, E., & Van Der Vegt, G. (2003). Break the silence: Do management openness and employee involvement raise employee voice worldwide? *Academy Of Management Annual Proceeding*, DOI: 10.5465/AMBPP.2003.13792602 (www.researchgate.net/publication/315359887 Erişim Tarihi: 17/03/2019)
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgüt iklimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 1(2), 71-82.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1),1-19.
- Yaman, E. ve Irmak, Y. (2010). Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki güç mesafesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 164 – 172.
- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(4), 36-50.
- Yeşilaydın, G. ve Bayın, G. (2015). Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120.

- Yılmaz, M. (2004). Bir örgüt olarak bilgi merkezlerinde yönetim ve yönetici. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi* 2(18), 163-184.
- Yoo, B. ve Donthu, N. (2002). Testing cross- cultural invariance of the brand equity creation process. *Journal of Product & Brand Management*, 11(6). 380-398, <https://doi.org/10.1108/10610420210445505>
- Yorulmaz, Y. İ., Çolak, İ., Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2018). Örgütsel güç mesafesi ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Trakya Eğitim Dergisi*, 8(4), 671-686.
- Yüksel, A. (2014). *Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Uşak.
- Yürük Kayapınar, P. (2017). İletişimde geri besleme sürecinin önemi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 117-126.

EKLER

Ek 1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ek.1.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Künye: Çolak, İ., Yorulmaz, Y. İ., Türkkaş-Anasız, B., Dumlu, N. N., Çiçek-Sağlam, A. (2017). Örgütsel sessizlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. 2. Uluslararası Çağdaş Eğitim Araştırmaları Kongresi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla, 28 Eylül- 01 Ekim 2017 (Sözlü Bildiri).

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ		Hiçbir \longleftrightarrow Her				
		1	2	3	4	5
1	Kurumuma bağlılık duymadığımdan, kurumumla ilgili öneri sunmada isteksizim.					
2	Olan biteni genellikle kabullendiğimden, fikirlerimi kendime saklarım.					
3	Kurumumun sorunlarıyla ilgili çözümlerimi ifade etmem.					
4	Fark yaratabileceğimi düşünmediğimden, kurumumun gelişimi ile ilgili fikirlerimi saklarım.					
5	Kurumuma bağlılık duymadığımdan, bir işin daha iyi nasıl yapılacağına ilişkin fikirlerimi söylemem.					
6	Endişelerimden dolayı, kurumumun gelişimiyle ilgili fikirlerimi açıkça ifade etmem.					
7	Endişelerimden dolayı, kurumumla ilgili bilgileri paylaşmam.					
8	Kendimi korumak için, kurumum içinde olup bitenleri görmezden gelirim.					
9	Kendimi korumak için, kurumumun gelişimine ilişkin fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
10	Endişelerimden dolayı, kurumumdaki sorunlara öneriler getirmem.					
11	Kurumumun zarar görmemesi için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
12	Kurumumun yararı için, özel bilgileri korurum.					
13	Kurumumun sırlarını öğrenmeye çalışanlara karşı koyarım.					
14	Kurumuma zarar verebilecek bilgileri açıklamam.					
15	Kurumumla ilgili gizli bilgileri korurum.					
Ölçeğin boyut ve maddeleri: Kabullenici Sessizlik (1-5), Savunma Amaçlı Sessizlik (6-10), Örgüt Yararına Sessizlik (11-15)						

Kabullenici Sessizlik, çalışanın olan biteni kabullendiği için işe yarayabilecek fikirlerini, bilgi ve görüşlerini saklamasıdır. Bu kişiler, mevcut durumu kabullenmiştir ve sesini yükseltmeye, olayların içinde yer almaya veya değişiklik yaratmaya istekli değildir.

Savunma Amaçlı Sessizlik, çalışanın duyduğu korkudan dolayı fikirlerini kendini koruma amacıyla saklamasıdır. Çalışanın kendini koruma duygusu ortaya çıkacak problemlerden sorumlu tutulacağı endişesine dayanır. Savunma amaçlı sessizlik sergileyen çalışanlar, fikirlerini ve düşüncelerini saklamanın en iyi strateji olacağına ve bunun kendilerini olumsuz sonuçlardan koruyacağına inanırlar.

Örgüt Yararına Sessizlik; çalışanın, diğer insanların veya kurumun faydalanması amacıyla işe ilişkin fikirlerini, bilgiyi veya düşüncelerini saklamasıdır. Kurum yararına sessizlik kasıtlı bir eylemdir ve fedakârlık veya işbirliği anlayışına dayanır. Savunma amaçlı sessizlikten farklı olarak, bu sessizlik türünde çalışanlar başkaları veya kurum için duydukları kaygıdan dolayı sessiz kalmayı tercih ederler.



Ek.1.2. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği

Künye: Yorulmaz, Y. İ., Çolak, İ., Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2018). Örgütsel güç mesafesi ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Trakya Eğitim Dergisi*, 8(4), 671-686.

ÖRGÜTSEL GÜÇ MESAFESİ ÖLÇEĞİ		Hiçbir zaman \longleftrightarrow Her zaman				
		1	2	3	4	5
1	Yönetici konumundaki insanlara daha fazla saygı gösteririm.					
2	Yöneticilerin aldıkları kararları sorgularım. *					
3	Yöneticilerin, benim hakkımda ne düşündüklerini önemserim.					
4	Yöneticilerin aldığı kararlara gerektiğinde karşı çıkarım. *					
5	Yöneticilerin bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım.					
6	Bir kişi yönetici pozisyonuna gelirse, o kişiye gösterdiğim saygı artar.					
7	İşlerimi kolaylaştırmak için yöneticilerle yakın olmaya çalışırım.					
8	Karşımdaki kişinin statüsü, benim ona karşı davranışlarımı etkiler.					
9	Çatışma yaşamamak için, yöneticilerin bekledikleri davranışları sergilemeye çalışırım.					
10	Eğer yönetimle ters düşersem (dünya görüşü vb.) işlerimin yürümeyeceğini düşünürüm.					
11	Kariyerim açısından sorun yaşamamak için yöneticilerle çatışmamaya çalışırım.					
12	Yöneticilerin aynı dünya görüşündeki çalışanlara bazı imtiyazlar tanınmasını normal karşılarım.					
13	Yöneticinin sert (buyurgan, otoriter) davranışlarına karşı tepki gösteririm.*					
14	Yöneticilere yakın kişilerin, bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım.					
15	Yönetimin kararını etkilemeyeceksem, alınan kararlara razı olurum.					
16	Yöneticiler tarafından görüşlerim dikkate alınmaz ise, daha fazla itirazda bulunmam.					
17	İşe ilişkin temel düşüncem, “her şey olacağına varır” şeklindedir.					

18	Sonuç kaçınılmaz ise yöneticilere itiraz etmenin bir anlamı yoktur.					
19	Yönetimin onaylamadığım uygulamalarını, genellikle eleştirmem.					
20	Yöneticilerin doğru bulmadığım kararları konusunda yasal yollara başvurmaktan kaçınırım.					
<p>Ölçeğin boyut ve maddeleri: Gücü Kabullenme (1-6), Gücü Araçsal Kullanma (7-11), Gücü Meşrulaştırma (12-14), Güce Rız Olma (15-20). <i>*Ters puanlanan maddeler</i></p>						



Ek 2: Ölçek Uygulama İzni



T.C.
MUĞLA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 70004082-605.01-E.11919710
Konu : İzin

19.06.2018

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi :a)Valilik Makamının 13/06/2018 tarihli ve 11699438 sayılı Makam Oluru.
b)29/05/2018 tarihli ve 8785 sayılı yazınız.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Derya GÖL DEDE' nin Muğla İli Marmaris İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı, Aha Hetman İlk/Ortaokulu, Aksaz Turgut Reis İlk/Ortaokulu, Atatürk İlk/Ortaokulu, Beldibi Sıtkı Zıralı İlk/Ortaokulu, İçmeler İnyet Coşkun Kodak İlk/Ortaokulu, Marmaris Evren Paşa İlk/Ortaokulu, Şehit Ahmet Benler İlkokulu, Şehit Mehmet Çetin Ortaokulu, Şehit Nedip Cengiz Eker İmam Hatip Ortaokulu, Özel Çağdaş Bilim Koleji, Özel Profesyonel İlgim Koleji, Özel Türk Koleji, Özel Uğur Okullarında görev yapmakta olan öğretmenlere yönelik araştırma çalışması uygulama talebi ile ilgili ilgi (a) Makam Oluru yazınız ekinde gönderilmektedir.

Gereğini arz ederim.

Celalettin EKİNCİ
İl Millî Eğitim Müdürü

EKLER:
1-İlgi (a) Makam Oluru (1 sayfa)
2-Araştırma değerlendirme formu (1 sayfa)
3-Ölçek (....sayfa)



Adres: Emineyazın Mahallesi Dr. Baki Çulcu Cad No:12 Merkez-MUĞLA
ElektronikAğ: <http://muqla.meb.gov.tr>
e-posta: ayg@il_20jineb.gov.tr





Bilgi için:AR-GE
Tel: 0 (252) 280 48 24
Faks: 0 (252) 280 48 67

Bu resmi güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://ovk.meb.gov.tr> adresinden e8dd-eca9-313a-9b99-b177 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
MUĞLA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 70004082-605.01-E.11699438
Konu : İzin Talebi

13/06/2018

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a)Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 29/05/2018 tarih ve 8785 sayılı yazısı.
b)22/08/2017 tarihli ve 35558626 sayılı Makam Oluru.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Derya GÖL DEDE' nin Muğla İli Marmaris İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı, Ahu Hetman İlk/Ortaokulu, Aksaz Turgut Reis İlk/Ortaokulu, Atatürk İlk/Ortaokulu, Beldibi Sıtkı Zaraklı İlk/Ortaokulu, İçmeler İsmet Coşkun Kodak İlk/Ortaokulu, Marmaris Evren Paşa İlk/Ortaokulu, Şehit Ahmet Benler İlkokulu, Şehit Mehmet Çetin Ortaokulu, Şehit Nedip Cengiz Eker İmam Hatip Ortaokulu, Özel Çağdaş Bilim Koleji, Özel Profesyonel İlim Koleji, Özel Türk Koleji, Özel Uğur Okullarında görev yapmakta olan öğretmenlere yönelik araştırma çalışması uygulama talebi ile ilgili ilgi (a) yazı ve ekleri yazımız ekinde sunulmaktadır.

Bu nedenle, Bakanlığımızın 22/08/2017 tarihli ve 12607291 sayılı yazısı (2017/25 No'lu GENELGE) doğrultusunda ve ilgi (b) makam onayı ile oluşturulan komisyonun uygun görüşüyle, Derya GÖL DEDE' nin "Öğretmenlerin Güç Mesafesi Algıları ve Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki (Örgütsel sessizlik, iş görenlerin iş yerleri, sorumlu oldukları işleri veya örgütün diğer faaliyetleri ye ilgili düşünce fikir kayıp ve önerilerini dile getirmemeleri biçiminde sergilenen davranış biçimidir. Güç mesafesi ise bir örgütte güçsüz olan bireylerin gücün eşit olarak dağıtılmadığını düşünmeleri ile oluşan iş görenle, daha güçlü olan kişiler arasındaki mesafedir)." konulu çalışmasını;

2017-2018 Eğitim Öğretim yılında ve eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde, kurum müdürünün uygun gördüğü bir zamanda; İlimiz Marmaris İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı,Ahu Hetman İlk/Ortaokulu, Aksaz Turgut Reis İlk/Ortaokulu, Atatürk İlk/Ortaokulu, Beldibi Sıtkı Zaraklı İlk/Ortaokulu, İçmeler İsmet Coşkun Kodak İlk/Ortaokulu, Marmaris Evren Paşa İlk/Ortaokulu, Şehit Ahmet Benler İlkokulu, Şehit Mehmet Çetin Ortaokulu, Şehit Nedip Cengiz Eker İmam Hatip Ortaokulu, Özel Çağdaş Bilim Koleji, Özel Profesyonel İlim Koleji, Özel Türk Koleji, Özel Uğur Okullarında görev yapmakta olan öğretmenlere yönelik araştırma çalışmasını uygulaması, Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde Olurlarınıza arz ederim.

Celalettin EKİNCİ
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
13/06/2018
Ruza DALAN
Vali a.
Vali Yardımcısı



Adres: Emirbeyazı Mahallesi Dr. İbuki Özü Cad. No:12 Merkez/MUĞLA
Elektronik Ağ: <http://muqla.meb.gov.tr>
e-posta: argz48_zij@meb.gov.tr



İlgi: sayı: AR-GE
Tel: 0 (252) 280 48 24
Faks: 0 (252) 280 48 67

FORM 2

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı
ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Özge GÖL DEDE
Kurumu / Üniversitesi	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Araştırma yapılacak il/ilçe	Muğla
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Muğla İli Marmaris İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı, Abu Hatman İlkokulu ve Ortaokulu, Aksaz Turgut Reis İlkokulu ve Ortaokulu, Akçelik İlkokulu ve Ortaokulu, Beldibi Sıtkı Zıralı İlkokulu ve Ortaokulu, İçmeler İsmayil Coşkun Kodak İlkokulu ve Ortaokulu, Marmaris evren Paşa İlkokulu ve Ortaokulu, Şehit Ahmet Benler İlkokulu, Şehit Mehmet Çelgin Ortaokulu, Şehit Nedip Gengiz Eker İmam Hatip Ortaokulu, Özel Çağdaş Bilim Koleji, Özel Profesyonel Eğitim Koleji, Özel Türk Koleji, Özel Uğur Okullarında görev yapmakta olan öğretmenlere uygulanacaktır.
Araştırmanın konusu	"Öğretmenlerin Güç Mesafesi Algıları ile Örgütsel Sessizlikleri arasındaki ilişki"
Üniversite / Kurum onayı	Var
Araştırma/proje/bölge/tez önerisi	Araştırma
Veri toplama araçları	Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği Örgütsel Sessizlik Ölçeği
Görüş istenecek Birim/Birimler	
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Rektörlüğünden, Müdürlüğümüze iletilen yukarıda belirtilen araştırma önerisinin araştırma safhasında uygulanabilirliği hususunda incelenerek Millî Eğitim Bakanlığı, Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Araştırma, Yaratma ve Sosyal Etkinlik İzni konulu 22/08/2017 tarih ve 2017/25 sayılı Genelgeye uygun olarak hazırlanmış ve değerlendirilmiştir. Söz konusu anket uygulamasının, 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılı içerisinde, eğitim öğretim faaliyetleri kapsamında Kurum Müdürünün de uygun gördüğü zamanda yapılması uygun görülmüştür.	
Komasyon kararı	Onaylı / Özyokluğu ile alınmıştır.
Muhafif üyenin Adı ve Soyadı:	Gerekçesi:

~~06.06.2018~~
~~Şenol AKSEL~~
Komasyon Başkanı

KOMİSYON
[Signature]
Özge GÖRDAL
Üye

[Signature]
Yalçın SEVER
Üye



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, Ad: GÖL DEDE, DERYA

Doğum Yeri ve Tarihi: Eskişehir, 21.11.1985

E posta: derya_gol1985@hotmail.com

Telefon: 05076723735

EĞİTİM BİLGİLERİ

Derece	Kurum	Yıl
Ortaöğretim	Eskişehir Cumhuriyet Lisesi	1999-2002
Lisans	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi/ Eğitim Fakültesi/ Sınıf Öğretmenliği A.B.D.	2003-2007

İŞ TECRÜBESİ

Görev	Kurum	Yıl
Sınıf Öğretmenliği	MEB- İlkokul	2007-2019

YAYINLAR

Anılan, H. & Genç, B. & Göl Dede, D. (2011). Destekleyici Metin Etkinliklerinin Kırsal Kesim Öğrencilerinin Kelime Kazanım Düzeylerine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 29(29). 43-57.