

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

**LİSE ÖĞRETMENLERİNİN
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ
(Maltepe İlçesi Örneği)**

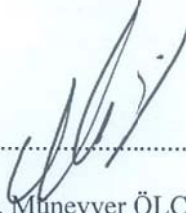
**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Neriman GÖKÇE**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Münevver ÇETİN**

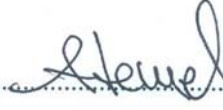
İstanbul, Haziran 2013

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

28.06.2013 tarihinde tezinin savunmasını yapan Neriman GÖKÇE'ye ait "Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğuyla** Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN
(Başkan)
(Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ
(Üye)

ETİK SÖZLEŐME

Bu çalıőmadaki bütün bilgileri akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak elde edip sunduğumu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri ve sonuçların kaynağını kurallarına uygun Şekilde gösterdiğimi beyan ederim.

Neriman GÖKÇE

ÖNSÖZ

Literatürde örgütsel sessizlik diye geçen, çalışanların isteyerek örgütsel sorun ve durumlara ilişkin görüş ve düşüncelerini kendine saklaması olarak ifade edilen bu tutum günümüzde çalışanların bilinçli olarak gösterdikleri bir tepki olarak değerlendirilmektedir. Özellikle yöneticilerden gelebilecek tepkiler olmak üzere, sorun çıkaran bir çalışan olarak algılanma korkusu, konuşulsa da değişen bir şeyin olmayacağına olan inanç gibi unsurlar yüzünden gerçekleşen örgütsel sessizlik tutumu, çalışanların kendilerini örgütten izole etmeleri, verimliliklerinin, iş tatmini ve örgüte bağlılıklarının ve motivasyonlarının azalması, duyarsızlaşmaları , yaratıcılığın engellenmesi gibi sonuçları doğurmaktadır.

Diğer örgütlerin yanında özellikle eğitim örgütlerinin değişim ve gelişiminin önünde tehlikeli bir engel olan örgütsel sessizlik kavramına dikkat çekmek ve bu konuda yapılacak araştırmalara katkı sağlamak amacıyla hazırlanan bu tez çalışmasının her aşamasında yardım ve desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübeleriyle yol gösteren ve öğrencilerini daima motive eden değerli danışman hocam Prof. Dr. Münevver Çetin'e ve tüm öğrencilerine kucak açıp sevgi ve ilgisini hiç eksik etmeyen değerli hocam Yard. Doç. Dr. Ali Temel'e sonsuz teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunuyorum.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümündeki değerli hocalarıma ve arkadaşlarıma; Maltepe İlçesinde bulunan liselerde görevli yönetici ve öğretmenlere ve her zaman yanımda olan aileme teşekkür ediyorum.

Neriman GÖKÇE

Haziran, 2013

ÖZET

Örgütsel davranış araştırmalarında literatüre son yıllarda girmiş olan örgütsel sessizlik kavramı, iş görenlerin örgütsel sorun, olay, konu ve durumlarla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak ifade etmemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu davranış örgüt çalışanları arasında kolektif hale geldiğinde örgütün gelişmesi, yenileşmesi, iyileşmesi ve aksak yönlerinin tespit edilmesi güçleşecek iş görenlerin başta motivasyonları olmak üzere iş tatminleri, örgüte bağlılıkları, verimlilik ve etkinlikleri olumsuz yönde etkilenecektir.

Bu araştırmanın amacı, İstanbul ili Maltepe ilçesindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemektir.

Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Maltepe ilçesinde görev yapan lise öğretmenleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda 17 devlet lisesinde ve 5 özel lisede görevli 292 öğretmene “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” uygulanmış öğretmenlerin verdiği cevaplar cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, eğitim durumu, çalışılan kurum, lise türü, kıdem ve kurumdaki hizmet yılı değişkenlerine göre analiz edilmiştir. Veriler SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Sciences) programından yararlanılarak çözümlenmiş, bağımsız gruplar *t*-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) VE Post-hoc Scheffe testleri kullanılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumlarının tüm alt boyutlarda orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin birinci sebebi ilişkileri koruma, ikinci sebebi kendini koruma ve korkma üçüncü sebebi ise ilgisizlik ve boyun eğme şeklinde sıralanmıştır. Buna göre öğretmenler en çok ilişkilerini korumak için örgütsel sessizlik davranışı göstermekte iken, kendini koruma ve korkma ile ilgisizlik ve boyun eğme de öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumu göstermelerine neden olan faktörler arasındadır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarında cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, eğitim düzeyi, kurum türü, lise türü ve kıdemden kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları çalıştıkları kurumdaki hizmet süresine göre değerlendirildiğinde ilgisizlik ve boyun eğme ile ilişkileri koruma alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

İlgisizlik ve boyun eğme alt boyutunda 2-5 yıl ile 6-10 yıl arasında ve 2-5 yıl ile 16-20 yıl arasında istatistiksel olarak 2-5 yıl arasında kurumunda görev yapan öğretmenler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

İlişkileri koruma alt boyutunda 2-5 yıl ile 1 ve daha az yıl kurumda çalışanlar arasında, 2-5 yıl ile 6-10 yıl kurumda çalışanlar arasında ve 2-5 yıl ile 16-20 yıl kurumda çalışanlar arasında 2-5 yıl süre ile kurumunda çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık belirlenmiştir. Buna göre, öğretmenler kurumlarında görev yaparken en fazla 2-5 yıl arasında ilişkileri koruma kaygısından dolayı örgütsel sessizlik davranışı göstermektedirler.

Anahtar Kelimeler:Örgütsel sessizlik, ilişkileri koruma, kendini koruma ve korkma, ilgisizlik ve boyun eğme

ABSTRACT

Recently, there have been lots of discussions about the organizational behaviour. This issue is a point without common and clear explanation and meaning. In this theory, people cannot explain their thoughts and ideas. This condition has a great number of negative consequences for the lives of people. For instance, they lose their motivations and live without any purpose and aim in their lives.

This search aimed to determine the levels of organizational silence. This issue happened in Maltepe a lot of teachers joined in this search. They wanted to learn their levels.

Teachers who worked in the school of Maltepe, did this search for finding the consequences of this test in 2012-2013. The status and knowledge of teachers played significant role for the results of test. They did lots of test which are ANOVA and Post-hoc Scheffe

Teachers used the method of "Organizational Silence Scale". Teachers have the organizational silence scale because they are afraid of everything and support the idea of conformity. They have a passive life without any interesting point. This condition makes them have the traces of organizational silence scale in their lives.

Conformity and passive life make people not have any interesting point in their lives. This condition happens to the teachers who are new teachers. They don't have enough experience and fall to "Organizational Silence Scale".

Teachers don't have any idea how to save their lives from this condition. If you are a new teacher, you will have this discomfort. You don't have anxiety because this situation is very natural and doesn't contain any negative explanation. You must believe that you rescue yourself from this condition very quickly but you must have patience.

Key Words: Organizational silence, protection of relationship, self protection, fear, indifference, conformity.

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|----|
| ÖNSÖZ..... | i |
| ÖZET..... | ii |
| ABSTRACT | iv |
| İÇİNDEKİLER..... | v |
| TABLolar LİSTESİ | ix |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xi |
| BÖLÜM I..... | 1 |
| GİRİŞ..... | 1 |
| 1.1.Sessizlik | 3 |
| 1.2.Sessizliğin Kuramsal Boyutları..... | 5 |
| 1.2.1.Beklenti ve Planlı Davranış Teorisi..... | 5 |
| 1.2.2.Maliyet-Fayda Analizi Teorisi..... | 5 |
| 1.2.3.Sessizlik Sarmalı Teorisi..... | 6 |
| 1.2.4.Kendini Uyarlama Teorisi..... | 7 |
| 1.3.İş Görenlerin Konuşma Biçimleri..... | 7 |
| 1.3.1.Üstleri Etkileme..... | 8 |
| 1.3.2.Açıkça Konuşma..... | 8 |
| 1.3.3.Konu Benimsetme..... | 8 |
| 1.3.4.Sorumluluk Alma..... | 9 |
| 1.3.5.Sesini Çıkarma..... | 9 |
| 1.3.6.Muhbirlik..... | 10 |
| 1.3.7.İlkeli Örgütsel Muhalefet..... | 11 |
| 1.4. Örgütsel Sessizlik..... | 11 |

| | |
|---|-----------|
| 1.5.Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler..... | 15 |
| 1.5.1. Korku ve Algılanan Risk Faktörü..... | 15 |
| 1.5.2.Bağlamsal Faktörler..... | 16 |
| 1.5.2.1.Bireysel Faktörler..... | 17 |
| 1.5.2.2.Örgütsel Faktörler | 22 |
| 1.5.2.2.1. Hiyerarşik Yapı..... | 22 |
| 1.5.2.2.2. Sessizlik İklimi..... | 22 |
| 1.5.2.2.3.Haksızlık Kültürü..... | 23 |
| 1.5.2.2.4. Sağır Kulak Sendromu..... | 23 |
| 1.5.2.2.5.Güç Mesafesi..... | 24 |
| 1.5.2.2.6.Örgüt Kültürü..... | 25 |
| 1.5.2.2.7.Örgüt İklimi..... | 26 |
| 1.5.2.2.8.Örgütsel sosyalizasyon..... | 27 |
| 1.5.2.3. Yönetmel Faktörler..... | 28 |
| 1.6.Örgütsel Sessizlik Türleri..... | 29 |
| 1.6.1.Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)..... | 30 |
| 1.6.2.Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence)..... | 31 |
| 1.6.3.Korumacı Sessizlik (Pro-social Silence) | 32 |
| 1.7.Örgütsel Sessizliğin Sonuçları | 33 |
| 1.8. Problem..... | 35 |
| 1.9. Araştırmann Amacı..... | 36 |
| 1.10. Araştırmann Önemi..... | 36 |
| 1.11. Varsayımlar..... | 37 |

| | |
|---|-----------|
| 1.12. Sınırlılıklar..... | 37 |
| 1.13. Tanımlar | 37 |
| 1.14. İlgili Araştırmalar..... | 37 |
| 1.14.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar | 37 |
| 1.14.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar..... | 42 |
| 1.14.3. Araştırmaları Değerlendirme..... | 43 |
| BÖLÜM II..... | 44 |
| YÖNTEM..... | 44 |
| 2.1. Araştırmanın Modeli..... | 44 |
| 2.2. Evren ve Örneklem..... | 45 |
| 2.3. Veriler ve Toplanması..... | 45 |
| 2.3.1.Kişisel Bilgi Formu..... | 45 |
| 2.3.2.İş Görenlerin Sessizlik Davranışı Ölçeği..... | 45 |
| 2.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması | 46 |
| BÖLÜM III..... | 47 |
| BULGULAR VE YORUM..... | 50 |
| BÖLÜM IV..... | 61 |
| SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER..... | 61 |
| 4.1. Sonuçlar | 61 |
| 4.2.Tartışma..... | 63 |
| 4.3. Öneriler..... | 64 |
| 4.3.1.Uygulamaya Yönelik Öneriler..... | 64 |
| 4.3.2.Araştırmacılara Öneriler..... | 65 |

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| KAYNAKÇA | 66 |
| EKLER | 71 |
| Ek1 Kişisel Bilgiler Formu..... | 72 |
| Ek 2 Örgütsel Sessizlik Ölçeği..... | 73 |
| Ek 3 Anket İzin Onayı..... | 74 |

TABLÖLAR LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Tablo 1 Örgütsel Sessizlik İle İlgili Tanımlar..... | 13 |
| Tablo 2 Kabullenici ve Korumacı Sessizlik Boyutları..... | 32 |
| Tablo 3 Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Sonuçları | 47 |
| Tablo 4 Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Ait Frekans Sonuçları | 47 |
| Tablo 5 Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Ait Frekans Sonuçları..... | 47 |
| Tablo 6 Öğretmenlerin Branş Değişkenine Ait Frekans Sonuçları | 48 |
| Tablo 7 Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Ait Frekans Sonuçları | 48 |
| Tablo 8 Öğretmenlerin Kurum Türü Değişkenine Ait Frekans Sonuçları | 48 |
| Tablo 9 Öğretmenlerin Lise Türü Değişkenine Ait Frekans Sonuçları..... | 49 |
| Tablo 10 Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Ait Frekans Sonuçları..... | 49 |
| Tablo 11 Öğretmenlerin Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Ait Frekans Sonuçları..... | 49 |
| Tablo 12 Örgütsel Sessizliğe İlişkin Betimleyici İstatistik Sonuçları | 50 |
| Tablo 13 Örgütsel Sessizliğin, Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t testi Sonuçları..... | 51 |
| Tablo 14 Örgütsel Sessizliğin, Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları ... | 51 |
| Tablo 15 Örgütsel Sessizliğin, Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t testi Sonuçları | 52 |
| Tablo 16 Örgütsel Sessizliğin, Branşa Göre Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları . | 53 |
| Tablo 17 Örgütsel Sessizliğin, Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t testi Sonuçları | 54 |
| Tablo 18 Örgütsel Sessizliğin, Kurum Türüne Göre Farklılaşmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t testi Sonuçları | 54 |

| | |
|---|----|
| Tablo 19 Örgütsel Sessizliğin, Lise Türüne Göre Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları..... | 55 |
| Tablo 20 Örgütsel Sessizliğin, Kıdeme Göre Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları | 56 |
| Tablo 21 Örgütsel Sessizliğin, Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları..... | 57 |
| Tablo 22 Örgütsel Sessizliğin, “İlgisizlik ve Boyun Eğme” Alt Boyutunun Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni İçin Yapılan Post Hock LSD Test Sonuçları..... | 58 |
| Tablo 23 Örgütsel Sessizliğin, “İlişkileri Koruma” Alt Boyutunun Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni İçin Yapılan Post Hock LSD Test Sonuçları..... | 59 |
| Tablo 24 Öğretmenlerin Sessizlik Davranışlarının Düzeylerine İlişkin Ortalamalar..... | 75 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Şekil 1 Sessizlik Spirali..... | 6 |
| Şekil 2 Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model..... | 17 |
| Şekil 3 Araştırma Modeli..... | 44 |

BÖLÜM I

GİRİŞ

Örgüt, bir toplumsal çevrede belli bir amacı gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal bir sistemdir. Yönetim bilimciler örgütleri açıkça gözlenebilen bir makine olarak veya canlı bir organizma olarak görürken, son yıllarda sosyal bilimlerden ödünç alınan “grup”, “sosyal birim” gibi kavramlarla analiz etmeye çalışmaktadırlar. Böylece örgütler küçük bir toplumsal birim olarak kabul edilmektedir. Bu tür bir kabul, örgütlerin beşeri yönüne işaret etmektedir (Tutar,2009,s.17) . Sosyologlar örgütü bir sistem olarak ele alırken, psikologlar örgütü birey-örgüt etkileşimi açısından incelemiştir (Oluç,1969,s.223).

Goodman’a göre amaçları ne olursa olsun, kurumsal bir özellik taşıyan ve bu özellikleriyle toplumsal yapının bir parçası olan örgütler, yaşamlarını bir ilişkiler düzeni içinde sürdürürler. Bu ilişkilerin denetim altına alınması, belirli bir yapısal düzen ve amaç içinde işlemesi iletişim ile mümkündür. Örgütsel iletişim, kurum içinde önemli bir yönetim fonksiyonu veya yönetim ve örgütlenme fonksiyonlarının önemli aracıdır (Akt.Tutar,2009, s.22). Örgütsel iletişim, çalışanların her kademedeki birimin uyumlu ve eşgüdümlü işleyişini, çalışanları ve kurumu birbirine bağlayan temel yönetsel bir araçtır. Bir kurumun bütün bireyleri ve birimleri arasındaki bilginin, duygu ve düşüncenin paylaşılmasının en önemli aracı iletişimdir. Çalışanlar örgüt içi iletişim sistemleri sayesinde kendilerinden nelerin beklendiği, diğerlerinin kendi çalışma performansı hakkında neler düşündükleri gibi pek çok konuda bilgi ihtiyaçlarını iletişim kurarak karşılayabilirler. Bu yönüyle iletişim çalışanların güven duygularını ve örgütsel destek bulmalarını sağlar. Örgütsel iletişim aynı zamanda örgüt çalışanlarının motivasyonunun, iş tatmini bulmalarının, örgütsel bağlılık, vatandaşlık ve sadakat duygularının geliştirilmesinin dolayısıyla örgütsel verimlilik ve etkinliğin kaynağıdır (Tutar,2009,s.23).

Örgütsel iletişim üzerine yapılan araştırmalar, örgütlerde çok farklı iletişim şekillerinin bulunduğunu göstermektedir. Örgütsel iletişim şekilleri, örgütün ve yönetimin yapısına göre değişiklikler göstermektedir. Örneğin örgüt yapısı dışı dönük, katılımcı, profesyonel, açık

sistem tarzında yapılanmış ve örgüt kültürü bu yapıyı destekleyici olduğunda , örgütsel iletişim daha etkin kurulabilir.Buna karşın merkezi, otoriter yönetim anlayışının yoğun hissedildiği örgütlerde , iletişim etkinliği yeterli değildir (Gürdal,1997,s.83).

Örgütlerde çalışanlardan kendilerine güvenmeleri, daha yaratıcı olmaları, inisiyatif almaları, görüş ve önerilerini açıkça ifade etmeleri, ,sahip olduğu bilgiyi rahatça ortaya koymaları beklenirken yapılan araştırmalarda söylenenlerin tersi yönünde sonuçlar ortaya konmaktadır. Literatürde açık iletişim ve personeli güçlendirmeye önem verilmesi gerekliliğine her ne kadar işaret edilse de uygulamada birçok çalışan örgütlerinde bilgi paylaşımının ve iletişimin desteklenmediğini belirtmektedir (Özgen ve Sürgevil,2009,s.64).

Yönetim okulları ve uygulamacılar; insan kaynakları, bilgi, beceri ve kapasitesinin işyeri faaliyetlerini iyileştirmede önemli bir girdi olduğunu kabul etmektedirler. Ancak araştırmalar; çalışanların, kendilerine güvenmelerine rağmen fikirlerini açıklamada tereddüt ettiklerini, tartışmalara katılmanın veya açıkça konuşmanın riskli olduğuna inandıklarını ortaya koymaktadır.(Premeaux ve Bedeian, 2003) (Akt.Çakıcı,2010,s.1). Bir taraftan pek çok akademisyen, örgütün sağlığı için yukarı doğru iletişimin gerekliliğini ve etkin bir karar için farklı ve çoklu görüşlerin önemini vurgularken öte yandan birçok iş gören, konular ve sorunlar hakkında yukarı doğru iletişim kuramadıklarını belirtmektedir. Yönetimin yetkilendirme ve açık iletişim hatları üzerinde yoğunlaştığı bir zamanda, bunların ortaya çıkması da başka bir çelişkiyi yaratmaktadır (Çakıcı,2010,s.1).

Morrison ve Milliken (2000); örgütsel sessizliği, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan kolektif bir fenomen olarak görmektedirler. Çoğulcu bir örgüt ise iş görenler arasındaki değerlerin ve görüşlerin farklılaştığı, çok yönlü bakış açılarının ve fikirlerin ifade edilmesine izin verildiği örgüt olarak tanımlamaktadırlar. Araştırmacılar, pek çok iş görenin örgüt içindeki belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmadıklarını ve bunun çoğu örgütün yakalandığı belirgin bir çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar (Akt.Çakıcı,2010,s.1).

1.1.Sessizlik

Sessizlik; sesin olmama durumu, herkesin ihtiyaç duyduğu bir olgu olarak algılanır. Çoğu zaman sorunsuzluk ve uyumla eş tutulur. Her durumda doğru olduğu düşünülür ve teşvik edilir. Özellikle Türk toplumunda uygun bulunup desteklenen bir kavramdır. “Sen küçüksün konuşma”, “Büyükler konuşurken küçükler susar”, “Sus sen karışma”, “Sus ki adam sansınlar” günlük hayat içerisinde sıkça kullanılır(Eroğlu,2011,s.115).

Sessizlik kavramı en yalın şekliyle sessiz olma durumunu ifade etmektedir. Kavram ilk bakışta her ne kadar iletişime kapalı olma durumunu çağırırsa da aslında önemli bir iletişim tarzı şeklinde değerlendirilmektedir. Nitekim, günlük yaşamlarında bireyler ve iş yaşamında çalışanlar ,”sessiz kalarak” bir çok konuda, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve çalıştıkları örgütlere çeşitli mesajlar iletmektedirler (Özgen ve Sürgevil,2009,s.303).

Sessizlik psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik içe dönüklük, dinleme durumu gibi anlamlar taşırken sosyolojide toplumsal suskunluk, eylemsizleşme, toplumun sindirilmesi gibi genelde olumsuz bir durum olarak nitelendirilir. Bununla birlikte sese dayalı gürültünün olmaması dinginlik, huzur ve sakinleşme için olumlu bir çevresel özellik olarak görülür. Sessizlik, çok boyutlu, kaygan ve muğlak yönüyle anlaşılması kolay görülmeyen bir kavramdır. Etik ve felsefe yazınında sessizliğin uygun ve önemli olduğu şartlara vurgu vardır. Bu yaklaşımlarda sessizlik, ses çıkartmanın yokluğu olarak düşünülmez. Sır saklamayla (secrets) yani ilgili bilgiyi bilinçli bir kararla tutmayla ilgilenir. Örneğin ticari sırlar, mesleki sırlar, işletme içi özel veriler gibi uygun gizlemeler olabilir. Öte yandan tüketicilere sahtekarlık, kasıtlı aldatmalar, yalan yanlış reklamlar gibi ahlaka uygun olmayan gizlemeler de olabilir.Etik yaklaşımında , günlük yaşam içerisinde neyin açıklanacağı , neyin gizleneceği kararında “Kişisel yargı ve ahlaki standartların kullanımı önemlidir” vurgusu işlenmektedir (Çakıcı,2010,s.7).

Sessizlik kavramı, TDK sözlüğünde sessiz olma durumu olarak ifade edilmektedir. Sessizlik, tevazu, başkalarına saygı, ihtiyat ve terbiye gibi pek çok erdemi içinde barındırır da, derin bir biçimde kökleşmiş normlar nedeniyle, insanlar utanç, rahatsızlık ve diğer “tehlikelerden” kendilerini koruyabilmek için kendi kendilerini susturabilmektedir. Sessizliğin sosyal erdemleri, hayatta kalma içgüdülerimizden güç almaktadır. Birçok örgüt, çalışanların işlerini ve gelecekteki kariyerlerini korumanın en güvenli yolunun “sürüden ayrılmamak” olduğu mesajını vermektedir (Barçın,2012,s.4).

Milliken (2003)ve diğ erlerine göre iş gö renler bazen konuşmayı, bazen de sessizliğı seçerler. Ancak neden sessizleştikleri, nasıl sessizleştikleri ve en çok sesini çıkarmada isteksiz oldukları konuları, örgütle ilgili konu veya sorunu kimle paylaştıkları, kiminle konuşup kime sessiz kalacaklarına nasıl karar verdikleri, sessizliğin nasıl anlaşılabilceğı gibi konuları aydınlığa çıkarmak anlamlı ve gereklidir . Bir yandan gelişme ve yenilik gereğı, öte yandan sessizleşmek paradoksunu çözümlayebilmek için konunun nedenleri ve sonuçlarıyla ele alınıp incelenmesi gerekmektedir. Türkiye örgütlerinde var olan sessizlik sorunu üzerinde durulmadığını, gerek araştırmacıların gerek uygulamacıların sessizlik konusunda sessiz kaldıklarını söylemek mümkündür (Akt.Çakıcı,2007,s.148).

Bazı durumlarda sessizlik gizli ve değerli bilgileri saklamak için stratejik ve proaktif bir yaklaşım olarak algılanmalıdır. Bunun yanında çalışanlar herhangi bir karara uyum gösterildiğinin anlaşılması için sessiz kalabilmektedirler (Alparlan,2010,s.4).

Yönetim yazınında iş gö ren sessizliğı konusu, Albert O. Hirschman'ın 1970'te yayımlanan Exit, Voice and Loyalty adlı kitabına dayandırılmaktadır. Hirschman (1970), sessizliğı pasif fakat bağlılık (loyalty) ile eş anlamda kullanmış ve daha sonra da yönetim bilimciler sessizliğı bağlılığa eşitlemeye devam etmişlerdir. Örneğ in iyi muamele görmeyen fakat şikayetlerini rapor etmeyen iş gö renler, yaygın şekilde sessiz ama razı olarak ele alınmıştır. İş gö ren sessizliğinin, davranışsal, duygusal veya bilişsel unsurları bulunan gizli muhalefeti yansıtıp yansıtmadığı genellikle göz ardı edilmiştir. Bu nedenle, yaygın olmasına rağmen, sessizlik, tatmin olmayan ve iyi muamele görmeyen iş gö renlerin ihmal edilen bir tepkisi olarak kalmıştır. Sessizleşmenin, iş gö renlerin örgütlerine olan bağlılığın bir ifadesi olduğuna dikkat çeken araştırmalar bulunmaktadır. Başlangıçta sessizlik, bağlılık göstergesi veya onay anlamına gelen ses çıkarma eksikliğı olarak ele alınmışsa da daha sonra örgüt performansını ve çalışanları etkileyen bir davranış olarak kavramlaştırılmaya çalışılmıştır. Sessizlik olgusuyla direkt ilgili iki temel kavramsal çalışmada (Morrison ve Milliken, 2000 ile Pinder ve Harlos 2001) ve daha sonraki araştırmalarda yer alan tanımlamalarda genellikle iki ortak vurgunun olduğu görülür: İlki, 'bilgi ve fikrin kasten esirgenmesi ' ikincisi, 'örgütsel konu ve sorunlarla' sınırlı olmasıdır (Çakıcı,2007,s.149).

1.2 Sessizliğin Kuramsal Boyutları

İş görenlerin sessiz kalma kararı almalarını açıklığa kavuşturmak amacıyla sessizlik ile ilgili çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerden bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.1. Beklenti ve Planlı Davranış Teorisi

Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisine göre, eğer bir davranışın arzu edilen sonuçlara öncülük edeceği veya arzu edilmeyen sonuçları önleyeceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini, olumlu sonuçların yüksek olacağı yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Benzer şekilde, fikirlerin açıkça dile getirilmesine ilişkin olumlu bir değerlendirme, öyle davranma olasılığını artıracaktır. Diğer bir deyişle, eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar yaratmayacağına inanırsa öyle davranmayı az önemli olarak değerlendirecek ve bu nedenle giderek sessizleşebilecektir (Barçın,2012,s.43).

1.2.2. Maliyet-Fayda Analizi

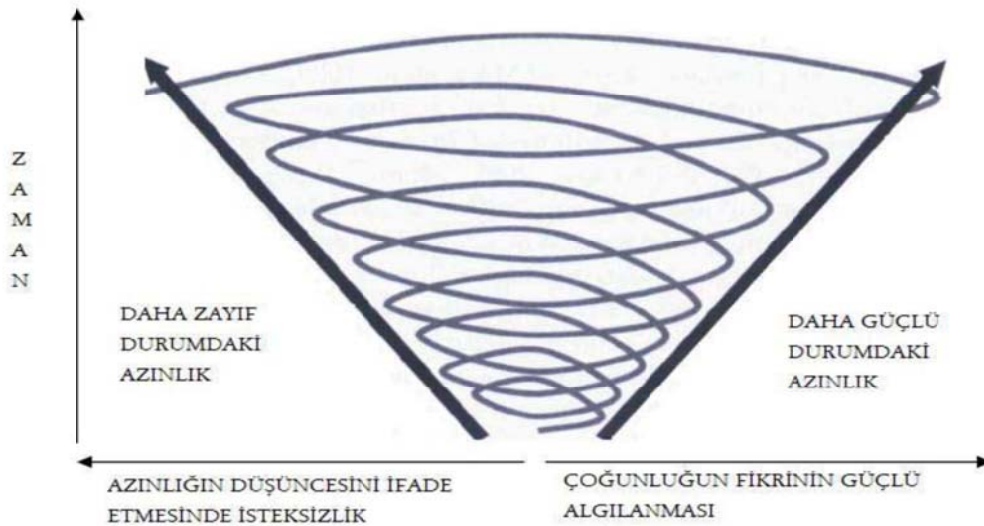
İş görenler, sessizleşme veya konuşma kararı alırken, kendi menfaatleri için fayda-maliyet analizi yaparlar. İş görenler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini ve ne gibi zararlar görebileceğini düşünerek fayda-maliyet analizi yaparlar. İş görenlere doğrudan etki edebilecek zararlar arasında, enerji ve zaman kaybı vardır. Dolaylı olarak etki edebilecek zararlar arasında ise, azalan imaj, itibar kaybı, görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır. Terfi edememe ve işini kaybetme de iş görenlerin ödeyebileceği bedeller arasındadır (Çakıcı, 2007).

Yapılan bir araştırmada (Edmondson ve Detert, 2005), bireylerin neyi söyleyip neyi söylemeyeceğine ve neyi yapıp neyi yapmayacağına ilişkin karar vermeden önce hızla riski değerlendirme eğiliminde olduğu görülmüştür. Çalışan, "Eğer bunu söylersem, incinecek miyim, sıkıntı duyacak mıyım, utandırılacak mıyım?" diye sorarak eylemin bedelini ölçüp biçmektedir. Bireyler açıkça konuşarak ne kazanıp ne kaybedeceklerine ilişkin değerlendirmelerini liderin/yöneticinin davranışlarından ve daha önceki deneyimlerinden hareketle yaparlar. Ses çıkarma veya açıkça konuşmanın riski, hem fayda maliyet

değerlendirmesine (Milliken ve Morrison, 2003; Dutton vd.1997) hem de duygusal yönden değerlendirmeye (Detert ve Edmondson, 2005) bağlıdır (Akt.Çakıcı,2010,s.16).

1.2.3.Sessizlik Sarmalı (spirals of silence) Teorisi

Sessizlik Sarmalı teorisine göre bireyler çoğunluğun fikrine uymazlarsa toplum onları dışına iter. Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınma ve hem cinslerinden kabul görme ihtiyacı duyarlar. Hata yapma korkusundan ziyade izolasyon korkusu, insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmalarını sağlar. Bundan dolayı bireyler, uyum göstermeyle ilgili yüksek bir farkındalık düzeyi edinmek için kişisel olarak ve medya aracılığıyla sürekli olarak kamuoyundaki “egemen görüşü” değerlendirirler. Değerlendirme sonucunda birey, fikrini söyleme veya kendini sansürleme yönünde karar alır. Bowen ve Blackmon (2003) bu teoriyi örgütsel bağlamda kullanarak, iş görenlerin iş arkadaşlarından destek bulmadıkça ses çıkartmayacaklarını vurgulamaktadırlar. Eğer iş görenler iş arkadaşlarından destek bulacağı inancını taşııyorsa veya ses çıkartmanın direnç olduğunu düşünüyorsa, büyük olasılıkla sessizliği seçeceklerdir. Gruplar içindeki sessizlik sarmalı, örgütsel iyileştirmeler için esas olan açık ve dürüst tartışmaları sınırlandırabilir. İnsanları, fikir ve düşüncelerinde açık ve dürüst olmaktan alıkoyan, yalıtım tehdidi ve korkusudur. Örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki seçim, büyük ölçüde iş grubundaki egemen görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenir (Barçın, 2012,s.45).



Şekil 1 Sessizlik Spirali

Kaynak:(Bowen ve Blackmon, (2003) (Akt. Bildik, 2009,s. 37)

Bireyler kendi fikir ve düşüncelerinin örgütün genel düşüncesine uygun olacağını ve bu suretle etkili olabileceğini düşünürlerse fikirlerini aleni bir şekilde ifade etme eğilimindedirler. Bunun aksine düşünce veya fikirlerinin baskın olamayacağını düşünürlerse daha tedbirli ve sessiz davranacaklardır. Sosyal izolasyondan kaçınma isteği çalışanları baskın olan fikrin etrafında toplayacak ve bu bağlamda örgütte artan ve azalan fikir ve düşünce birlikleri, bireylerin fikir ve düşüncelerini kontrol altında tutacaktır. İnsanların fikirlerini açıklama istekleri sadece bireysel özelliklerinden etkilenmez. Bunun yanında dış çevrede ve örgütte algılanan ve aşıkâr olan fikir iklimi de bireyin düşünce ve fikir oluşumunu etkiler (Alparslan,2010,s.39).

1.2.4. Kendini uyarılama (self-monitoring) Teorisi

Kendini uyarılama teorisine göre, bireyler durumun gereklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler. Kendini uyarılama, insanların kişiler arası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözleme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir. Kendini uyarılama düzeyi yüksek olan bireyler, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını, bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarılama düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler, kendini uyarılama düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha aşıkâr konuşmaktadırlar. Çünkü kendini uyarılama düzeyi düşük olanlar, kim olduklarıyla nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem atfetmekte ve gerçekten düşündükleri ve hissettikleri ne ise onu ifade etmektedirler (Çakıcı,2007, s.154).

1.3. İş Görenlerin Konuşma Biçimleri

Yönetim yazınında sessiz kalmanın karşıtı olarak, konu ve sorunları seslendirmeye ilgili çeşitli araştırmalar da mevcuttur. Bunlardan bazıları sessizlikle bir arada araştırma konusu yapılmaktadır. Konuşma biçimleriyle ilgili bazı kavramlar, üstleri etkileme, açıkça konuşma, konu benimsetme, sorumluluk alma, ses çıkartma, muhbirlik ve ilkeli örgütsel muhalefettir. Bu kavramlarından bazılarının kısa açıklamalarına yer vermek sessiz kalma konusunu daha iyi anlamayı kolaylaştırabilir. Çünkü farklı konuşma biçimlerinin olmaması veya çok az olması durumunda örgütte sessizliğin var olduğu sonucuna ulaşılabilir (Barçın,2012, s.13).

1.3.1.Üstleri Etkileme (Upward Influence)

Üstleri etkileme kişisel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmeyi kolaylaştıran taktik seçimi için astların temkinli bir girişimi olarak tanımlanmaktadır. Üstleri etkilemede, hiyerarşik zincir içinde daha güçlü kişilere ulaşmak hedeflenir (Premeaux,2001,s.8)(Akt. Çakıcı,2010,s.10).

1.3.2. Açıkça Konuşma (Speaking Up)

Premeaux ve Bedeian'e (2003) göre açıkça konuşma bireyin işyeri sorunları ve alternatif yaklaşımlar hakkındaki fikir ve bakış açısını açık bir şekilde beyan etmesidir. İş veya kişisel bir konuda yardım isteme, soru sorma, görüş paylaşma ve endişelerini açıklamayı da içerebilir. Açıkça konuşma, genel iş memnuniyeti duygusuna rağmen farklı yaklaşımlar önererek bir örgütün iç politikalarını, uygulamalarını ve prosedürlerini iyileştirme arzusundan kaynaklanır. İşle ilgili veya kişisel bir konuda yardım isteme, soru sorma, görüş paylaşma ve endişelerini açıklamayı da içerebilir. İş görenler açıkça konuşmaya isteksiz olduğunda çok yararlı bilgilerden mahrum kalınabilir. Açıkça konuşma hem doğal hem de gerekli bulunur. Yine de bir işe sahip herkesin bildiği gibi bu kolay değildir. Popüler basın açıkça konuşmanın iflası neticesinde meydana gelen hikâyelerle doludur. Açıkça konuşmaya isteksizlik, genellikle olumsuz sonuçları konusunda duyulan endişelerle ilgilidir. Uluslar arası ileri teknoloji şirketi çalışanlarına yapılan nitel bir araştırmada, (Detert ve Edmondson, 2005) popüler olmayan fikirlerde açıkça konuşanların bezdirildiği, küçük düşürüldüğü, terfiden uzaklaştırıldığı ve nadir de olsa işten çıkarıldığı inancının yaygın olarak belirtildiği görülmüştür. Araştırmacılar (Morrison ve Milliken, 2000) işyerinde iyileştirme fırsatları ve algılanan haksızlıklarla ilgili konuşmaya bağlı olarak iş görenlerin riskle ilgili duygu ve düşüncelerine odaklanmışlardır. Açıkça konuşmanın hiçbir şey fark ettirmeyeceğine inandıklarında iş görenlerin ümidi kırılmakta ve sessizliğe gömülmektedirler. İnsanlar kendilerini güvende hissettiklerinde ve bir fark yaratacaklarına inandıklarında açıkça konuşmaktadırlar ((Akt. Barçın, 2012,s.13).

1.3.3.Konu Benimsetme (Issue Selling)

Piderit ve Ashford'a (2003) göre, Konu benimsetme açıkça konuşma gibi konu benimsetme iş görenlerin örgütsel fonksiyonları iyileştirme girişimidir. Fark, bu girişimin düzeyindedir. Konu benimsetme, yönetsel sorumluluğa sahip bireylerin, örgütsel başarı için kilit önem taşıyan konular, gelişmeler ve eğilimlere dikkat çekme girişimidir ve stratejiktir. Konu benimsetme, bir konu/sorun namına açıkça konuşma ve sessizliği bozmayla ilgilidir.

Örneğin bir kadın yöneticinin örgütteki cinsiyet eşitsizliği konusunda sessizliği kırması gibi . Yapılan bir araştırmaya (Dutton vd. 1997) göre, üst yönetime stratejik konuları gündeme getirip getirmemek “Şartların Elverişliliğine” ilişkin ipuçlarını değerlendirdikten sonra karara bağlanmaktadır. Orta kademe yöneticileri, üst yönetimin dinlemeye ve bir destekleme kültürüne gönüllü olmasını elverişli şartlar olarak belirtmiştir. Olumsuz sonuçlarından korku ve belirsizlik ise konu benimsetmek için elverişsiz şartların işareti olarak görülmektedir. Şartların elverişli olmadığı sonucuna varıldığı takdirde, stratejik önem arz eden bir konuda bile sessiz kalılabilmektedir(Akt.Çakıcı, 2010, s,12).

1.3.4.Sorumluluk Alma (Taking Charge)

Premeaux’a (2001) göre sorumluluk alma açıkça konuşmaya benzer. Sorumluluk alma, işin nasıl yapıldığıyla ilgili olarak fonksiyonel değişimleri başarıyla sonuçlandırmada istençli ve yapıcı çabaları içerir ve informel bir liderlik biçimi olarak görülebilir. Açıkça konuşmaya benzer şekilde bir örgütün içsel fonksiyonlarını iyileştirmeyi amaçlar. Ancak açıkça konuşma, fikir beyan etmeyle ilgiliyken sorumluluk alma, işlerin yapılma biçimini değiştirmeyi amaçlayan davranışsal çabalarla ilgilidir ve daha risklidir(Akt. Çakıcı, 2010, s,12).

1.3.5.Sesini Çıkarma (Voice)

Sesini çıkarma iş görenlerin önlem alıcı bir şekilde değişim için önerilerde bulunması (Van Dyne, Ang ve Botero,2003), örgütsel faaliyetleri etkileyebilecek fikirlerini gönüllü olarak açıklaması (Bowen ve Blackmon,2003), yakınmalarını resmi yerlere iletme sıklığı (Boroff ve Lewin,1997) gibi açıkça konuşma davranışını tarif etmek için kullanılan bir terimdir.Ses çıkarmak; işten çıkmak (Luchak, 2003) veya konuşmaktan kaçınmak yerine , itiraz edilebilir meseleleri değiştirme girişimi (Keeley ve Graham, 1991)olarak tanımlanmaktadır.Birincil amacı kişisel memnuniyetsizlikleri elemektir.Ses çıkarmak, içsel veya dışsal kanalların kullanımını içerebilir. Örneğin, işgörenler, eylemleri için sendikaları ve kamuoyunu seferber edebilir.(Premeauxs, 2001) veya daha üst makamlara, doğrudan talepler, protestolar ve ricalar şeklinde iletilderde bulunabilirler (Pinder ve Harlos, 2001) (Akt.Çakıcı, 2010, s.12).

Hirschman, (1970) ilk kez ses çıkarma kavramını, firma müşterileri veya örgüt üyelerinin tatminsizlikleri sonucunda, direkt yönetime veya diğer örgüt yetkililerine verdikleri tepki olarak tanımlamış ve bu kavramı, ayrılma/çıkma (exit) ve bağlılık (loyalty) kavramlarıyla birlikte inceleme konusu yapmıştır. Kolarska ve Aldrich (1980), örgütte kalma ile örgütten

ayrılma arasındaki ilişkiyi tanımlarken dört olası sonuç belirlemiştir. Çalışanlar veya müşteriler, örgütteki sorun ve şikayetlerin giderileceğine ilişkin olumlu inanca sahip iseler örgütte kalma, olumsuz ise örgütten ayrılma kararı alacaklardır. Kişi ilk tercihini yaptıktan sonra dört olası sonuç ortaya çıkar (Çakıcı, 2010, s.13).

- Kalma ve sessizleşme
- Kalma ve sesini çıkarma
- Ayrılma ve sessiz kalma
- Ayrılma ve sesini çıkarma

Araştırmacılar sessiz bir şekilde ayrılan çoğu insanın, örgütün geleceği açısından iki çelişkili sonuç yaratabileceğini ileri sürmüşlerdir. Birincisi, sessiz ayrılmaların gerçek nedeninin yetkililerce anlaşılmadan kaybolabileceği ve örgütte hiçbir şeyin kusurlu olmadığına ilişkin yanlış bir kanıya yol açabileceğidir. İkinci sonuç ise kişiler sessizce ayrıldıkları, örgüt içindeki hoşnutsuzlukları yaymadıkları ve çok kişiyi ilgilendiren sorunları reklam etmedikleri için bu davranışın kısmen örgüt için yararlı olabileceğidir (Çakıcı, 2010, s.14).

1.3.6. Muhbirlik (Whistleblowing)

Near ve Miceli'e göre (1985), Muhbirlik örgüt üyelerinin kurallara aykırı, yasal olmayan ve ahlaki olmayan uygulamaları etkili olabilecek mercilere bildirmesidir (Akt. Barçın 2012, s.149).

Muhbirlik, bir organizasyon içerisinde yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesi olarak tanımlanabilir. Muhbirliğin iki özelliği bulunmaktadır birincisi, muhbirlik herhangi bir organizasyonda görülebilecek ve yaşanabilecek bir olgudur. Kamu, özel ya da kar amacı gütmeyen bir organizasyon olması fark etmez tüm organizasyonlarda muhbirlik olgusu ortaya çıkabilir, ikincisi ise muhbirlik, yasa-dışı, meşru kabul edilmeyen ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin açığa çıkarılması için yapılır (Aktan, 2006, s.1).

Muhbirliğin birçok şekli bulunmaktadır, resmi veya gayri resmi gibi. Resmi olarak yapılan muhbirlikte resmi iletişim kanalları kullanılarak yanlış uygulamalar yetkili mercilere iletilir, gayri resmi olan muhbirlikte ise iş gören yanlış uygulamaları kendine yakın bulduğu

ve inandığı birisine aktarması olarak yapılır. Kimliğin açık olarak belirtilip yapılan muhbirlikte, iş gören yanlış uygulamaları kendi gerçek adını kullanarak rapor etmektedir. Anonim olarak yapılan muhbirlikte ise iş gören yanlış uygulamaları kendi adını vermeden, kimliğini açıklamadan isimsiz yani imzasız şekilde rapor etmektedir. Bunların yanında bir de içsel ve dışsal muhbirlik dediğimiz bir türü daha vardır. İçsel muhbirlikte, iş gören gördüğü yanlış uygulamaları örgüt içerisindeki yöneticiye ya da başka birine rapor etmektedir. Dışsal muhbirlikte ise, iş gören yanlış uygulamaları örgüt dışındaki, bu hatalı uygulamaları düzeltebilecek güçte olduğuna inandığı yetkililere ya da kişilere rapor ederek yapmaktadır (Park vd. 2008) (Akt.Barçın,2012, s.15).

Bu kavram dilimize sorun bildirme olarak da çevrilmekte ve örgüt içindeki iş ahlakına uygun olmayan uygulamaların öncelikle örgüt içindeki ilgili yerlere, gerekiyorsa kamuoyuna veya hukuki mercilere açıklanması şeklinde tanımlanmaktadır (Erdost ve Çolak, 2004, s.94).

1.3.7. İlkeli Örgütsel Muhalefet (Principled Organizational Dissent)

Premeaux'a (2001) göre, ilkeli örgütsel muhalefet İş görenlerin örgütsel statükoyu protesto etmek ve/veya değiştirmek için mevcut politika veya uygulamaya bilinçli karşı duruş çabası olarak tanımlanmaktadır. Bazı araştırmalar örgütlerin genellikle eleştiri ve muhalif düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu göstermektedir. Milliken, Morrison ve Hewlin'e (2003) göre insanlar muhalefet ettiklerinde cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar (Akt.Çakıcı,2010, s.15).

1.4. Örgütsel Sessizlik

Çalışanların herhangi bir sorun ve durum ile ilgili olarak sahip oldukları bilgi ve görüşlerini açıkça ifade etmelerinin, mevcut pozisyonlarını etkileyeceği, sorun yaratan biri olarak görülebilecekleri, öneri ya da fikirlerinin herhangi bir değişikliğe neden olmayacağına dair inançları bulunmaktadır. Bunun yanında çalışanların büyük çoğunluğu, diğerlerinin önerilerine rıza gösteren bir yaklaşım sergileyerek topluluğun fikrine uyum gösteren bir yapıda davranışlar göstermektedir. Dolayısıyla tüm bu durumlar çerçevesinde çalışanları gösterdikleri bu tip davranışlar, örgütsel sessizlik kavramı ile yerini bulmaktadır (Taşkiran,2011,s.69).

Örgütsel sessizlik kavramı literatüre yeni girmiş bir kavramdır. Bu kavram üzerine yapılmış araştırmalar sınırlıdır ve genelde iki temel çalışma bu konuda başat rol oynamaktadır. Bu çalışmalardan ilki, Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında yapılmış

olup, örgütlerde sistematik biçimde gelişen sessizlik sürecini ve bu sürecin sürekliliğini ve güçlenmesini sağlayan örgütsel koşulları açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik konusundaki bir diğer öncü çalışma ise Pinder ve Harlos tarafından 2001 yılında yapılmıştır (Çakıcı, 2008, 118).

Konu ile ilgili yazında önemli çalışmaları olan Pinder ve Harlos örgütsel sessizlik kavramını, örgüt içinde görev yapan bireylerin örgütsel durumlarla ilgili konulara ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini söz konusu örgüt içinde değişiklik yapabilme veya düzelterbilme yeteneği olduğu algılanan bireylere bilerek ve isteyerek söylememesi durumu olarak ifade etmektedir. Morrison ve Milliken ise örgütsel sessizliği çalışanların örgütsel konularla veya sorunlarla ilgili görüş ve fikirlerini açıkça ifade etmemesi ve kendine saklaması olarak tanımlamaktadır. Morrison ve Milliken örgütlerde sessizlik olgusunu, çalışanların çoğunluğunun tercih ettiği ve örgütsel konularda sessiz kalmaya yöneldiklerinde ortaya çıkan kolektif bir olgu olarak açıklamaktadır (Taşkıran, 2011, s.71).

Örgütler küresel rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmek için iş görenleriyle uyum içerisinde çalışmaları gerektiğini bildikleri halde, onların sessizliğe bürünmelerini bilinçli ya da bilinçsiz olarak tetiklemektedirler. İş görenlerin sessiz kalma davranışı eskiden uyum sağlama veya itaat olarak algılansa da günümüzde bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu kabul edilmektedir (Bildik, 2009, 34).

Son yıllarda yabancı basında sıkça yer almaya başlayan işgören sessizliği konusu bilimsel yazında da tartışılmaya başlanmıştır. "Journal of Management Studies" dergisinin bir sayısı bu konuya ayrılmıştır. Odak noktası insanlar örgütsel ortamlarda ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçer, ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih ederler?" sorusudur (Çakıcı, 2010, s.2).

Huang ve diğerlerine göre açık iletişim ve çalışanların yetkilendirilmesi retoriğine rağmen birçok çalışan örgütlerindeki sorunlar hakkında görüş ve düşüncelerini dile getirmemeyi tercih etmektedir (Akt. Taşkıran, 2011, s.71).

Tangirala'ya (2008) göre iş görenler şu konular hakkında sessiz kalmaktadırlar: meslektaşlarıyla ilgili anlaşmazlıklar, örgütsel kararlar hakkındaki uyuşmazlıkları, iş süreçlerindeki potansiyel zayıf noktalar, örgüt içerisindeki yasadışı ya da tehlikeli olabilecek davranışlar ve kişisel şikâyetler (Akt. Barçın, 2012, s.53). Greenberg, J. ve Edwards, M (2009), örgütsel sessizlik ile ilgili tanımları aşağıdaki şekilde tablolşturmaktadır (Akt. Barçın, 2012).

Tablo 1 Örgütsel Sessizlik ile İlgili Tanımlar

| Tanımlayan | Kavram | Kavramın tanımı |
|-----------------------------|---|--|
| Hirschman (1970) | <i>Bağlılık</i> | <i>Tatmin olunmayan durumlarda,örgüte bağlı çalışanlar işlerin yoluna gireceğinden emin bir şekilde örgüte bağlılıklarını sessiz bir şekilde devam ettirirler (Hirschman, 1970).</i> |
| Conlee ve Tesser (1973) | <i>Sessizlik Etkisi (The MUM Effectiyi haberlerin aktarılması, kötü olanların ise minimize edilmesi.)</i> | <i>Bireyler genellikle içerisinde negatif haberler bulunan bilgileri aktarmaya isteksizdirler, bunun ilişkileri bozacağını düşünürler (Conlee ve Tesser, 1973).</i> |
| Noelle-Neumann (1974) | <i>Sessizlik Sarmalı</i> | <i>İzolasyon korkusundan dolayı bireyler çoğunluğun görüşünün aksine bir açıklamadan kaçınırlar(Noelle-Neumann, 1974).</i> |
| Peirce (1998) | <i>Sağır Kulak Sendromu</i> | <i>Örgütün çalışanların şikâyetlerine karşılık vermemesi çalışanları sessizleştirmektedir (Peirce, 1998).</i> |
| Morrison ve Milliken (2000) | <i>Örgütsel Sessizlik</i> | <i>İşgörenlerin kolektif bir şekilde iş ile alakalı konular ve sorunları ifade etmemeleri edememeleri durumu(Morrison ve Milliken, 2000).</i> |
| Williams (2001) | <i>Sosyal Dışlanmışlık</i> | <i>Bireyler içinde buldukları topluluktan kendilerini dışlanmış olarak hissettiklerinde kendilerini tam olarak açıklamayabilirler (Williams, 2001).</i> |
| Pinder ve Harlos (2001) | <i>İşgören Sessizliği</i> | <i>Değişimi etkileyebilme/düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos 2001, s.334).</i> |
| Pinder ve Harlos (2001) | <i>İşten Geri çekilme</i> | <i>İşgörenler konuşmanın yararsız ve faydasız olduğuna inandıkları anda iş ile alakalarını kesmek zorunda kalmaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001).</i> |
| Van Dyne vd. (2003) | <i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</i> | <i>Başkalarını düşünme ya da işbirliğinden dolayı bireyler iş ile alakalı fikirlerini, önerilerini örgütün yararına olacaklarını ya da başkaları için faydalı olacaklarını düşündükleri için açıklamayabilirler (Van Dyne vd., 2003).</i> |

Tablo 1’de görüldüğü üzere, bazı araştırmacılar zaman zaman aynı terimi farklı anlamlarda kullanırken, bazı yazarlar da farklı terimleri aynı olguyu tanımlamak için kullanmaktadırlar.

İş görenler bazen konuşmayı, bazen de sessizliği seçerler. Ancak neden sessizleştikleri, nasıl sessizleştikleri ve en çok hangi konularda sesini çıkarmada isteksiz oldukları, örgütle ilgili konu veya sorunu kimle paylaştıkları, kiminle konuşup kime sessiz kalacaklarına nasıl karar verdikleri, sessizliğin nasıl anlaşılabilceği gibi konuları aydınlığa çıkarmak anlamlı ve gereklidir. Gündelik ve örgütsel yaşamda sessizlik fenomeni, sadece deyim, özdeyiş ve

atasözlerinde gömülü olup informal ilişkilerde ağızdan ağıza dolaşan bir nasihat olarak karşımıza çıkmaktadır.Halk arasında sıkça söylenen “ Söz gümüşse sükut altındır.” , “Erken öten horozun başını keserler” gibi atasözleri ile Lokman Hekim’in “Konuştum acı çektim sustum rahat ettim” özdeyişi açıkça konuşmanın sıkıntı yaratacağına ilişkin geçmişten gelen inancın açık göstergeleridir(Çakıcı,2010,s.3).

Cornelissin’e göre çalışanlar özellikle herhangi bir durumda konuşmanın ve fikirleri dile getirmenin akıllıca bir davranış olmadığını sezdiğinde, kendi açısından olumsuz sonuçları olduğunu düşündüğünde ya da iş ortamındaki ilişkilerini etkilediğine inandığında sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bendersky’e göre örgütsel sessizlik ortamı oluştuğunda, örgüt açısından değişime direnç ve değişime yavaş uyum gösterme davranışı ortaya çıkmaktadır (Akt.Taşkıran, 2011,s.71).

Pinder ve Harlos (2001) yaptığı çalışmalar sonucu örgütlerde sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar:

- Sessizlik hem bireyleri bir araya getirmekte hem de birbirlerinden uzaklaştırmaktadır.
- Sessizlik hem bireylere zarar verebilir hem de birbirleri arasındaki ilişkileri iyileştirebilir.
- Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de bilgiyi gizlemektedir.
- Sessizlik hem derin düşünmeye hem de düşünce yokluğuna işaret etmektedir.
- Sessizlik hem onaylamanın hem de reddetmenin bir işareti olarak algılanmaktadır.

Yukarıda belirtilen beş fonksiyondan son üç fonksiyon örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle üzerinde durulmakta ve bu bağlamda sessizlik aktif bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmaktadır. Örgüt yazınında sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak incelenmektedir. Örgütlerde sessizlik kavramı, başlangıçta bir bağlılık işareti olarak görülse de esas itibariyle iş görenin örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve görüş sahibi olmakla beraber bu bilgiyi bilinçli olarak saklaması şeklinde betimlenmekte ve olumsuz bir durum olarak ele alınmaktadır (Çakıcı,2010,s.9).

Örgütsel Sessizlik çalışanların kasıtlı bir şekilde olmak üzere örgütsel sorun, olay, konu vb. durumlarla ilgili görüş ve düşüncelerini gelecek olası tepkilerden çekinme,sorun yaratan biri olarak algılanma,başkalarının görüşlerine uyma isteği ya da herhangi bir değişiklik

yaratmayacağına olan inancı nedeniyle ifade etmemesi olarak tanımlanabilir (Taşkıran, 2011,s.72).

1.5.Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler

Colquitt ve Greenberg'e (2005) göre örgütsel ortam haksız bir düzene sahipse, tek bir yöneticinin kontrolü altındaysa, ihtilaflara baskı uygulanıyorsa, zayıf performans değerlendirmeleri yapılıyorsa çalışanlar sessizliği seçeceklerdir. Yöneticiler, genelde iş görenlerden muhalif seslerin çıkmasını pek istemezler, bunun yerine işbirliğinin, uzlaşmanın, bütünleşmenin iyi olduğunu belirtirler. Bu ise işgörenler arasında farklı seslerin çıkmasına engel olmaktadır (Akt. Çakıcı,2010,s.24).

Hennestad'ın (1990) "çift devir liderlik" olarak tanımladığı üzere, yöneticiler, bir tarafta, çalışanları düşüncelerini açıklama konusunda cesaretlendirirler, ancak diğer tarafta, gayri resmi sessiz uzlaşma taktiklerini kullanırlar. Fortado (1994) amirlere astların istek ve önerilerine hayır demeyi öğretmenin örgüt içerisinde bir sanat olarak geliştiğini ileri sürmektedir. Dimitris ve Vakola'ya (2005) göre iş görenler tepkisiz ve umursamaz amirleri ve bu tür tepki ve davranışları pekiştiren örgütüne karşı düşüncelerini ifade etmek için hiçbir anlamı olmadığını gördükleri andan itibaren bu olumsuz duyguların yerini sessizlik alacaktır. Ayrıca işgörenler "ortalık karıştırıcı" olarak görülmek ve kendi kişisel hayatlarını etkileyebilecek olası olumsuz sonuçlarla karşılaşmak istemediklerinden sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Akt.Barçın 2012,s.25).

Örgütlerde sessizlik tercihini etkileyen nedenler iki temel boyutta toplanabilir. Bunlar korku ve algılanan risk faktörü ile bağlamsal (bireysel, örgütsel, yönetsel) faktörlerdir.

1.5.1. Korku ve Algılanan Risk Faktörü

Korku; zarar görme görme olasılığının, düşüncesinin uyandırdığı kaygı olup algılanan riske bağlı olarak ortaya çıkar. Kişiler açıkça konuşmaya karar vermeden önce bir risk değerlendirmesi yaparlar. Genellikle faydadan çok zarar getireceğine inanılıyorsa ve konuşmak riskli bulunuyorsa sessizlik, korunma davranışı olarak ortaya çıkar. Sorun ve endişeleri hakkında açıkça konuştuğu zaman olumsuz biri olarak damgalanma sessiz kalmanın önemli bir nedenidir.Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) olumsuz biri olarak görülmenin sonuçları hakkında şu bulgulara işaret etmektedirler:sevgi,saygı ve güven kaybı, sosyal bağların zayıflaması,işbirliğinden mahrum bırakılma, giderek iş yapma zorluğu, terfi veya diğer kariyer fırsatlarının azalması olasılığı, kişisel imajın zarar görmesi(Akt.Çakıcı,2010, s.22).

Bowen ve Blackmon'a (2003) göre insanların fikirlerini açıklamada istekli olması, sadece kendi kişisel görüşlerine bağlı değil, aynı zamanda çevresel faktörlere de bağlıdır. İş görenler, iş arkadaşlarından destek bulmadıkça sosyal yalıtımdan kaçınmak için seslerini çıkartmayacaklardır. Sessizlik ile sesini çıkarma arasındaki seçim, büyük ölçüde iş grubunda egemen olan görüşe bağlıdır (Akt. Çakıcı,2010, s.22).

Kişi çoğunluğun görüşüne sahip olmasa da dışlanmamak için farklı düşündüğünü açığa vurmaya çalışacaktır. Algılanan risk ne kadar yüksekse sessiz kalma olasılığı da o kadar artar. Dolayısıyla kişileri sessizleştiren önemli nedenlerden birisi de sosyal yalıtım korkusudur. Benzer şekilde ilişkilere zarar verme korkusu da daha çok yöneticinin tepkisini çekmek ve destek kabul, kabul, güven kaybına uğramak korkusudur. İş görenin mesai arkadaşının işten kaytarması veya işini savaştırması konusunda sessiz kalmayı tercih etmesi hem ilişkilere zarar verme korkusu hem de arkadaşını olumsuz bir sonuca maruz bırakmak korkusundan kaynaklanabilir. İlki korunma (savunma) amaçlı, ikincisi koruma amaçlı özgeci) sessizlik türüne girer (Taşkiran,2011, s.73).

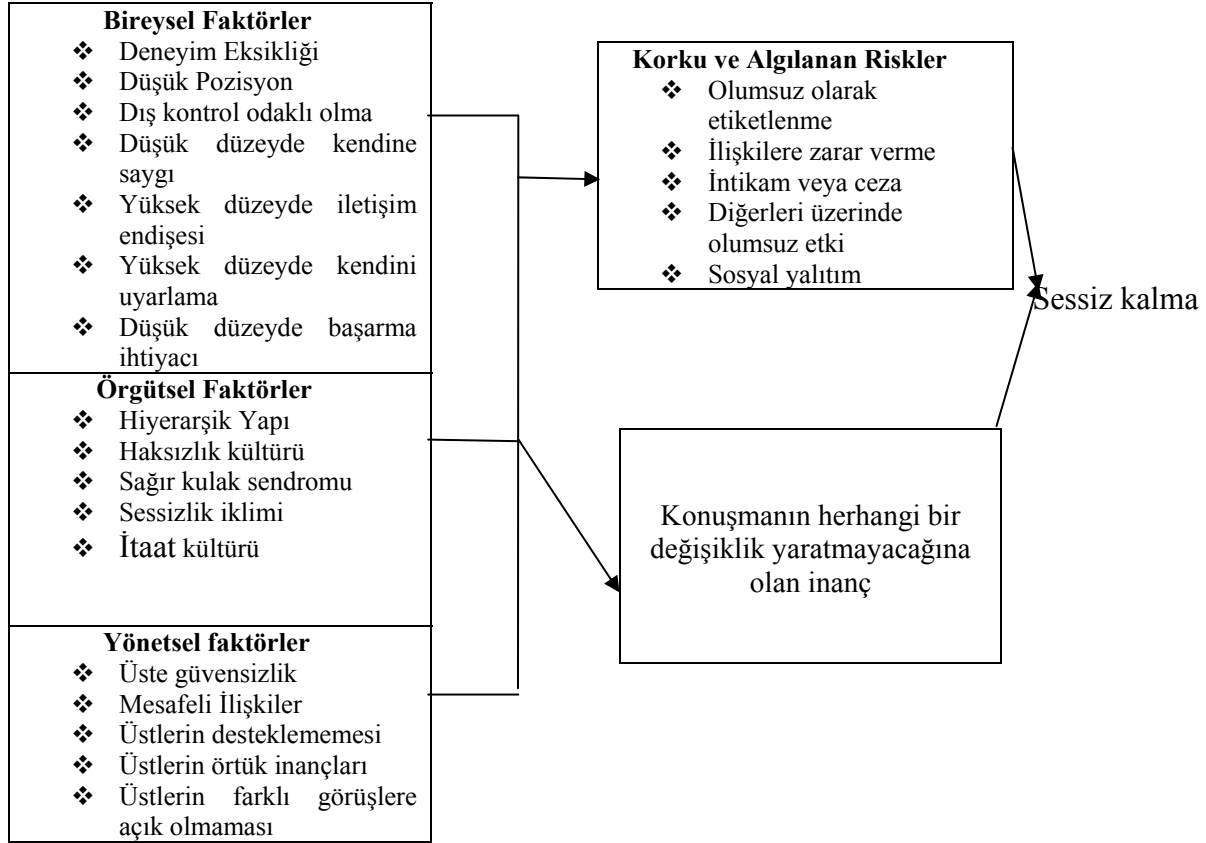
Korku ve algılanan risk faktörü ile ilgili olarak:

- Olumsuz biri olarak görülmek veya etiketlenmek korkusu (şikayetçi, sorun çıkarıcı, fitneci, mızımız, çıbanbaşı gibi)
- İlişkilere zarar verme korkusu (yöneticilerin hoşuna gitmemesi, kabul ve destek kaybı, saygı ve imaj kaybı gibi)
- İntikam veya ceza korkusu (işini kaybetme, yükseltilmeme, görev yerinin ve pozisyonunun değiştirilmesi, iş yükünün artırılacağı endişesi, misillemeler)
- Yalıtım korkusu (uyumsuzlukla suçlanma, saygı, güven ve aidiyet kaybı)
- Diğerleri üzerinde olumsuz etki yapma korkusu (birini utandırma veya üzme) istememek, birine sorun çıkarmayı istememek) gibi durumlarla karşılaşılır.

1.5.2. Bağlamsal Faktörler

İş görenlerin algıladığı riskleri ve açıkça konuşmanın faydasız olduğu inancını etkileyerek kurumla ilgili konu, sorun ve endişelerinde sessiz kalmayı tercih etmesinde rol oynayan ve birbiriyle ilişkili olduğundan bağlamsal faktörler olarak sıralanan bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörler bulunmaktadır. Bireysel faktörler (deneyim eksikliği, düşük pozisyon, dış kontrol odaklı olma, düşük düzeyde kendine saygı, yüksek düzeyde iletişim endişesi, yüksek düzeyde kendini uyarılma, kişilik, statü ve rol, tutum), Örgütsel faktörler

(haksızlık kültürü, sağır kulak sendromu, sessizlik iklimi, hiyerarşik yapı), Yönetimsel faktörler (yöneticilerin açıkça konuşma kültürünü desteklememesi, farklı ve yeni görüşlere açık olmaması, mesafeli ilişkiler, yöneticiye güvensizlik, yöneticiye ulaşamama, yöneticilerin örtük inançları, olumsuz geri bildirim alma korkusu) gibi unsurlardır. Aşağıda sessiz kalmayı tercih etme üzerine bir model gösterilmiştir.(Çakıcı,2010,s.20)



Şekil 2 Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model

Kaynak: Milliken, Morrison ve Hewlin (2003; Premeauxs 2001 ve Pinder ve Harlos 2001)

1.5.2.1. Bireysel Faktörler

Pinder ve Harlos (2001), kendine saygı, kontrol odaklılık ve iletişim kaygısı olmak üzere üç farklı bireysel özellikten bahsederek, bunların sessizlik tercihi üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Kendine saygı, bireylerin kendilerinin hakkında geliştirdikleri ve sürdürdükleri değerlendirmelerdir. Kontrol odaklı olma, bireyin eylemlerinin sonuçlarını yaptıklarıyla veya kontrolü dışındaki olaylarla ilişkili olup olmadığına ilişkin inancıdır. İç kontrol odaklı insanlar, kendine ne olduğu ile kendi çabaları arasında ilişki olduğuna inanırlar. Dış kontrol

odaklı kişiler ise kendine ne olduğu ile kendi çabaları arasında çok az ilişki bulunduğuna veya hiçbir ilişki olmadığına inanırlar. Yaşamlarından şansı, kaderi ve dış etkenleri sorumlu tutarlar. İletişim kaygısı ise genel anlamda bireyin iletişim kurma korkusu duymasıdır. İletişimden kaynaklanan olumsuz duyguları ve sonuçları tahmin ederek, iletişimden kaçınma eğilimi gösterirler, iletişime zorlandıkları taktirde de tedirginlik yaşarlar. Bu özellikler değerlendirildiğinde araştırmalar göstermiştir ki kendine güveni olmayan, dış kontrol odaklı ve iletişim kurma korkusu yüksek olan bireylerin özellikle durum ve koşulları kabullenme eğiliminde olup, sessiz kalmayı daha fazla tercih ettikleri görülmüştür (Akt. Çakıcı, 2008, s.92).

Premeaux ve Bedeian'e göre (2003), bireyler, hayatlarının kontrol odaklarının kendilerinde veya kader, şans veya diğer dış güçlerin ellerinde olduğunu düşünebilirler. Dış güçler odaklı kontrol durumu dirençsizlik ve öğrenilmiş çaresizlik olguları ile ilişkilendirilirken, içsel güç odaklı kontrol durumu ise daha proaktif olgular olan planlama, uğraşma, direnme ve diğer problem çözme kavramları ile ilişkilendirilir. Hayatının kontrolünü dış güçler tarafından sağlandığını düşünen çalışan, hayatının kontrolünü kendisinin sağladığını düşünen çalışana göre daha sessiz kalacaktır(Akt. Alparşlan,2010,s.31).

Kendini uyarlama ortama uyum gösterme davranışı olup sessizlik tercihini etkileyen bir diğer bireysel özelliktir. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan insanla, toplumda iyi izlenim bırakma adına sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneğine sahip kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan insanlar ise kendi içindeki duyguları düşünceleri ve yarguları yansıtma eğilimindedirler. Bu insanlar, kendi uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre daha çok açıkça konuşma davranışı içine girerler. Genel olarak sessizlerin sesi olarak seçilirler ve tepkilere maruz kalırlar.Kendini uyarlama düzeyi düşük olanlar, kimsenin yöneticilerle konuşmaya cesaret edemediği konularda da öne çıkabilirler.Çünkü bu kişiler için önemli olan, alacağı tepkilerden çok kim olduğuyula yaptığı şey arasındaki tutarlılıktır. (Çakıcı,2010, s.24).

Yaşam çevresini kontrol etmek yerine uyum sağlamayı tercih eden, sosyopsikolojik yapısı modern ve geleneksellik arasına sıkışmış Türk toplumu gibi toplumlarda, kişilik özellikleri de genel olarak, dış kontrol odaklı (kaderci), kendini uyarlama düzeyi yüksek, sağlıklı iletişim kurma becerisi ve özgüveni düşük olarak ortaya çıkmaktadır (Çakıcı, 2007,s.161).

İş görenlerin sessizlik davranışları kişilik özelliklerinden de etkilenmektedir. Çalışanların hangi durumlarda aktif, hangi durumlarda pasif olacağı, ne zaman ve ne için kendilerini örgütün ve çalışanlarının yararına ifade etmesi gerektiğini kişilik özellikleri de belirleyebilir.

İş yerinde konuşma veya konuşmama davranışı ile ilişkili olan kişilik faktöründen bahsedilmektedir. Bu faktörler yapılan bir araştırmada sessizlik davranışına etki düzeyi açısından en etkiliden en etkisize şöyle sıralanmaktadır:

- Dışa dönüklük
- Dürüstlük ve vicdanlı olma
- Sinir hastalığı veya ruhsal bozukluk
- Uzlaşmacı olma

Bu gibi kişisel ve psikolojik karakterlerin yanı sıra insanın kendisini ne kadar güçlü hissettiği de konuşma ve konuşmama konusunda önemli bir etkidir. Bu gücü belli bir grubun üyesi olduğunda hissedebilir. Ayrıca kendi geçmişi, birikimi veya kişiliği de bunu ona hissettirebilir. Kişi örgüt içinde, genelde, kurallara uyan, itaat eden, rıza gösteren bir kişilik özelliğine sahiptir. Bu özelliklere uydukça, ödüllendirilir, terfi ettirilir, normal, sağlıklı insan muamelesi görür. Örgütsel kişiliğin oluşum sürecinde ceza ve ödüllerin büyük rolü vardır. Ödül aldıkça, daha bir örgütsel hedeflere odaklanması, örgütsel kişiliği içselleştirmesi mümkün hale gelir. Ceza da, örgütsel kriterlere uyumu getirebilir ancak, cezayla birlikte, örgütsel hedeflere bilinçaltı düşmanlık da ortaya çıkabilir. Bu durum, bireyin, örgüte yabancılaşmasına, örgütsel hedeflere karşıt tavır almasına da götürebilir (Aytaç, 2004, s.201).

Yaşın ilerlemesi ile birlikte çalışanların daha az tepkisel davrandığı ve sessiz kalma davranışına yöneldikleri saptanmıştır (Çakıcı ve Çakıcı,2007,s.486).

Deneyim eksikliği, düşük pozisyonda olmak, sessiz kalma davranışında rol oynayabilir. Başarma, takdir görme ihtiyacı düşük kişilerin daha sessiz bir davranış sergileyecekleri söylenebilir. Umursamaz ve vurdumduymaz kişilikteki insanların da örgütsel meselelerde seslerini çıkarma veya açıkça konuşma yönünde davranış sergilemeleri pek beklenemez. (Çakıcı,2010, s.24).

Umursamazlık olaylardan, toplumdaki, eylem ve işlemlerden geri durmadır. Umursamaz iş gören, iş doyumunu önemsemez, örgüte geçim kaygısıyla veya alıştığı için gelir, kişilik kaynaklı veya örgüt kaynaklı olabilir. Yöneticinin davranışı, anlaşmazlıkların ve belirsizliklerin hakim olduğu örgütsel ortam ve işinin niteliği kişiyi umursamaz kılabilir.

Umursamazlık daha çok bürokratik örgütlerde oluşur ve tepkisizlikle birleştiğinde vurdumduymazlık gelişir (Başaran,1998 s. 85).

Brinsfield'e göre (2009), kişinin kendine duyduğu öz saygı iş yerindeki tutum ve davranışlarında önemli bir öngörücü rol üstlenir. Öz saygı, bireysel davranışların oluşmasında oldukça önemli ve pozitif etkiye sahiptir Örgütsel değişim sürecinde öz saygısı yüksek bireyler değişim için daha fazla emek harcayacaklardır. Öz saygısı düşük bireyler ise kendilerini korumacı bir eğilime sahip olup, kendilerini savunmasız bir duruma düşürecek davranışlardan uzak duracaklardır. Kendilerini ve fikirlerini sunmaktan, algıladıkları risk yüzünden kaçınırlar. Çalışanın kendisine duyduğu düşük öz güveni, algıladığı iletişim korkusu ve iletişim kurma halinde yaşayabileceğini düşündüğü olumsuz durumlar ve algıladığı yetki ve kontrol konumu örgüt içerisinde sessiz kalmasına veya kalmamasına etki eder (Akt. Alparslan,2010,s.30).

Sessiz kalma davranışı konulara ve bireylere göre farklılık göstermektedir. Belli bir konuyu iş arkadaşıyla paylaşan bir çalışan, aynı konuyu yöneticisi ile konuşmayabilir, ona karşı sessiz kalma davranışında bulunabilir. Bu tip durumların sebebini bireylerin sahip olabileceği farklı özellikler, yaşadıkları deneyimler ve kişisel tercihleri nedeniyle tek bir etkene bağlamak mümkün değildir. Çalışanların sessizlik davranışını tercih etmelerinde etkili olduğu düşünülen yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim vb. özellikler ön plana çıkmaktadır.Yaş değişkeni değerlendirildiğinde bireyin sessiz kalma davranışını etkileyen önemli etkenlerden biri olduğu söylenebilir.Yaş ilerledikçe çalışma yaşamındaki davranışlar da değişim gösterebilir.Yaş ilerledikçe çalışanların uyum düzeyi yükselmektedir.Bu eğilim çalışanı daha fazla sessiz kalma tercihinə yönlendirebilir.Diğer taraftan da genç yaşlarda ise rekabet, kendini gösterme,öne çıkma gibi dürtüler nedeniyle sessiz kalma davranışı tercih edilebilir

(Özgen ve Sürgevil 2009,s.315-316).

Brinsfield'e göre (2009), İş görenlerin sessizlik davranışı ile ilgili tutumlarından birisi olan MUM etkisi (keeping Mum about Undesireable Message /istenilmeyen mesajlar hakkında suskunluğu korumak) kavramı, bireylerin olumsuz bilgileri veya haberleri iletmekteki isteksizliği olarak tanımlanmaktadır. Bu isteksizliği oluşturan faktörler çalıştıkları kurumda, ilişkilerinin zarar görmesi, üst yönetimden çekinme veya bu bilgi veya haber ile ilgili sorumlu tutulma korkusu olabilmektedir. İş yerinde statü ve güç farklılıkları bu etkinin artmasına sebeptir. Birçok çalışma göstermektedir ki çalışanlar mevcut problemler ve yanlış giden faaliyetler ile ilgili bölüm yöneticilerine rapor vereceklerinde kendilerini rahatsız

hissederler. Bu raporun çalışma arkadaşları veya bölüm yöneticileri hakkında olması da iş görenlerin bu rahatsızlığı hissetmelerinde güçlü bir nedendir. Bu etki sadece üst yönetime doğru yaşanmaz. Üst yönetim de düşük performanslar ile ilgili geri bildirimlerden kaçınmak veya bu olumsuz geri bildirimlerin ertelenmesini ister (Akt. Alparslan,2010,s.35).

Cinsiyet faktörü ile ilgili olarak toplumsal ve kültürel dinamikler göz önüne alındığında bazı ülkelerde kadın çalışanlara yüklenen sorumluluk ve beklentiler, erkek çalışanlara oranla çok daha farklı ve yüksektir. Kadınların ekonomik olarak bağımsızlığını elde edememesi, toplumda gücün kadınlardan çok erkeklerde olması, ataerkil toplumsal yapı itibariyle kadına yüklenen anne rolü ve bunlara bağlı olarak daha az kadın çalışanın bulunması vb. nedenler kadınların sessiz kalma tercihlerini artırmaktadır. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında eğitimin bireyin toplumla ilişkilerini güçlendiren, dış dünyayla bağlantı kurmasını kolaylaştıran, gerek bireysel gerekse de başkalarının haklarını savunmayı ilke edinen bir nitelik kazandıran ve bunların ötesinde iletişim ve gücünü ifade edebilme gücünü kazandıran temel bir değişken olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda sessiz kalma bazen ,bireyin eğitim düzeyinin düşük olmasına bağlı olarak, bilgisini gösterememesi, belirli bir konu hakkında görüşlerini ifade edememesi olarak ortaya çıkabilir. Deneyim de sessizlik üzerinde etkili bir faktör olarak görülmektedir. Çalışma yaşamında elde edilen deneyim ile birlikte birey hem kişiler arası ilişkiler ile ilgili deneyim hem de mesleki anlamda bilgi edinerek deneyim kazanmaktadır. Her iki durum da bireyin sessiz kalmasını etkileyebilmektedir (Özgen ve Sürgevil,2009,s.316).

Öğrenilmiş çaresizlik tepkisizliğin, pasifliğin ve toplumsal sessizliğin önemli bir nedeni olarak görülmektedir. Önceki yaşantılarında istenilen sonuçların ortaya çıkmasını sağlayamayan ve davranışları ile bir sonucun ortaya çıkışını kontrol edemeyeceğine (başarısız olacağına) inanan, gelecekte davranışlarıyla sonucu kontrol edebilecek dahi olsa, sonucu kontrol etmesini mümkün kılacak davranışları göstermeyecektir (Bayat,2002,s.4).

Öğrenilmiş çaresizlik kültüründe düşündüğünü yapmama(fiziksel atalet) ve yaptığı üzerine düşünmeme (zihinsel atalet), kurtarıcı bekleme eğilimi, eylemlerinin sorumluluğunu üstlenmeme, bilimsel düşünme yerine şansa ve tesadüflere inanma, günlük konuşmalarda bunu söylersem ne değişecek ki gibi sınırlayıcı genellemeler kullanma, yenilik ve öğrenme yerine mevcut alışkanlıkları sürdürme, yetenek yerine ilişkilere dayalı olarak yükselme,vb. yaygın görülen davranış kalıplarıdır. Bu kapsamda yöneticilerin çalışanlara yönelik

yargularının oluşumunda ve çalışanların sessiz kalma davranışlarında kültürel özelliklerin önemli rol oynadığını söyleyebilmek mümkündür (Çakıcı,2008,s.87).

1.5.2.2. Örgütsel Faktörler

Çeşitli örgütsel sorun ve olaylar karşısında susan veya sessiz kalan bireyler, çoğu zaman sadece bireysel özellikleri nedeniyle değil, örgüt içindeki edindikleri tecrübeler ,yönetim tarzı çalışılan ortam, örgüt normları,kültürü ve iklimi gibi nedenlerle de sessiz kalmayı tercih etmektedir (Özgen ve Sürgevil,2009,s.318).

Pinder ve Harlos sessizlik ile ilgili örgütsel faktörleri hiyerarşik yapı, haksızlık kültürü, sessizlik iklimi, sağır kulak sendromu ve örgüt kültürü olarak sıralamıştır(Çakıcı,2008,s.93).

1.5.2.2.1.Hiyerarşik Yapı

Hiyerarşik yapı üstlerle açık iletişimi ve özellikle eleştiriyi kendiliğinden sınırlamaktadır. Genellikle yukarıdan aşağıya iletişim akarken aşağıdan yukarıya tıkanmakta ve ilk amirle sınırlı kalmaktadır. Etik olmayan davranışlar, yönetim sorunları, çalışanların performansı, iyileştirmeye yönelik öneriler, örgütsel sorunlar ve çalışma olanakları kolay kolay açığa vurulmayan ve üstlere iletilmeyen konular arasındadır. Çalışanlar üstlerine güvenmiyor ve açıkça konuşmaktan zararlı çıkacaklarını algıyorsa bilgiyi üstlerine olduğu gibi değil süzerek verme eğiliminde olabilirler. Bilgiyi yukarıya çarpıtarak veya filtreleyerek vermenin, etkili karar alımını olumsuz etkileyebileceği bilinmektedir (Çakıcı,2008,s.94)

1.5.2.2.2.Sessizlik İklimi

Sessizlik İklimi kavramı Morrison ve Milliken (2000) tarafından geliştirilmiştir. iki paylaşılan inançla karakterize edilmektedir. Birincisi örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmak boşunadır. İkincisi fikir ve kaygıları seslendirmek tehlikelidir.(Çakıcı,2010, s.25).

Vokola ve Bouradas'a göre sessizliğe neden olabilecek örgütsel faktörlerden biri örgüt içinde hakim olan sessizlik iklimidir. Sessizlik iklimi örgüt içinde çalışanların karşılaştıkları problemlerle uğraşırken, kendi faaliyet alanları içinde hareket etmeleri ,farklı alanlar ile etkileşime girmeden ,onları göz ardı ederek çözüm aramalarını kapsayan bir atmosferi ifade etmektedir.Böyle bir durum sadece sessizlik,gözdağı ve korkunun örgütsel normlar olduğu bir ortamda güvende olmanın tek yolu olarak görülmektedir.Açık iletişime karşı sınırlandırılmış bir ortam sessiz kalmaya zemin hazırlamakta,sessizliği kapsayan normların yaratılmasına olanak vermekte sessizliği temsil eden davranış kalıplarının oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Agris'e (1977) göre örgütlerde çalışanları ne hissettikleri ve ne bildiklerini söylemekten alıkoyan savunmacı rutin davranış kalıpları ve güçlü normlar bulunmaktadır. Bu durum örgüt içinde çalışanların bildiklerini söylemedikleri ve önemli sayılabilecek bilgi ve görüşleri söylemekten korktukları ve kendilerine sakladıkları paradoksal bir ortam yaratarak sessizlik kültürünü oluşmasına neden olmaktadır (Akt.Taşkıran, 2011,s.87).

Morrison ve Milleken'e göre (2004), örgütlerde sessizlik iklimini olgunlaştıran, hızlandıran ve kuvvetlendiren bazı soyut ve dolaylı faktörler mevcuttur. Bunlardan birincisi; üst yönetimin çok uzun zamandır, aynı pozisyonda aynı kişileri barındırması olarak ifade edilebilir. Bu uzun dönemli beraberlik; yaklaşımları, düşüncü biçimlerini, varsayımlarını birbirine yakınlaştıracaktır. Belli dönemlerde değişime uğrayan diğer örgütsel kademelerde ise bu yönetime karşı sessizlik tepkisi oluşabilecektir. İkincisi; üst yönetim ile çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, etnik köken vs.) açısından birbirleri ile benzerlik göstermesi veya göstermemesi ile ilgilidir. Bu özelliklerin farklı olduğu noktada örgütsel hiyerarşi de artacak, sessizlik ortamına zemin hazırlayacaktır. Bireylerin sosyal kimliklerini nasıl algıladıkları, kendilerini demografik özelliklerine sınıflandırmaları sessizlik halinin oluşmasında etkili olacaktır. İnsanların demografik özellikleri benzer grupların içinde olmak istemeleri ve bu kişilere karşı güven duygularını beslemeleri daha olasıdır. Üçüncü unsur olarak kültürel geçmiş öne çıkmaktadır. Üst yönetimin insanların kendilerini konuşunca güvende hissetmelerini sağlamak için uygun iklimi yaratmalıdırlar. Çalışanları gruplar halinde toplamalı, açık ve şeffaf olmalarını istemelidirler.Yöneticiler statü bariyerlerini ortadan kaldırıp çalışanları konuşmalarını sağlamak için psikolojik anlamda güvenli bir ortam sağlamaya çalışmalı, takım olarak öğrenme sürecini etkin kılmalı, somut yöntem ve uygulamalar ile açık bir iletişim yapısı sağlamalıdırlar (Akt.Alparlan,2010,s.49).

1.5.2.2.3. Haksızlık Kültürü

Haksızlık kültüründe yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı ve zayıf iletişim gibi işaretler görülür (Çakıcı,2008,s.94).

1.5.2.2.4.Sağır Kulak Sendromu

İş görenler, örgüt içerisinde meydana gelen aksaklıkları, karşılaştıkları olumsuzlukları duymazlıktan veya görmezlikten gelebilmekte ve böylece sessiz kalabilmektedirler. Bu durum

iş görenlerce olumlu bir tepki olarak düşünülebilmektedir. “*Sağır kulak sendromu*” olarak ifade edilen bu olgu örgütsel bir norm olarak da yerleşmiş olmakla birlikte, iş görenleri bu yönde bir davranış göstermeye itebilir. Peirce ve arkadaşları (1998) sağır kulak sendromunun üç faktörden meydana gelebileceğini ifade etmişlerdir(Akt.Alparslan 2010,s.41).

- Yetersiz ve niteliksiz örgütsel politikalar; hantal ve belirsiz bildirim prosedürleri,
- Yönetimsel gerekçeleştirme ve tepkiler; suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, değerli iş görenlerin sürekli korunması, rahatsızlık vermeyi kronikleştiren iş görenlerin görmezlikten gelinmesi,
- Örgütsel özellikler; aile işletmeleri, küçük işletmelerdeki düşük düzeyde insan kaynakları fonksiyonları, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek ağırlıklı işletmeler)

Pinder ve Harlos’a göre (2001), Sağır kulak sendromu, iş görenlerin hoşnutsuzluklarını doğrudan açık bir şekilde ifade etmelerini cesaretlendirmeyen ortamlarda büyür ve bir örgütsel norm olarak ortaya çıkar(Akt.Çakıcı,2010,s.26).

Pinders ve Harlos’a göre Pierce vd.(1998) tarafından geliştirilen sağır kulak sendromu kavramı örgütte yüksek iş gücü devri, düşük verimlilik ve yasal bağlamda önemli maliyetlere katlanılmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda da sağır kulak sendromu çalışanların hoşnutsuzluklarını ifade etmelerinde açık davranışları ve direkt olarak dile getirmelerini cesaretlendirmeyen örgütsel bir norm olarak karşımıza çıkmaktadır (Taşkiran, 2011,s.87).

1.5.2.2.5.Güç Mesafesi

Güç mesafesi gücün bir hiyerarşideki eşit olmayan dağılımını işaret etmektedir. Örneğin Hindistan, Meksika ve Rusya gibi ülkeler büyük güç mesafesine sahiptir. Bu durum insanların hiyerarşinin çeşitli seviyelerindeki farklılıkları muhafaza etmeye çalıştıkları anlamına gelmektedir.Yönetici en iyisini bilir, patron ve yöneticiler haklıdır görüşü hakimdir.Güç mesafesinin düşük olduğu durumlarda,yönetilenlerin inisiyatif kullandığı,öneri ve fikir beyanında bulunduğu katılımcı sistemler ortaya çıkmaktadır.Buna karşılık güç mesafesinin yüksek olduğu durumlarda ise örgütlerde çalışanların görevlerine göre iki grupta toplandığı görülmektedir.Üst kademedeki yer alanlar görevlerini faaliyetleri planlama,programlar hazırlama ve kontrol etme olarak algılamaktadır.Diğerlerinin görevleri ise planlanan faaliyetleri yerine getirmek ve sadakat olarak ortaya çıkmaktadır. Güç mesafesinin örgütsel yapı ve işleyişe ilişkin bir diğer yansıması da olaylara ve sorunlara olan yaklaşımlarda görülmektedir.Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumdaki örgütlerde ,merkezi yönetim

anlayışı hakim olduğundan olaylara sorunlara yaklaşımlarda tek yönlü bir bakış açısının getirdiği vizyon hakimdir. Dolayısıyla çözüm bulmada sınırlı seçenekler üzerinde yoğunlaşma olmaktadır (Doğan,2007,s.68).

Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, çalışanların yöneticilerinin yanı sıra meslektaşlarına da görüşlerini açıkça dile getirmeleri düşük bir olasılıktır. Çünkü diğer insanlarla çatışmadan kaçınmak, patronlardan aldıkları eleştirmeden itaat etmek üzere sosyalleştirilmişlerdir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde , kişiler sadece patronun patron olması nedeniyle haklı olduğuna inanırlar, yaşlıya saygı vardır ve statü önemli bir güç göstergesidir(Çakıcı,2010,s.28).

Sessizlik tercihinin kültürel temellerinden biri olarak güç mesafesini değerlendirildiğinde özellikle Türk toplumunda hakim olan yüksek güç mesafesi, çalışanların sorun ve durumlara ilişkin görüşlerini açıkça ifade etmede önemli bir engel olarak görülebilir. Böyle bir toplumsal bakış açısında çalışanların görüş ve fikirlerini açıkça ifade etmeleri kolay olmayacaktır (Taşkıran, 2011,s.75).

1.5.2.2.6.Örgüt Kültürü

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortama uyum sağlaması örgütle etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgüt mutlaka, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine olumlu katkı da bulunabileceğini hesaba katmalıdır (Köse ve Diğerleri, 2001,s. 222).

Türk bürokrasi kültürünün oldukça güçlü ve merkeziyetçi bir doğaya sahip olduğu yönünde yaygın bir kanı vardır. Türk toplumunun genel özelliklerinden birisi otoriteye ve topluluklara bağlılıktır. Bu özellik insanları dışa kapalı içe dönük hale getirebilmekte, onları kuşkucu ve güvensiz yapabilmektedir. Bu yüzden bir kuruma mensup olan bireyler kendilerini ilgilendirmediği müddetçe sorunlara uzak kalmak isterler. Kamu hizmetlerinin hem başkası tarafından yapılmasını bekler ve nemelazımcılık duygusu içine girebilirler (Aytaç, 2007,s. 149).

Türk kültürü “geleneksel otoriter” kültür olarak nitelendirilmekte ve aynı zamanda kadercî anlayışın baskın bir özellik olduğu vurgulamaktadır. Türk insanının kültürel doğasında insanın yapabileceklerine olan inancın zayıf olduğu, kadercî eğilimlerin büyük bir öneme sahip olduğu, sorumluluk almaktan kaçınılması, değişikliğin pek arzu edilmediği, kişinin saygınlığının yaşa, mevkiye ve ilişkide olduğu diğer insanlar ile ölçüldüğü, rekabet

etmeye olumsuz yaklaşıldığı ve yeterince açık bir iletişim kullanılmadığı söylenmektedir (Cüceloğlu,1998,s.46). Sayılan bu özellikler ile bir topluma ait olan bireylerin değişim, yenilik veya rekabet için konuşmaktan çekinebilecekleri yorumu yapılabilir. Kişilerin bulunduğu örgüt içerisindeki algılanma halinin zarar görmesine ve ilişkilerinin zarar görme riskine karşı değişime sessiz kalmaları sahip oldukları kültürel özelliklerden kaynaklanabilmektedir.

1.5.2.2.7.Örgüt İklimi

Bireyler arasındaki etkileşimler sonucunda ortaya çıkan ortak değerlerin, normların ve bunların sembolik ifadelerinin örgütlerde oluşturduğu kabul edilmiş anlamlar vardır. Örgüt hayatını karakterize eden hissiyatlar, yaklaşımlar ve davranış tipleri örgüt iklimi olarak tanımlanabilir (İşcan ve Karabey, 2007,s. 182).

Örgüt iklimi bir örgütü diğer örgütlerden ayıran çalışanların etkileşimi ile oluşan herhangi bir durumu yorumlarken temel alınan geçerli normları, değerleri ve örgüt kültüründeki yaklaşımları yansıtmakta, davranış belirleme de bir etki kaynağı olabilmektedir (Aydoğan, 2004,s. 213).

Brinsfield'e göre (2009), çalışanların örgüt faaliyetleri hakkındaki fikir ve önerilerini dile getirmemeleri de kolektif olarak sergiledikleri bir davranış olarak bir iklim halini alabilmektedir. Bu nedenle oluşan sessizlik iklimi örgüt ikliminin bir alt boyutu olarak belirebilir ve yönetim tarafından sezilmez ise güçlenerek sürdürülebilir. Bu iklim; yatay düzlemde bulunan çalışanların davranış ve tutumlarının ortaklaşa gelişmesinin bir sonucu olarak da görülebilmektedir. Görüldüğü üzere sessizlik iklimi böylesine bir kısır döngü içerisinde güçlenerek örgütteki diğer kademelere de sirayet edebilecektir. Çalışanların konuşmaya istekli olmaları veya sessiz kalma eğilimleri örgüt ikliminin bir alt boyutu olan örgüt içerisinde adalet algılaması ile de ilişkilidir. Örgütsel adaletsizlik; belirsiz işlemler ve raporlamalar, yüksek merkezileşme, düşük biçimselleştirme, otoriter yönetim tarzı, yetersiz iletişim, zayıf performans izlenimleri ve istikrarsız karar verme süreci gibi özellikleri ile karakterize edilebilir (Akt.Alparlan,2010,s.43).

Yöneticiler çalışanlarına, kurumlarına bağlanmalarını ve gerçekten içten gelen bir istekle görevlerini yapabilmelerini sağlayacak bir ortam hazırlama çabasında olmalıdırlar. Bunun içinde uygun bir örgüt iklimi oluşturmaya ve her çalışanın iç dünyasında anlamaya çalışmaktadırlar. Örgüt iklimi örgütsel bağlılığın oluşturulmasında en önemli etmenlerden biridir. Örgütsel bağlılık, kurum içinde uygulanan politikalar, yönetimin astlarına karşı

tutumları, örgüt içi fiziki çalışma koşulları, çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler vb. birçok örgüt iklimi unsuru sonucunda oluşacaktır (Yüceler, 2009,s. 455).

Bowen ve Blackmon'a (2003) göre örgütsel sessizlik örgütte bir kültür haline geldikçe, iş görenler algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini ifade etmezler, doğruyu söylemezler ve fikirlerinin değersiz olduğunu düşünürler. Örgüt üyeleri arasında oluşan sessizlik kültürü, doğruları bilen ama bunları dile getiremeyen insanların meydana gelmesine sebebiyet verir. Bir örgütün korumacı, güçlü norm ve kuralları iş görenlerin hissettiklerini ve bildiklerini söylemelerini engellemektedir. Buradan hareketle sessizlik iklimi müşterek olarak oluşturulan bir iklimdir. Bu iklim örgütün kendi içerisinde uyumun sağlanmasına potansiyel bir engeldir. Çalışanlar böyle bir iklimin hakim olduğu örgütte kendilerinin etkisiz olacağını veya konuşurlarsa tehlikeli durumlar ile karşı karşıya kalılabileceğini düşünerek, düşük güven ve destek algılaması sonucu sessiz kalırlar (Akt.Alparıslan,2010,s.48).

1.5.2.2.8.Örgütsel Sosyalizasyon

Örgütsel sosyalizasyon, örgüt üyelerinin bir bütün olarak, örgütte geçerli kurallar, değerler, anlayışlar, önyargılar vb. kültürel iklime adapte olmalarını ifade eder. Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için iş görenler, örgütte geçerli düzene uygun hareket etmek durumundadırlar. Örgüt, örgütteki kültürel iklimin özümsemesini ve buna uygun davranışlar gösterilmesini ister (Aytaç, 2004,s. 196).

Örgüte yeni giren bir iş görenin içinde bulunduğu bu süreçte algıladığı aksaklıkları veya olumsuzlukları, örgütün genel düşünce ikliminden farklı fikir ve düşünceleri dile getirmesi kolay olmayacak, bu süreç içerisinde sessiz kalmayı tercih edebilecektir.

Türk kültürünün dışı kültür özellikleri göstermesi Türkiye'de insan ilişkilerine saygı göstermenin ne kadar önemsendiğine bir işarettir. Bu anlamda bireyler buldukları toplumda, örgütte veya grupta insan ilişkilerine önem vermek adına kasıtlı bir şekilde sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Dışı kültürlerde yönetim daha çok sezgiseldir ve fikir birliğine önem verilir. Bu durumda çatışmaların çözümlenmesinde müzakere ve uzlaşma esastır. Erkek kültürler sonuç odaklıdır (Alparıslan,2010,s.65).

1.5.2.3.Yönetmel Faktörler

Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu, yöneticilerin astlarla ilgili açığa vurmaları örtük inançları, yönetimin açıkça konuşmayı desteklememesi, mesafeli ilişkiler, yönetime güvensizlik ve yönetimin farklı fikirlere açık olmaması sessiz kalma tercihinde etkili olan yönetmel faktörler arasındadır (Çakıcı,2010,s.29).

Morrison ve Milliken'e göre örgütsel sessizliğin temelinde yatan yönetmel faktörlerden biri yöneticilerin hem yönetimin doğası hem de çalışanlar hakkında sahip oldukları örtük inançlardır. Bu inançlardan birincisi çalışanların kendilerini düşünen, bencil ve güvenilmez bireyler olduklarına dair inançlarıdır.İkinci örtük inanç her zaman en iyisini ve doğrusunu yine yöneticinin bizzat kendilerinin bildiklerine dair duydukları inançtır.Bir yönüyle bu inanç, çalışanların ekonomik bakış açılarına bağlıdır.Eğer çalışanlar çıktılarını maksimize etmek ve çıkarlarını en üst seviyede tutmak istiyorlarsa, görev yaptıkları örgüt için en iyi olanın ne olduğu bilinmesi hususunda kaygı duymamaktadırlar.Sessizlik ikliminin oluşturulmasında önemli görülen son inanç bir yandan anlaşmazlık ve kararsızlıktan kaçınırken bir yandan da birlik,uzlaşma ve ortak hareket etmenin sağlıklı bir örgütün işaretleri olduğuna dair olan inançtır (Akt.Taşkıran, 2011,s.89).

İnsanlar olumsuz geri bildirim almaktan kaçınırlar ve böyle bir mesaj aldıklarında, mesajı göz ardı etmeyi, doğru değilmiş gibi bertaraf etmeyi veya kaynağın güvenilirliğine saldırmayı deneyebilirler. Üstlerden ziyade, astlardan olumsuz geri bildirim alındığı zaman, bilginin az doğru olduğu ve meşru olmadığı düşünölmekte ve yukarıdaki gücü ve inanılrlığını tehdit eden bir durum olarak gösterilmektedir (Çakıcı,2010,s.29).

Olumsuz geri bildirim korkusu ve örtük inançlara sahip yöneticiler, astlardan gelen bilgi ve görüşlere daha kapalı olabileceği gibi, açıkça konuşmayı desteklemeyen ve sorun bildirenlere olumsuz tepkiler verebilen bir yönetim tarzı sergileyebilir. Açıkça konuşmaları ödüllendirmeyip gizli veya açık bir şekilde cezalandıran yöneticiler; sessizlik iklimi, sağır kulak sendromu ve haksızlık kültürünü besleyen bir örgütsel ortam yaratabilirler. Bu ortam iş görenler arasında sorunlar hakkında konuşmanın anlamsız ve riskli olduğu algısının paylaşılmasına yol açabileceği gibi yöneticilere güven duygusunu da engelleyebilir. Elemanların iş süreçlerini, kurumsal işleyiş ve işini iyileştirmeye ilgili fikir, görüş ve değerlendirmelerini yöneticileriyle açıkça konuşabilmeleri, bundan zarar görmeyecekleri güvencesine bağlıdır. Etkin bir bilgi akışı sağlamanın yolu güvenden geçer. Söyledikleriyle ilgilenildiğini gören , zarar görmeyeceğine inanan ve kendini güvende hisseden çalışanların

konu ve sorunlar hakkında seslerini çıkarmada daha cesur ve girişken olacakları söylenebilir(Çakıcı,2010,s.30).

Yukarıya doğru iletişim, ast-üst arasındaki ilişkilerin özelliğinden de etkilenir. Mesafeli ilişkilerde süzgeçleme daha fazla olabilir.Yönetime yakınlık veya tanışıklı derecesi de açıkça konuşmada etkili olan bir özelliktir(Çakıcı,2010,s.30).

Milliken, Morrison ve Hewlin'e göre çalışanların sessiz kalma nedenlerinden öne çıkan temel unsurlardan biri konuştukları taktirde olumsuz biri olarak görülme ve damgalanma korkusu yaşamaları ve bunun sonucunda da ilişkilerin zarar görmesi olarak kabul edilmektedir. Bu duruma etki edebilecek olumlu ya da olumsuz değişikliklerin olmasına neden olabilecek bireyler ise yönetici pozisyonundaki üstlerdir.Örgütsel sessizlik yöneticilerin tutum ve davranışlarının bir sonucudur (Akt.Taşkıran, 2011,s.88).

Morrison ve Milliken'e göre Örgütsel sessizliği etkileyen yönetsel faktörler yöneticilerden negatif geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerin örtük inançlarıdır. Hem yöneticilerden negatif geri bildirim alma korkusu hem de yöneticilerin gizli kalan ve görünmeyen inançlarının sonucunda örgüt içinde sessizlik ikliminin oluşacağı düşünülmektedir. Sessizlik iklimi örgüt içinde sorunlar ve olaylarla ilgili konuşmanın tehlikeli olabileceğine dair çalışanlar tarafından paylaşılan algılamaları kapsamaktadır. Böyle bir ortamın var olduğu örgütlerde, baskın olan davranış konuşmak değil sessizlik olacaktır.Yöneticilerinden negatif geribildirim alma korkusu ,çalışanların sessiz kalmalarında önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla negatif geri bildirim alındığında ya geri bildirim alınan kaynak yok sayılmakta kaynağa güvensizlik doğmakta ya da geri bildirimde bulunan çalışana tepki gösterilmektedir. Bu durum çalışanların kendilerini veya görev yaptıkları örgüt ile ilgili konularda varsa ,muhalif veya farklı görüş belirtmelerinin önüne geçmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz,2008,s.160-161).

Yöneticilerin sahip oldukları bu örtük düşünceler, çalışanların sessizliğine ve örgütsel sessizlik olarak ifade ettiğimiz kolektif düzeydeki sessizliğe neden olmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz,2008,s.161).

1.6.Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde sessizlik türleri için ikili sınıflandırma yapan Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliği (employee silence) kavramını geliştirmiş ve bu bağlamda sessizliği razı gösterme

(acquiescent silence) anlamında ve kendini koruma yönünde sessizlik (quiescent silence) anlamında ele almıştır. Sessizlik türlerini üçlü sınıflandırma ile inceleyen Dyne, Ang ve Botero ise yukarıda adı geçen iki sınıflandırmaya ek olarak pro-sosyal (prosocial silence) sınıflandırmasını eklemiştir. Çakıcı yaptığı çalışmalarda bu üç sessizlik türünü kabullenici (acquiescent silence), korunmacı (quiescent silence) ve korumacı (prosocial silence) olarak adlandırarak sessizliğin 3K'sı şeklinde literatüre geçirmiştir (Taşkiran, 2011,s.77).

1.6.1.Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Dyne,Ang ve Boter'e göre kabullenici sessizlik çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili gelişmelere razı göstermesinin sonucunda, söz konusu durum hakkındaki fikir,düşünce,bilgi ve görüşlerini söylememesi olarak tanımlanabilir (Taşkiran, 2011,s.77).

Kabullenici sessizlik türünü benimseyen çalışanlar mevcut durumu kabullenme eğiliminde olup, herhangi bir durumu değiştirme girişiminde bulunmaz ve görüşlerini açıkça konuşma çabası içinde de olmazlar.Bu sessizlik türünde kasıtlı olarak pasif davranış sergileme ve ilgisiz davranış içine girme durumu söz konusudur (Çakıcı,2008,s.87).

Dyne,Ang ve Boter'e göre çalışanların sessiz kalma davranışında bulunmaları,genellikle diğer çalışanlar tarafından aktif olarak iletişim kurmaması şeklinde görülebilir.Ancak kabullenici sessizlik gösteren bir çalışandan söz ettiğimizde ,çalışanın durumla ya da olayla ilgili bilgisi,görüşü veya söyleyecekleri olmasına karşın,kendi isteğiyle bu görüşlerini açıklamamayı tercih etmesi kabul edilmelidir (Taşkiran, 2011,s.78).

Kabullenici sessizlik türünde bilginin varlığı söz konusu olup, bireyin iletişim kurmaktan kaçınma davranışı gözlenmektedir (Özgen ve Sürgevil,2009,s.311).

Pinder ve Harlos'a göre kabullenici sessizlik gösteren çalışanlar, örgütsel koşulları olduğu gibi kabul etme eğiliminde olup, söz konusu koşulları değiştirmeye yönelik alternatiflerin var olduğunun farkında değildir.Koşulları var olduğu gibi kabul etmek,çalışana güven vermekte,dolayısıyla söz konusu koşulları değiştirmeye yönelmemektedir. Blensinkop ve Edwards'a göre kabullenici sessizlik davranışı korku, öfke ve pesimistik duyguları içermekte ve konuşma durumunda ortaya çıkabilecek olumsuz durumlara inanç yüzünden bu tür duygularla daha da beslenmektedir (Akt.Taşkiran, 2011,s.78).

Kabullenici sessizlik davranışı edilgen bir davranıştır.Bu durumda çalışanlar ,mevcut duruma razı olmakta,çok fazla konuşmak istememekte,durumu değiştirmeye yönelik herhangi

bir teşebbüste bulunmamaktadır.Çalışanların bu davranışının arkasında konuşsa bile herhangi bir farklılık yaratmayacağına olan inanç yer almaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz,2009,s.699).

Kabullenici sessizlik iş ortamlarında telaffuz edilen “Böyle gelmiş böyle gider” gibi toplum tarafından bilinen sözlerle kendini göstermektedir. Dolayısıyla kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik davranışı arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir.Daha önceki deneyimlerinde ne yaparlarsa yapsınlar çevrelerini ve durumları kontrol edemediklerini gören çalışanlar ,örgütleriyle veya işleriyle ilgili sorunlara ve konulara ilgisizleşmektedir.Örneğin özel sektörden kamu sektörüne geçen bir çalışan ,bildiği yol ve yöntemleri kullanarak işin yapılış süresini ve niteliğini artırmaya yönelik önerilerde bulunabilir.Ancak önerileri dikkate alınmayan ve değerlendirilmeyen söz konusu çalışan bir süre sonra kabullenici sessizlik davranışında bulunabilir (Çakıcı,2008,s.98).

1.6.2.Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence)

Dyne, Ang ve Botero’ya göre Korunmacı sessizlik çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili görüşlerini açıkladığında gelebilecek tepkilerden korkmasına bağlı olarak kendini koruma adına fikir görüş ve düşüncelerini saklaması olarak tanımlanır. Pinder ve Harlos (2001) korunmacı sessizliği bireyin kişisel olarak açıkça konuşmanın olası sonuçlarından korkmasından dolayı kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmesi olarak ifade etmektedir.Birey mevcut durumu değiştirmeye yönelik alternatif fikirlere sahip olmasına karşın ,kendini koruma adına onları dile getirmekte isteksizdir. Vakola ve Bouradas’a göre yöneticilerden negatif geri bildirim alma korkusu yöneticilerin çalışanların doğuştan tembel olma konusundaki inançlar vb. çalışanların bu tür sessizlik davranışı göstermelerine neden olmaktadır (Akt.Taşkıran, 2011,s.79).

Korunma amaçlı sessizlik özünde korku ve kaygı olan kendini savunma davranışından ortaya çıkmaktadır. Korunma amaçlı sessizlik, kendini dışarıdan gelecek zararlara karşı korumak amaçlı ilgili bilgi ve görüşleri saklama olarak ifade edilmektedir. Kendini korumak için yapılan bu davranışta; sorunları görmezden gelme, yapılan kişisel yanlışları saklama ve yeni fikirleri gizleme davranışları yer almaktadır (Çakıcı, 2018,s.33).

Dyne, Ang ve Botero’ya göre korunmacı sessizlik, çalışanın dış tehditler karşısında kendini koruma amaçlı yaptığı bilinçli ve proaktif bir davranış niteliği taşımaktadır. Özellikle kabullenici sessizlikle karşılaştırıldığında, korunmacı sessizlik ,alternatiflerin düşünülmesini ve farkında olmayı içermekte,bireyin içinde bulunduğu koşullar itibariyle kişisel olarak uygulanabilecek en iyi strateji olması açısından da fikir,görüş ve bilginin saklanması

gerektirmektedir (Akt.Taşkıran, 2011,s.79).Aşağıdaki tabloda kabullenici sessizlik ile korunmacı sessizlik türlerinin karşılaştırılması sekiz farklı boyut üzerinden gösterilmiştir(Akt.Taşkıran, 2011,s.80).

Tablo 2 Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik Boyutları

| | Korunmacı | Kabullenici |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| Gönüllülük | Oldukça gönüllü | Oldukça gönülsüz |
| Bilinçlilik | Bilinçli | Daha az bilinçli |
| Kabullenme | Düşük | Yüksek düzeye yakın |
| Stres Düzeyi | Yüksek düzeye yakın | Düşük düzeye yakın |
| Alternatiflerin Farkında Olma | Oldukça yüksek | Oldukça düşük |
| Ses Çıkarma Eğilimi | Oldukça yüksek | Oldukça düşük |
| Ayrılma Eğilimi | Oldukça yüksek | Oldukça düşük |
| Baskın Duygular | Korku, umutsuzluk, depresyon | Razı olma, boyun eğme |

Kaynak:Craig C.Pinder ve Karen H.Harlos, Employee Silence:Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice,” Research in Personnel and Human Resources Management, Vol.20, 2001, s.350

1.6.3.Korunmacı Sessizlik (Pro-social Silence)

Dyne, Ang ve Botero’ya göre korunmacı sessizlik çalışanların başkalarını düşünme veya işbirlikçi nedenlere bağlı olarak örgüte ya da diğer bireylere fayda sağlamak amacıyla herhangi bir durum hakkındaki fikir düşünce bilgi ve görüşlerini söylememesidir. Korunmacı sessizlik gibi korunmacı sessizlik de alternatiflerin düşünülmesini ve farkında olmayı içermekte ve bu bağlamda fikir görüş ve bilginin saklanması gerektiren bilinçli bir karar olarak karşımıza çıkmaktadır (Taşkıran, 2011,s.80).

Örgütsel vatandaşlık davranışı yazınından beslenen korunmacı sessizlik türü, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından olan diğergamlık(diğerlerini düşünme) boyutu ile örtüşmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009,s.313).

Bazı yazarlara göre korunmacı sessizlik özgeci davranışı içermektedir. Özgeci davranış herhangi bir biçimde karşılık ve ödül beklentisi olmaksızın bir başkasına yardım etme anlamına gelmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz ,2008,s.159).

Korunmacı sessizliğin aksine korumacı sessizlik açıkça konuşmanın olumsuz sonuçlarından korkmaktan ziyade başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalmaya karar vermekle ilgilidir. Örneğin çalışan grup içindeki kaynaşma ve uzlaşmanın sürdürülmesi uğruna muhalif görüşlerini açıklamamayı tercih edebilir. Çalışan arkadaşını koruma adına işteki yetersizliği konusunda sessiz kalmayı isteyebilir. Ya da çalışan örgütün aleyhine kullanılacak bir bilgiyi,örgütü korumak amacıyla dışarıya vermeyebilir. Örneklerden de görüldüğü üzere, yöneticilerin çalışanlarının sessiz kalma davranışlarında yatan güduları anlaması kolay değildir. Ancak yöneticilerin sessizlik nedenlerini anlamaya çalışmak ve örgütsel iletişimi etkin hale getirmek sorumluluğuna sahip olduğu göz ardı edilmemelidir (Çakıcı,200,s.99-100).

Yöneticilerin sessizlik davranışı altında yatan güdülere odaklanmaları, kolektif bir davranış olarak sessizliğin nedenleri üzerinde düşünerek önlem almaları ve mümkün olduğunca açık iletişimi sağlayacak bir çalışma ortamı yaratmaları gerekmektedir (Taşkiran, 2011,s.81).

1.7.Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Vakola ve Bouradas'a göre çalışanların bilgi paylaşımı, sessiz kalmama ve geri bildirim sağlamaya yönelik isteksiz olmaları, hem moral düzeylerini hem güvenlerini hem de motivasyonlarını olumsuz olarak etkilemektedir. Ayrıca çalışanların sahip oldukları bilgi ve görüşleri kendilerine saklamaları ,örgüt ile ilgili kararların alınmasını,hataların düzeltilmesini ve yenilik ve gelişim ile ilgili süreçlerin zayıflamasına neden olmaktadır (Akt.Taşkıran, 2011,s.89).

Çalışanların davranış katkı ve çabaları, örgütler için hayati bir öneme sahiptir.Diğer taraftan ,örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için ,çevredeki değişimlere cevap verebilen ,bilgiyi paylaşmaktan korkmayan,hem bireysel hem de grup fikirlerini savunabilen çalışanlara ihtiyaçları bulunmaktadır.Bu tür çalışanlara sahip olmayan örgütlerin ya da çalışanlarını sessiz kalmamaları yönünde teşvik edemeyen örgütlerin karşılaşılabilecekleri sorunlar şöyle sıralanabilir (Özgen ve Sürgevil, 2009,s.321).

- Örgüt içinde çalışanları iletişimsizlik nedeniyle birbirinden uzaklaşması
- Sosyal ortamdaki çekilerek bireysel sessizleşmelerini yoğun olarak benimsemeleri sonucunda kendilerini örgütten izole etmeleri

- Tüm örgüt kapsamında, sorunların dile getirilmemesinden kaynaklanan sessizliğin, örgüt içinde bir kültür haline gelmesi tehlikesi
- Çalışanların verimliliklerinin, iş tatmini ve örgüte olan bağlılıklarının azalması
- Çalışan güven ve motivasyonunun azalması, stres, duyarsızlaşma işe yabancılaşma düzeyinin artması
- Değişime adapte olamama riski
- Yaratıcılığı engellemesi

Tangirala'ya göre çalışanların örgüt ile ilgili sorunlara yönelik görüş ve fikirlerini ifade etmemelerine bağlı olarak erken sinyallerin alınamamasına neden olan sessiz kalma tercihlerinin örgütsel bozulma(organizational corruption) ve değişime direnç (challenge to organizational change) gibi olumsuz sonuçları da olmaktadır. Örgütsel sessizliğin yaşanması durumunda farklı girdilerin elde edilememesi ile fikir ve alternatiflerin tartışılmaması sonucunda eleştirilerin geliştirilememesi örgütsel karar almada etkinliğin sağlanamamasına neden olmaktadır. Grup düzeyinde karar alma üzerine yapılan araştırmalar farklı bakış açıları ve alternatiflerin göz önüne alındığı ve değerlendirildiği durumlarda karar alma kalitesinin arttığını göstermektedir. Yine strateji belirleme üzerine yapılan araştırmalar da tepe yönetim içinde birbiriyle çelişen ve farklı alternatifleri içeren bakış açılarının olmasının hem karar alma kalitesi hem de örgüt performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu göstermiştir.Yenilik yapma ile ilgili süreçlerin etkin olarak işletilebilmesi için çalışanların açıkça görüşlerini ifade edebilmelerinin sağlanması gerektiği vurgulanmıştır.Örgütsel sessizliğin karar alıcılara yönelik bilgi akışını kısıtlayarak ,örgüt ile ilgili kararların alınmasının ve değişim süreçlerinin etkinliğini olumsuz olarak etkilediği düşünülmektedir (Akt.Taşkıran, 2011,s.92).

Morrison ve Milliken'e göre örgütlerin, çalışanlarının görüş,fikir ve geri bildirimlerini ifade etmekten alıkoyma eğilimleri sadece örgütsel karar alma ve değişimi olumsuz etkilememekte ,bunun yanında çalışanlardan gelebilecek arzu edilmeyen tepkilerin de ortaya çıkmasına neden olmaktadır.Literatürdeki kaynaklar incelendiğinde örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde yarattığı üç farklı yıkıcı etki görülmektedir.Bunlar çalışanların kendilerini değersiz görmeleri,kendilerinin kontrol edildiğine dair eksiklik algılamaları ve bilişsel uyumsuzluk göstermeleridir.Bu üç unsurun sonucunda örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde düşük bağlılık ve güven, sabotaj yapma eğilimi,stres, düşük motivasyon ve iş tatmini ,işten

ayrılmaların yoğunluğu ve dolayısıyla personel devir hızının yüksek olması gibi sonuçları görülmektedir (Akt.Taşkıran, 2011,s.92).

1.8. Problem

Çağdaş yönetim anlayışında örgütlerde insan kaynağına daha fazla değer verilmesi ve çalışanların örgütsel süreç, eylem ve kararlara daha fazla katılması amaçlanmaktadır. Son yıllarda gelişen formal ses çıkarma mekanizmaları (açık kapı politikaları, öneri ve şikayet sistemleri gibi), resmi ortamlarda ses çıkartma fırsatları (toplantılar gibi) ve kendiliğinden olan anlık, yüz yüze yakalanabilen informal ortamlar açıkça konuşma fırsatları olarak görülebilir. Bunlar, yetkililere ulaşmanın akla gelebilecek yollarıdır. Ayrıca takım çalışması ,katılımcı yönetim,yetkilendirme, örgütsel demokrasinin tabana yayılması,açık iletişim, şeffaf yönetim,toplam kalite yönetimi,örgütsel öğrenme,beşeri sermaye ,güçlendirme gibi yöntem ve uygulamalar da söz konusudur.Tüm bu yaklaşımlar sonucunda çalışanlar arasında daha yüksek düzeyde bilgi paylaşımı ve uyumun gerçekleşmesi beklenirken çeşitli nedenlerden dolayı çalışanların örgütlerine karşı kayıtsız ve sessiz kaldıkları gözlenmektedir.Çalışanların sessiz kalma davranışları uyum sağlama veya itaat olarak algılansa da bunun bir tepki ve geri çekilme davranışı olduğu düşünülmektedir. Sessiz kalma davranışları örgütte yeni fikirlerin ,sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellemektedir.Bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel sessizliğin örgütsel gelişimi yavaşlattığı ,çalışanların bağlılık düzeylerini azalttığı ,iç çatışmaya sebep olduğu ,karar alma sürecini zayıflattığı, değişimin ve yeniliğin önünü tıkadığı, çalışanların fikri katkılarını kullanmadığı,sorunların hasır altı edildiği ya da sorunlara tepkisiz kalındığı, yönetime olumlu olumsuz geri bildirim verilmediği gibi sonuçlara yol açtığına dikkat çekilmiştir. Örgütsel sessizliği tercih eden çalışanlarda, sorun ve endişelerini konuşmakta güçsüz olduğunu hissetme,güven,bağlılık,aidiyet,kendini değersiz hissetme,takdir ve destek duygularında azalma, moral ve motivasyonlarında bozulma, devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi bireysel ve örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkileyecek düşünce ve davranışların görülmesi muhtemeldir.Endişe ve stres yaşayan çalışanlar örgütsel sessizliğin girdabına daha fazla girerler.

Kaynağı insan olan eğitim örgütlerinde örgütsel sessizliğin yaşanması örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında büyük bir engel teşkil edecektir. Bu bağlamda lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesi bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır.

1.9. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Lise öğretmenlerinin Örgütsel sessizlik davranışlarının daha çok hangi boyutta yoğunlaştığını tespit ederek, örgütsel sessizlik düzeylerinin hangi değişkenlere göre farklılık gösterdiğini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1.Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri nasıldır?
- 2.Örgütsel sessizlik davranışı gösteren lise öğretmenleri, daha çok hangi eğilimlerden dolayı bu davranışı göstermektedir?
3. Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri; cinsiyete, yaşa, branşa, medeni duruma, kıdeme, kurumdaki hizmet süresine, eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

1.10. Araştırmanın Önemi

Literatürde örgütlerde insan kaynağının etkin kullanımı konusuna vurgu yapılmaktadır. Çalışanların, örgütün işleyiş süreci ile ilgili fikirleri, düşünceleri, önerileri, faaliyetler ile ilgili geri bildirimlerde bulunmaları gerektiği üzerinde durulurken özellikle eğitim örgütlerindeki yönetim anlayışı, iş görenlerin çalıştıkları ortam içerisinde düşünce ve fikirlerini açıkça dile getirmelerini, önerilerini çeşitli çekinceleri olmadan dile getirebilmelerini, doğru geri bildirimleri doğru zamanlarda yapabilmelerini zorlaştırmaktadır.

Milli Eğitime bağlı okul ve kurumlarda katılımcı, demokratik ve açık iletişime dayalı yönetim uygulamaları arzu edilmekte, ancak uygulamada sıkıntılar görülmektedir. Okul ve kurumların kıt kaynaklarının daha etkin kullanılabilmesi daha verimli ve üretken olunabilmesi öğretmenlerin özgüvenlerinin artmasına, kendilerini önemsenmiş hissetmelerine ve kurumlarına aidiyet duygusu ile bağlanmalarına bağlıdır.

Bir örgütte örgütsel sessizlik davranışı varsa yöneticilerin bu durumun sebeplerini anlama sorumluluğu vardır. Bu araştırma ile öğretmenlerin sessiz kalma düzeylerinin belirlenip eğilimlerinin hangi nedenlere dayandığı tespit edildiğinde yöneticilerde örgütsel sessizlik konusunda farkındalık yaratılabilir.

1.11.Varsayımlar

Öğretmenler veri toplama aracını içtenlikle yanıtlamışlardır.

1.12. Sınırlılıklar

Araştırma 2012-2013 Eğitim öğretim yılında İstanbul ili Maltepe İlçesindeki resmi-özel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin saptanmasıyla sınırlıdır.

1.13. Tanımlar

Örgütsel sessizlik:Değişimi etkileyebilme ya da düzeltebilme yeteneğinde olan insanların örgütsel durumlara ilişkin konularda ,davranışsal, bilişsel ya da duygusal değerlendirmeler ve düşüncelerini esirgemesi.

1.14.İlgili Araştırmalar

Örgütsel sessizlik ile ilgili araştırmaların daha çok yabancı araştırmacılar tarafından yapıldığı izlenmekle birlikte ülkemizde de son yıllarda bu konu giderek araştırmacıların ilgi ve merak konusu olmuştur.Bu konuda yapılmış yerli yabancı araştırmalar değerlendirilerek ulaşılan sonuçlar sunulmuştur.

1.14.1.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bildik (2009) tarafından yapılan araştırmada örgütsel sessizliğin, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılıkla ilişkisinin bulunması amaçlanmıştır. İş görenlerin isteyerek ya da istemeyerek gösterdikleri bu sessiz kalma davranışının, örgütler için nasıl bir sonuç oluşturduğu, etkilerinin hangi liderlerle değiştirilebileceği incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmada geniş bir alana ulaşılmaya çalışılmış; özel bankalar, kamu bankaları, sağlık, eğitim, sanayi ve diğer çeşitli hizmet sektörlerinde olmak üzere geniş bir alanda uygulanan ankette kullanıma uygun 1051 anket formu değerlendirilmeye alınmıştır. Konuyla ilgili daha önce hazırlanan yüksek lisans veya doktora tezi bulunmamaktadır. Araştırmada iş görenlerin örgüt içerisindeki sorunlar hakkında konuşmanın boşuna, fikir ve kaygıları anlatmanın ise tehlikeli olduğuna inandıkları, konuşmanın olası risklerini değerlendirerek sessiz kalmayı tercih ettikleri, yöneticilerin olumsuz geri bildirimlere karşı hoşgörülü davranmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenler konuştuklarında baş belası ve sürekli şikayet eden sevimsiz kişiler olarak görüldüklerine, işlerini kaybedebileceklerine, terfi edemeyeceklerine veya engellemelerle karşılaşacaklarına inanıyorlar. Bu durum ise yeni

fırsatların kaçırılmasına ve iş görenlerin bu ortamda yaşadıkları stresin performanslarını olumsuz etkilemesine neden olmaktadır.

Alparslan (2010) tarafından örgütsel sessizlik ikliminin en düşük seviyede olması beklenen bir kamu kurumu olan üniversitede örgütsel sessizlik iklimi ve iş gören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim konulu çalışma yapılmıştır. Bu kapsamda, öğretim elemanlarının, kurumlarında, birimlerinde veya bölümlerinde sessizlik iklimi algısı sorgulanmıştır. Oluşabilecek sessizlik davranışlarının altında yatan eğilim (ilgisizlik, uysallık, boyun eğme, korku, kendini koruma, prososyal olma, ilişkileri koruma) tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu tespitlerin yanında örgütsel sessizlik iklimi ile sessizlik davranışlarının arasında herhangi bir etkileşim olup olmadığı istatistiksel yollar ile analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, ekonomik durum, unvan, kurumda çalışma yılı) ile sessizlik davranışları arasında ilişkilerin olup olmadığı sorgulanmıştır. Bulgulara göre iş görenlerin gösterdikleri sessizlik davranışları algılanan örgütsel sessizlik iklimi ile karşılıklı etkileşim halindedir. Öğretim elemanlarının demografik özelliklerinden ise yaş, kurumda çalışılan süre ve ekonomik durum açısından sessizlik davranışının altında yatan sebep değişiklik göstermektedir.

Soycan (2010) tarafından bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerine yapılan araştırma İstanbul'da birleşme yaşamış 3 büyük bankada çalışanlar arasında 63 kişi ile gerçekleşmiştir. Araştırma sonucunda bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ile sessizlik arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki, demografik özellikler ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Şehitoğlu (2010) tarafından yapılan örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi konulu çalışmada birbirine karşıt olarak değerlendirilen sessizlik ile seslilik kavramları yönetim bilimi çerçevesinde ele alınmıştır. Bu iki kavram çalışmada Örgütsel Sessizlik başlığı altında incelenirken, çalışanların sessizlik ve seslilik düzeyleri olarak ifade edilen Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sessliliği araştırmanın ilk değişkeni olarak kabul edilmiştir. İkinci değişken ise örgütlerde ekstra rol çabaları olarak ifade edilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışıdır. Üçüncü değişken ise Çalışan Performansıdır. Bu kapsamda Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sessliliği ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışan Performansı üzerindeki münferit ve ortak etkileri araştırılmıştır. Bu maksatla öncelikle Örgütsel Sessizlik başlığı altında; Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sessliliği ile alt boyutları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile alt boyutları ve Çalışan Performansı açıklanmıştır.

Sonrasında ise, Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sessliliği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucu olarak, örgütsel sessizliğin çalışan performansı üzerine anlamlı etkileri olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerindeki etkisini oynadığı ara değişken rolüyle şekillendirdiği tespit edilmiştir.

Kahveci (2010) tarafından İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler konulu araştırma yapılmıştır. Araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık düzeylerini tespit etmek ve Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Elazığ ilindeki bütün ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Örneklemini ise Elazığ il merkezinde bulunan 5 eğitim bölgesinden ikişer ilköğretim okulu ve ilçelerden birer ilköğretim okulu olmak üzere toplam 20 ilköğretim okulu oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların Örgütsel Sessizlik algıları yüksek düzeyde, Örgütsel Bağlılık algıları orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını rahatça ifade edemedikleri ve genelde sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Ayrıca ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okullarına karşı orta düzeyde bağlı oldukları ortaya çıkmıştır. Örgütsel Sessizliği oluşturan faktörler ile Örgütsel Bağlılığı oluşturan faktörler arasındaki ilişkilere bakıldığında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Örgütsel Sessizliğin Yönetici, Öğretmen ve Ortam Faktörleri ile Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı Faktörü arasında negatif yönde ancak anlamlı olmayan bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Faktörü ile Örgütsel Sessizliğin Yönetici, Öğretmen ve Ortam Faktörleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenler kendilerini örgütlerine karşı borçlu hissetmelerinden dolayı örgütte meydana gelen sorunları görmezlikten geldikleri ve bu durumu dile getirmedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bayram (2010) tarafından yapılan üniversitelerde örgütsel sessizlik konulu araştırmada akademisyenlerin örgütsel sessizliğe dair algı düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma verileri 2009-2010 eğitim-öğretim yılında A Üniversitesi'ne bağlı iki fakültede görev yapan 315 kişilik akademisyen grubuna Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği uygulanarak toplanmıştır. Araştırma sonucunda akademisyenlerin farklı unvanlara, çalışma süresine, yaşa ve idari göreve sahip olup olmamalarına göre örgütsel sessizlik ölçeğinden anlamlı farklılık yaratacak puanlar aldıkları görülmüştür. Özellikle örgütsel

sessizlik davranışı sergilenirken izolasyon korkusunun iş görenler üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Taşkıran (2010) tarafından yapılan liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü isimli araştırmada yöneticilerin liderlik tarzına bağlı olarak, çalışanların sessizlik davranışında bulunup bulunmadıkları ve söz konusu bu iki değişken arasındaki ilişkide çalışanların örgütsel adalet algılamalarının düzenleyici (moderatör) bir rol üstlenip üstlenmediklerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışmada liderlik tarzının örgütsel sessizlik davranışı üzerinde olası etkisinin, örgütsel adalet değişkeni aracılığıyla farklılaşabileceği düşünülmüştür. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine göre değişkenler arasında farklılık olup olmadığı da araştırma konusudur. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 602 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda, çalışanların ilişkisel sessizlik tutumlarının bireysel sessizlik tutumlarından yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların nispeten yüksek adalet algısına sahip oldukları ve yöneticilerini daha çok dönüştürücü lider olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Liderlik tarzı başlı başına örgütsel sessizlik üzerinde etkili iken, örgütsel adalet algısı da dikkate alındığında, değişkenler üzerindeki etkinin farklılaştığı ve moderatör değişken olan örgütsel adalet algısının düşük ya da yüksek olmasına bağlı olarak etkinin farklılaştığı görülmüştür.

Erdoğan (2011) tarafından yapılan Etkili liderlik, örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi konulu araştırmada görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin bulunması amaçlanmıştır. Örgütsel sessizlik; çalışan sesliliği ve çalışan sessizliği olmak üzere iki alt boyut olarak ele alınmıştır. Kabul edilen, savunma amaçlı ve örgüt yararına sessizlik ve seslilik alt başlıkları çalışan sessizliği ve çalışan sesliliği kapsamında incelenmiştir. Son olarak, işletme performansının çalışanlar tarafından nasıl etkilendiği; örgütsel sessizlik ve liderlik tarzlarının performans üzerine etkileri araştırılmıştır. Çalışma; Türkiye'de bulunan bölgesel, ulusal ve uluslararası firmalarda çalışanlara uygulanan 491 anketin faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri ile ilişkilerin karşılaştırılmasına dayanmaktadır.

Batmugh (2011) tarafından yapılan Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki isimli araştırma İstanbul'da bulunan iki üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde görev yapan 112 akademisyen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu anketler sonucunda veriler değerlendirilerek liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Erol (2012) tarafından yapılan Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi isimli araştırmada liderlerin davranış biçimlerinin çalışanların sessizliği üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu anlamda bir turizm işletmesi olan konaklama işletmeleri çalışanlarının örgüt içerisinde sessizlik davranışında bulunmasının liderin davranış biçimiyle ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma, Ankara ilindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde yapılmış ve veriler anket formu ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler çeşitli çözümleme yöntemleri ile bilgisayar ortamında değerlendirilmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik arasında negatif, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif bir yönde korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tülübaş (2011) tarafından yapılan Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlar ve sessiz kalma nedenleri isimli araştırmada üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sessiz kalıp kalmadıklarını, hangi durumlarda sessiz kaldıklarını ve sessiz kalmalarının altında yatan nedenleri araştırılması amaçlanmıştır. Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlar ile ilgili veriler 24 maddeden oluşan “Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Durumu Ölçeği” ile, sessiz kalma nedenlerine dair veriler ise 32 maddelik “Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırmaya toplam 459 öğretim elemanı katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının nadiren sessiz kaldıkları bulunmuştur. Öğretim elemanlarının sırasıyla kurumsal düzenlemeler, geri çekilme, iş arkadaşları ile ilişkileri koruma, yöneticiyle ilişkileri koruma, kendini koruma ve kendine güven eksikliği nedeniyle sessiz kaldıkları tespit edilmiştir. Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumların yaşa, eğitim durumuna, unvana ve kurumda çalışma süresine göre değiştiği, ancak cinsiyete göre değişmediği bulunmuştur. Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri ise cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, unvana ve kurumda çalışma süresine göre değişmektedir. Araştırma bulguları, öğretim yardımcılarının öğretim üyelerine göre daha sessiz olduğu yönündedir.

Aşkun, Bakoğlu ve Berber (2009), sessiz kalma davranışı ile güç mesafesi arasındaki ilişkiyi İstanbul’daki iki büyük üniversitenin işletme fakültesinde görev yapan 83 akademisyen üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda akademisyenlerin genelde sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmüştür.

Çakıcı ve Çakıcı (2007) 508 akademisyen üzerinde anket yoluyla yaptıkları araştırmanın sonucunda katılımcıların %70’inin sessiz kaldığını tespit etmişlerdir. En az sessiz kalınan konuların etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu ve çalışma arkadaşlarının

performansı olduğu; yönetsel ve örgütsel nedenler, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu nedenlerinden dolayı sessiz kalmanın tercih edildiği sonuçlarına ulaşmışlardır.

1.14.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Yönetim yazınında iş gören sessizliği, ilk kez bu terimi tanımlamaya çalışan Hirschman'a dayandırılabilir. Hirschman (1970) sessizliği pasif fakat bağlılık (loyalty) ile eş anlamda yapıcı bir tepki olarak çerçevelemiş ve daha sonra da yönetim bilimciler sessizliği bağlılığa eşitlemeye devam etmişlerdir. Örneğin iyi muamele görmeyen fakat şikayetlerini rapor etmeyen iş görenler, yaygın şekilde sessiz ama razı olarak ele alınmıştır. İş gören sessizliğinin, davranışsal, duygusal veya bilişsel unsurları bulunan gizli muhalefeti yansıtmıyıp yansıtmadığı genellikle göz ardı edilmiştir. Bu nedenle, yaygın olmasına rağmen, sessizlik, tatmin olmayan ve iyi muamele görmeyen iş görenlerin ihmal edilen bir tepkisi olarak kalmıştır (Pinder ve Harlos 2001). Sessizleşmenin, iş görenlerin örgütlerine olan bağlılığın bir ifadesi olduğuna dikkat çeken araştırmalar bulunmaktadır (Bryant ve Cox, 2004). Başlangıçta sessizlik, bağlılık göstergesi veya onay anlamına gelen ses çıkarma eksikliği olarak ele alınmışsa da daha sonra örgüt performansını ve çalışanları etkileyen bir davranış olarak kavramlaştırılmaya alışılmıştır. Sessizlik olgusuyla direkt ilgili iki temel kavramsal çalışmada (Morrison ve Milliken, 2000 ile Pinder ve Harlos 2001) ve daha sonraki araştırmalarda yer alan tanımlamalarda genellikle iki ortak vurgunun olduğu görülür: İlki, 'bilgi ve fikrin kasten esirgenmesi' ikincisi, 'örgütsel konu ve sorunlarla' sınırlı olmasıdır(Çakıcı,2007,s.149).

Vakola ve Bauradas (2005), 677 çalışan üzerinde anket tekniğini kullanarak araştırma yapmıştır.Araştırma sonucunda işgören sessizliği ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, bölüm yöneticileri ile üst yönetimin sessizliğe karşı tutumlarının örgüte bağlılık üzerinde rol oynadığını tespit etmişlerdir(Taşkıran,2011,s.116).

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) çalışanların bazı durumlarda neden sessiz kalmayı tercih ettiklerini tespit etmek için 40 çalışan ile görüşme yoluyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucuda konuşmamayı tercih etmenin en büyük nedeninin olumsuz sorun çıkaran biri olarak etiketlenme korkusu olduğunu bu durumun ilişkilerin zedelenmesine neden olacağına dair bir inanç oluştuğunu belirlemişlerdir (Taşkıran,2011,s.116).

Perlow ve Williams (2003), çok çeşitli sektör ve farklı ölçeklerden yönetici ve çalışanlar ile görüşmeler yapmışlardır. Araştırma sonucunda sessizlik davranışının özellikle bireyler üzerinde aşırı stres, kin, utanma, düşük verimlilik düzeyi ve iş tatmini gibi duygusal ve psikolojik sonuçları olduğunu saptamışlardır (Taşkıran,2011,s.117).

Ryan ve Oestreich (1991), Amerika’da bulunan 22 farklı işletmedeki 260 çalışan üzerinde görüşme yoluyla araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda çalışanların %70’ten fazlasının örgütsel sorun ve problemlerle ilgili konuşmaktan korktuklarını tespit etmişlerdir. Negatif geri bildirim alma korkusu ve konuşmanın herhangi bir değişim yaratmayacağına dair olan inancın çalışanların konuşmama tercihlerine neden olduğu belirlenmiştir(Taşkıran,2011,s.116).

1.14.3.Araştırmaları Değerlendirme

Örgütsel sessizlik ile ilgili gerek yurt dışında gerekse yurt içinde yapılan çalışmaların genel olarak hastane, hizmet işletmeleri, bankalar, telekomünikasyon ve otel işletmeleri gibi farklı sektörler ile endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapıldığı görülmüştür. Eğitim örgütlerinde ise ilköğretim ve ortaöğretimden ziyade üniversitelerde araştırmaların yapıldığı görülmüştür.Veriler genel olarak anket tekniği ile toplanmış bazı çalışmalarda da görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmalarda edinilen sonuçlar genel olarak sessizlik davranışının nedenleri, sonuçları ve etkileri üzerinedir. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, açık liderlik davranışı, iş tatmini, sessizlik iklimi, örgütsel adalet, güç mesafesi gibi kavramlarla örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin araştırıldığı saptanmıştır.

BÖLÜM II

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada liselerde çalışan öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin bazı değişkenler (yaş, cinsiyet, branş, eğitim durumu, medeni durum, kıdem, kurum türü, lise türü, bulunduğu kurumdaki çalışma süresi) açısından incelenmiştir. Bu nedenle, çalışma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel Tarama; iki ve daha çok sayıdaki değişkenler arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2011, s. 81).

İş görenlerin sessizlik davranışları alt boyutları aşağıda yer almaktadır.



Şekil 3 Araştırma Modeli

Kaynak: Alparslan, A.(2010). *Örütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasında Etkileşim*. (Yüksek Lisans Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2012-2013 akademik yılında İstanbul ili Maltepe ilçesi sınırları içerisindeki 17 resmi ve 5 özel lisede çalışan 850 branş öğretmeninden oluşmaktadır. Her okuldan yansız olarak seçilen 292 branş öğretmenine anket uygulanmıştır. Öğretmenler demografik özelliklerine göre sınıflandırılmıştır.

2.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmada veriler, Dyne (2003) ve diğerlerinin iki araştırması ve Briensfield'in 2009'da yapmış olduğu doktora tezinden yararlanarak Alparslan (2010) tarafından oluşturulan *güvenirlilik değeri &(cr alfa) 0,923* olan “ İşgörenlerin Sessizlik Davranışları Ölçeği” ile toplanmıştır. Üç faktörlü olan ölçek toplam varyansın % 66,608'ini açıklamaktadır. Ayrıca araştırmacı tarafından, öğretmenlerin demografik özelliklerini yansıtan sorulardan oluşan kişisel bilgi formu oluşturulmuştur.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmaya katılanların demografik değişkenleri hakkında veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Bu form yardımı ile öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı (20-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41 ve üzeri), medeni durumu, branşı (Türk Dili ve Edebiyatı, Matematik, Fizik, Kimya, Biyoloji, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Sosyoloji, Psikoloji, Resim Müzik, Beden Eğitimi, Rehberlik, Diğer..) eğitim durumu (lisans, lisansüstü), çalıştıkları kurum (resmi-özel), lise türü, kıdemleri (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri), kurumlarındaki hizmet yılı (1 yıldan az, 2-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri) hakkında bilgi edinilecek. (Ek 1).

2.3.2. İşgörenlerin Sessizlik Davranışları Ölçeği

Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin sessizlik davranışları düzeylerini belirlemek amacıyla hazırlanmış olan ölçekte literatür dayanaklı olarak alt boyutlara ayrılarak hazırlanmıştır. (Ek 2)

Ölçekte öğretmenlerin kendini korumaya ve korkuya bağlı sessizlik davranışlarını (8 ifade), ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışlarını (7 ifade), ve son olarak ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışlarını (6 ifade) sorgulayan 3 boyut çerçevesinde toplamda 21 ifade bulunmaktadır. Öğretmenlerin sessizlik davranışlarının düzeylerine ilişkin cevapların ortalamaları Tablo 24'te verilmiştir.

5’li Likert ölçeği şeklinde hazırlanan anketin bu bölümlerdeki ifadeler için cevaplar “Kesinlikle Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2), Kesinlikle Katılmıyorum (1)” şeklinde sıralanmaktadır. Alt boyutlar:

Kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışları: 2,4,6,8,11,13,15,20

İlgisizlik ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları:1,5,9,12,17,19,21.

İlişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları: 3,7,10,14,16,18.sorularda değerlendirilmiştir.

2.4.Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada seçilen örnekleme toplamda 292 adet anket formundan elde edilen veri ve bilgiler SPSS 16.0 istatistik paket programı aracılığıyla tez çalışmasının amaçları doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

Yapılan çözümlemede değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek; şayet ilişki var ise bu ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek amacıyla “ilişkileri incelemeye yönelik anlam çıkarıcı istatistik tekniklerinden faydalanılmıştır. Gruplar arası farklılıkların incelenmesine yönelik olarak T-testi (iki grup olması halinde) ve Anova (ikiden fazla grup varsa) testleri uygulanmıştır. Çözümleme sonucunda elde edilen bulgular, ‘Bulguların Analizi’ bölümünde detaylı olarak yorumlanmıştır.

BÖLÜM III

BULGULAR ve YORUM

Örneklemin sosyo-demografik özelliklere göre dağılımı aşağıdaki dokuz tabloda yer almaktadır.

Tablo 3 Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

| Cinsiyet | f | % |
|----------|-----|-------|
| Erkek | 116 | 39,7 |
| Kadın | 176 | 60,3 |
| Toplam | 292 | 100,0 |

Tablo 3'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin %39,7'si erkek, %60,3'ü kadındır.

Tablo 4 Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

| Yaş | f | % |
|-------------|-----|-------|
| 20-25 arası | 8 | 2,7 |
| 26-30 arası | 38 | 13,0 |
| 31-35 arası | 80 | 27,4 |
| 36-40 arası | 71 | 24,3 |
| 41 ve üzeri | 95 | 32,5 |
| Toplam | 292 | 100,0 |

Tablo 4'te görüldüğü gibi, en az grubu %2,7 ile 20-25 yaş aralığındaki, en fazla grubu ise %32,5 ile 41 ve üstü yaş aralığındaki öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 5 Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

| Medeni Durum | f | % |
|--------------|-----|-------|
| Evli | 242 | 82,9 |
| Bekar | 50 | 17,1 |
| Toplam | 292 | 100,0 |

Tablo 5'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin %82,9'u evli, %17,1'i bekadır.

Tablo 6 Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı

| Branş | f | % |
|--------------|----------|----------|
| T.D.ve Ed. | 48 | 16,4 |
| Matematik | 43 | 14,7 |
| Fizik | 14 | 4,8 |
| Kimya | 13 | 4,5 |
| Biyoloji | 23 | 7,9 |
| Tarih | 23 | 7,9 |
| Coğrafya | 12 | 4,1 |
| Felsefe | 12 | 4,1 |
| Sosyoloji | 4 | 1,4 |
| Resim | 2 | 0,7 |
| Müzik | 2 | 0,7 |
| Bed.Eğt. | 5 | 1,7 |
| Rehberlik | 11 | 3,8 |
| Diğer | 80 | 27,4 |
| Toplam | 292 | 100,0 |

Tablo 6’da görüldüğü gibi, en az grubu %0,7 ile resim ve müzik branşlarındaki, en fazla grubu ise %27,4 ile diğer branşlardaki öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 7 Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

| Eğitim Düzeyi | f | % |
|----------------------|----------|----------|
| Lisans | 233 | 79,8 |
| Lisans üstü | 59 | 20,2 |
| Toplam | 292 | 100,0 |

Tablo 7’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin %70,8’i lisans, %20,2’si lisansüstü eğitim mezunudur.

Tablo 8 Öğretmenlerin Kurum Türlerine Göre Dağılımı

| Kurum Türü | f | % |
|-------------------|----------|----------|
| Resmi Lise | 257 | 88,0 |
| Özel Lise | 35 | 12,0 |
| Toplam | 292 | 100,0 |

Tablo 8’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin %88’i resmi liselerde, %12’si özel liselerde görev yapmaktadır.

Tablo 9 Öğretmenlerin Lise Türlerine Göre Dağılımı

| Lise Türü | f | % |
|------------------|-----|-------|
| Genel Lise | 90 | 30,8 |
| Anadolu Lisesi | 118 | 40,4 |
| Meslek Lisesi | 84 | 28,8 |
| Toplam | 292 | 100,0 |

Tablo 9’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin %30,8’i genel lisede, %40,4’ü anadolu lisesinde ve %28,8’i meslek lisesinde görev yapmaktadır.

Tablo 10 Öğretmenlerin Kıdeme Göre Dağılımı

| Kıdem | f | % |
|--------------|-----|-------|
| 1-5 yıl | 40 | 13,7 |
| 6-10 yıl | 53 | 18,2 |
| 11-15 yıl | 84 | 28,8 |
| 16-20 yıl | 63 | 21,6 |
| 21 ve üzeri | 52 | 17,8 |
| Toplam | 292 | 100,0 |

Tablo 10’da görüldüğü gibi, en az grubu %13,7 ile 1-5 yıl kıdem grubu, en fazla grubu %28,8 ile 11-15 yıl kıdem grubu oluşturmaktadır.

Tablo 11 Öğretmenlerin Kurumdaki Hizmet Yılı Dağılımı

| Kurumdaki Hizmet Yılı | f | % |
|------------------------------|-----|-------|
| 1 ve az | 55 | 18,8 |
| 2-5 yıl | 119 | 40,8 |
| 6-10 yıl | 54 | 18,5 |
| 11-15 yıl | 33 | 11,3 |
| 16-20 yıl | 19 | 6,5 |
| 21 ve üzeri | 12 | 4,1 |
| Toplam | 292 | 100,0 |

Tablo 11’de görüldüğü gibi, en az grubu % 4,11 ile kurumunda 21 yıldan fazla görev yapan öğretmenler , en fazla grubu %40,8 ile 6-10 yıl arasında kurumunda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

BULGULAR

Bu bölümde, veri toplama araçları ile öğretmenlerden elde edilen verilerin SPSS paket programı kullanılarak yapılan analizleri bulunmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin düzeyini tespit etmek için betimleyici istatistik yapılmıştır.

Öğretmenlere ait yaş, branş, çalıştıkları lise türü, kıdem ve çalıştıkları kurumdaki hizmet süresi değişkenlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik puanlarında farklılığını sınamak için, tek yönlü varyans analizi Anova, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve kurum türü değişkeninin farklılığını sınamak için bağımsız gruplar t testi kullanılmıştır. Aşağıda bu testlerde elde edilen tablolar mevcuttur.

Tablo 12 Örgütsel Sessizliğe İlişkin Betimleyici İstatistik Sonuçları

| <i>Faktör Adı</i> | <i>N</i> | <i>Min</i> | <i>Max</i> | <i>X_{ort}</i> | <i>Sh_X</i> | <i>SS</i> |
|--------------------------|----------|------------|------------|------------------------|-----------------------|-----------|
| İlgisizlik ve Boyun Eğme | 292 | 1,00 | 4,86 | 2,37 | 0,04 | 0,73 |
| Kendini Koruma ve Korkma | 292 | 1,00 | 4,88 | 2,39 | 0,04 | 0,72 |
| İlişkileri Koruma | 292 | 1,00 | 4,33 | 2,58 | 0,04 | 0,74 |

Tablo 12’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumlarının düzeyi, minimum ve maksimum puanlar dikkate alınınca tüm alt boyutlarda orta düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin en büyük sebebi ilişkileri koruma ($X_{ort}=2,58$) ikinci sebebi kendini koruma ve korkma ($X_{ort}=2,39$) üçüncü düzey sebebi ise ilgisizlik ve boyun eğme ($X_{ort}=2,37$) şeklinde sıralanmıştır. İlgisizlik ve boyun eğme alt boyutu ile, kendini koruma ve korkma alt boyutlarının puanları birbirine çok yakın tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğinin Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Tablo 13 Örgütsel Sessizliğin, Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t testi Sonuçları

| | cinsiyet | N | X_{ort} | SS | sh_x | t testi | | |
|--------------------------|----------|-----|-----------|------|--------|---------|-----|-------|
| | | | | | | t | sd | p |
| İlgisizlik ve Boyun Eğme | erkek | 116 | 2,44 | 0,78 | 0,07 | 1,382 | 290 | 0,168 |
| | kadın | 176 | 2,32 | 0,70 | 0,05 | | | |
| Kendini Koruma ve Korkma | erkek | 116 | 2,42 | 0,73 | 0,07 | 0,538 | 290 | 0,591 |
| | kadın | 176 | 2,37 | 0,72 | 0,05 | | | |
| İlişkileri Koruma | erkek | 116 | 2,58 | 0,77 | 0,07 | 0,075 | 290 | 0,941 |
| | kadın | 176 | 2,58 | 0,72 | 0,05 | | | |

Tablo 13'te görüldüğü gibi, Örgütsel sessizliğin, cinsiyete göre farklılaşmasına ilişkin yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutlarının hiçbirinde, cinsiyetten kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 14 Örgütsel Sessizliğin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

| | Yaş | N | X_{ort} | SS | sh_x | ANOVA Sonuçları | | | | | |
|--------------------------|-------------|-----|-----------|------|--------|-----------------|---------|-----|-------|-------|-------|
| | | | | | | Var.K | KT | Sd | KO | F | p |
| İlgisizlik ve Boyun Eğme | 20-25 arası | 8 | 2,25 | 0,92 | 0,32 | G.içi | 1,824 | 4 | 0,456 | 0,855 | 0,491 |
| | 26-30 arası | 38 | 2,40 | 0,75 | 0,12 | G.arası | 153,020 | 287 | 0,533 | | |
| | 31-35 arası | 80 | 2,48 | 0,76 | 0,09 | Toplam | 154,844 | 291 | | | |
| | 36-40 arası | 71 | 2,35 | 0,79 | 0,09 | | | | | | |
| | 41 ve üzeri | 95 | 2,28 | 0,62 | 0,06 | | | | | | |
| | Toplam | 292 | 2,37 | 0,73 | 0,04 | | | | | | |
| Kendini Koruma ve Korkma | 20-25 arası | 8 | 2,25 | 0,82 | 0,29 | G.içi | 2,790 | 4 | 0,697 | 1,339 | 0,256 |
| | 26-30 arası | 38 | 2,42 | 0,75 | 0,12 | G.arası | 148,977 | 287 | 0,521 | | |
| | 31-35 arası | 80 | 2,54 | 0,81 | 0,09 | Toplam | 151,766 | 290 | | | |
| | 36-40 arası | 71 | 2,35 | 0,75 | 0,09 | | | | | | |
| | 41 ve üzeri | 94 | 2,30 | 0,59 | 0,06 | | | | | | |
| | Toplam | 291 | 2,39 | 0,72 | 0,04 | | | | | | |
| İlişkileri Koruma | 20-25 arası | 8 | 2,23 | 0,76 | 0,27 | G.içi | 4,159 | 4 | 1,040 | 1,913 | 0,108 |
| | 26-30 arası | 38 | 2,57 | 0,73 | 0,12 | G.arası | 155,975 | 287 | 0,543 | | |
| | 31-35 arası | 80 | 2,75 | 0,82 | 0,09 | Toplam | 160,134 | 291 | | | |
| | 36-40 arası | 71 | 2,54 | 0,77 | 0,09 | | | | | | |
| | 41 ve üzeri | 95 | 2,49 | 0,64 | 0,07 | | | | | | |
| | Toplam | 292 | 2,58 | 0,74 | 0,04 | | | | | | |

Tablo 14’te görüldüğü gibi, örgütsel sessizliğin, yaşa göre farklılaşmasını sınamak için yapılan tek yönlü varyans analizi anova testi sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutlarının hiçbirinde, yaştan kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 15 Örgütsel Sessizliğin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t testi Sonuçları

| | Medeni Durum | <i>N</i> | <i>X_{ort}</i> | <i>SS</i> | <i>sh_x</i> | t testi | | |
|--------------------------|--------------|----------|------------------------|-----------|-----------------------|----------|-----------|----------|
| | | | | | | <i>t</i> | <i>sd</i> | <i>p</i> |
| İlgisizlik ve Boyun Eğme | Evli | 242,00 | 2,39 | 0,74 | 0,05 | 1,211 | 290 | 0,227 |
| | Bekar | 50,00 | 2,25 | 0,66 | 0,09 | | | |
| Kendini Koruma ve Korkma | Evli | 241,00 | 2,43 | 0,74 | 0,05 | 1,766 | 290 | 0,078 |
| | Bekar | 50,00 | 2,23 | 0,60 | 0,09 | | | |
| İlişkileri Koruma | Evli | 242,00 | 2,61 | 0,75 | 0,05 | 1,674 | 290 | 0,095 |
| | Bekar | 50,00 | 2,42 | 0,66 | 0,09 | | | |

Tablo 15’te görüldüğü gibi, Örgütsel sessizliğin, medeni duruma göre farklılaşmasına ilişkin yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutlarının hiçbirinde, medeni durumdan kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 16 Örgütsel Sessizliğin, Branşa Göre Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

| Alt Boyut | Branş | N | X_{ort} | SS | sh_x | ANOVA Sonuçları | | | | | |
|--------------------------|------------|-----|-----------|------|--------|-----------------|---------|-----|-------|-------|-------|
| | | | | | | Var.K | KT | Sd | KO | F | p |
| İlgisizlik ve Boyun Eğme | T.D.ve Ed. | 48 | 2,42 | 0,85 | 0,12 | G.içi | 10,628 | 13 | 0,818 | 1,576 | 0,091 |
| | Matematik | 43 | 2,44 | 0,68 | 0,10 | G.arası | 144,216 | 278 | 0,519 | | |
| | Fizik | 14 | 2,28 | 0,72 | 0,19 | Toplam | 154,844 | 291 | | | |
| | Kimya | 13 | 2,65 | 0,53 | 0,15 | | | | | | |
| | Biyoloji | 23 | 2,06 | 0,74 | 0,15 | | | | | | |
| | Tarih | 23 | 2,13 | 0,50 | 0,10 | | | | | | |
| | Cografya | 12 | 2,88 | 0,80 | 0,23 | | | | | | |
| | Felsefe | 12 | 2,26 | 0,70 | 0,20 | | | | | | |
| | Sosyoloji | 4 | 2,57 | 0,53 | 0,27 | | | | | | |
| | Resim | 2 | 2,71 | 0,81 | 0,57 | | | | | | |
| | Müzik | 2 | 2,43 | 0,20 | 0,14 | | | | | | |
| | Bed.Eğt. | 5 | 1,74 | 0,21 | 0,09 | | | | | | |
| | Rehberlik | 11 | 2,35 | 1,00 | 0,30 | | | | | | |
| | Diğer | 80 | 2,39 | 0,70 | 0,08 | | | | | | |
| | Toplam | 292 | 2,37 | 0,73 | 0,04 | | | | | | |
| Kendini Koruma ve Korkma | T.D.ve Ed. | 48 | 2,44 | 0,87 | 0,13 | G.içi | 8,900 | 13 | 0,685 | 1,327 | 0,196 |
| | Matematik | 43 | 2,32 | 0,62 | 0,09 | G.arası | 142,866 | 278 | 0,516 | | |
| | Fizik | 13 | 2,37 | 0,64 | 0,18 | Toplam | 151,766 | 290 | | | |
| | Kimya | 13 | 2,78 | 0,54 | 0,15 | | | | | | |
| | Biyoloji | 23 | 2,32 | 0,76 | 0,16 | | | | | | |
| | Tarih | 23 | 2,16 | 0,45 | 0,09 | | | | | | |
| | Cografya | 12 | 2,81 | 0,84 | 0,24 | | | | | | |
| | Felsefe | 12 | 2,26 | 0,65 | 0,19 | | | | | | |
| | Sosyoloji | 4 | 2,56 | 0,80 | 0,40 | | | | | | |
| | Resim | 2 | 2,69 | 0,80 | 0,56 | | | | | | |
| | Müzik | 2 | 2,38 | 0,53 | 0,38 | | | | | | |
| | Bed.Eğt. | 5 | 1,70 | 0,39 | 0,18 | | | | | | |
| | Rehberlik | 11 | 2,53 | 1,05 | 0,32 | | | | | | |
| | Diğer | 80 | 2,39 | 0,70 | 0,08 | | | | | | |
| | Toplam | 291 | 2,39 | 0,72 | 0,04 | | | | | | |
| İlişkileri Koruma | T.D.ve Ed. | 48 | 2,63 | 0,80 | 0,12 | G.içi | 9,503 | 13 | 0,731 | 1,349 | 0,184 |
| | Matematik | 43 | 2,61 | 0,65 | 0,10 | G.arası | 150,631 | 278 | 0,542 | | |
| | Fizik | 14 | 2,50 | 0,90 | 0,24 | Toplam | 160,134 | 291 | | | |
| | Kimya | 13 | 2,90 | 0,57 | 0,16 | | | | | | |
| | Biyoloji | 23 | 2,41 | 0,73 | 0,15 | | | | | | |
| | Tarih | 23 | 2,45 | 0,65 | 0,14 | | | | | | |
| | Cografya | 12 | 2,83 | 0,88 | 0,25 | | | | | | |
| | Felsefe | 12 | 2,56 | 0,79 | 0,23 | | | | | | |
| | Sosyoloji | 4 | 2,17 | 0,64 | 0,32 | | | | | | |
| | Resim | 2 | 3,33 | 0,24 | 0,17 | | | | | | |
| | Müzik | 2 | 2,42 | 0,12 | 0,08 | | | | | | |
| | Bed.Eğt. | 5 | 1,70 | 0,59 | 0,27 | | | | | | |
| | Rehberlik | 11 | 2,76 | 0,85 | 0,26 | | | | | | |
| | Diğer | 80 | 2,59 | 0,73 | 0,08 | | | | | | |
| | Toplam | 292 | 2,58 | 0,74 | 0,04 | | | | | | |

Tablo 16’da görüldüğü gibi, örgütsel sessizliğin, öğretmenlerin branşına göre farklılaşmasını sınamak için yapılan tek yönlü varyans analizi anova testi sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutlarının hiçbirinde, öğretmenlerin branşından kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 17 Örgütsel Sessizliğin, Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t testi Sonuçları

| | Eğitim Düzeyi | <i>N</i> | <i>X_{ort}</i> | <i>SS</i> | <i>sh_x</i> | t testi | | |
|--------------------------|---------------|----------|------------------------|-----------|-----------------------|----------|-----------|----------|
| | | | | | | <i>t</i> | <i>sd</i> | <i>p</i> |
| İlgisizlik ve Boyun Eğme | Lisans | 233 | 2,36 | 0,72 | 0,05 | -0,144 | 290 | 0,886 |
| | Lisans üstü | 59 | 2,38 | 0,76 | 0,10 | | | |
| Kendini Koruma ve Korkma | lisans | 232 | 2,37 | 0,71 | 0,05 | -1,066 | 290 | 0,287 |
| | Lisans üstü | 59 | 2,48 | 0,78 | 0,10 | | | |
| İlişkileri Koruma | lisans | 233 | 2,58 | 0,73 | 0,05 | 0,035 | 290 | 0,972 |
| | Lisans üstü | 59 | 2,58 | 0,80 | 0,10 | | | |

Tablo 17’de görüldüğü gibi, Örgütsel sessizliğin, eğitim düzeyine göre farklılaşmasına ilişkin yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutlarının hiçbirinde, eğitim düzeyinden kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 18 Örgütsel Sessizliğin, Kurum Türüne Göre Farklılaşmasına İlişkin Bağımsız Gruplar t testi Sonuçları

| | Kurum Türü | <i>N</i> | <i>X_{ort}</i> | <i>SS</i> | <i>sh_x</i> | t testi | | |
|--------------------------|------------|----------|------------------------|-----------|-----------------------|----------|-----------|----------|
| | | | | | | <i>t</i> | <i>sd</i> | <i>p</i> |
| İlgisizlik ve Boyun Eğme | Resmi | 257 | 2,34 | 0,73 | 0,05 | -1,766 | 290 | 0,078 |
| | Özel | 35 | 2,57 | 0,70 | 0,12 | | | |
| Kendini koruma ve Korkma | Resmi | 256 | 2,38 | 0,72 | 0,05 | -0,791 | 290 | 0,429 |
| | Özel | 35 | 2,48 | 0,72 | 0,12 | | | |
| İlişkileri Koruma | Resmi | 257 | 2,56 | 0,75 | 0,05 | -1,026 | 290 | 0,306 |
| | Özel | 35 | 2,70 | 0,66 | 0,11 | | | |

Tablo 18’de görüldüğü gibi, Örgütsel sessizliğin, kurum türüne göre farklılaşmasına ilişkin yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutlarının hiçbirinde, kurum türünden kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$)

Tablo 19 Örgütsel Sessizliğin, Lise Türüne Göre Farklılaşmasına İlişkin Anova testi Sonuçları

| Alt Boyut | Lise Türü | N | X_{ort} | SS | sh_x | ANOVA Sonuçları | | | | | |
|--------------------------|-----------|-----|-----------|------|--------|-----------------|---------|-----|-------|-------|-------|
| | | | | | | Var.K | KT | Sd | KO | F | p |
| İlgisizlik ve Boyun Eğme | Genel L. | 90 | 2,46 | 0,80 | 0,08 | G.içi | 1,280 | 2 | 0,640 | 1,204 | 0,301 |
| | Andl.L. | 118 | 2,35 | 0,72 | 0,07 | G.arası | 153,564 | 289 | 0,531 | | |
| | Mes.L. | 84 | 2,30 | 0,66 | 0,07 | Toplam | 154,844 | 291 | | | |
| | Toplam | 292 | 2,37 | 0,73 | 0,04 | | | | | | |
| Kendini Koruma ve Korkma | Genl. L. | 90 | 2,50 | 0,80 | 0,08 | G.içi | 1,650 | 2 | 0,825 | 1,583 | 0,207 |
| | Andl.L. | 117 | 2,37 | 0,74 | 0,07 | G.arası | 150,116 | 289 | 0,521 | | |
| | Mes.L. | 84 | 2,31 | 0,60 | 0,06 | Toplam | 151,766 | 291 | | | |
| | Toplam | 291 | 2,39 | 0,72 | 0,04 | | | | | | |
| İlişkileri Koruma | Düz L. | 90 | 2,69 | 0,73 | 0,08 | G.içi | 2,273 | 2 | 1,136 | 2,080 | 0,127 |
| | Andl.L. | 118 | 2,57 | 0,77 | 0,07 | G.arası | 157,862 | 289 | 0,546 | | |
| | Mes.L. | 84 | 2,47 | 0,70 | 0,08 | Toplam | 160,134 | 291 | | | |
| | Toplam | 292 | 2,58 | 0,74 | 0,04 | | | | | | |

Tablo 19’da görüldüğü gibi, örgütsel sessizliğin, lise türüne göre farklılaşmasını sınamak için yapılan tek yönlü varyans analizi anova testi sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutlarının hiçbirinde, öğretmenlerin çalıştığı lise türlerinden kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 20 Örgütsel Sessizliğin, Kıdemine Göre Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

| Alt Boyut | Kıdem | N | X_{ort} | SS | sh_x | ANOVA Sonuçları | | | | | |
|--------------------------|-------------|-----|-----------|------|--------|-----------------|--------|-----|-------|-------|-------|
| | | | | | | Var.K | KT | Sd | KO | F | p |
| İlgisizlik ve boyun eğme | 1-5 yıl | 40 | 2,39 | 0,77 | 0,12 | G.içi | 4,02 | 4 | 1,004 | 1,910 | 0,109 |
| | 6-10 yıl | 53 | 2,33 | 0,64 | 0,09 | G.arası | 150,83 | 287 | 0,526 | | |
| | 11-15 yıl | 84 | 2,54 | 0,77 | 0,08 | Toplam | 154,84 | 291 | | | |
| | 16-20 yıl | 63 | 2,26 | 0,76 | 0,10 | | | | | | |
| | 21 ve üzeri | 52 | 2,24 | 0,64 | 0,09 | | | | | | |
| | Toplam | 292 | 2,37 | 0,73 | 0,04 | | | | | | |
| Kendini Koruma ve Korkma | 1-5 yıl | 40 | 2,40 | 0,78 | 0,12 | G.içi | 3,14 | 4 | 0,786 | 1,512 | 0,199 |
| | 6-10 yıl | 53 | 2,41 | 0,66 | 0,09 | G.arası | 148,62 | 287 | 0,520 | | |
| | 11-15 yıl | 84 | 2,53 | 0,81 | 0,09 | Toplam | 151,77 | 291 | | | |
| | 16-20 yıl | 63 | 2,28 | 0,71 | 0,09 | | | | | | |
| | 21 ve üzeri | 51 | 2,27 | 0,58 | 0,08 | | | | | | |
| | Toplam | 291 | 2,39 | 0,72 | 0,04 | | | | | | |
| İlişkileri Koruma | 1-5 yıl | 40 | 2,53 | 0,73 | 0,12 | G.içi | 4,79 | 4 | 1,198 | 2,212 | 0,068 |
| | 6-10 yıl | 53 | 2,56 | 0,72 | 0,10 | G.arası | 155,34 | 287 | 0,541 | | |
| | 11-15 yıl | 84 | 2,77 | 0,81 | 0,09 | Toplam | 160,13 | 291 | | | |
| | 16-20 yıl | 63 | 2,49 | 0,72 | 0,09 | | | | | | |
| | 21 ve üzeri | 52 | 2,44 | 0,64 | 0,09 | | | | | | |
| | Toplam | 292 | 2,58 | 0,74 | 0,04 | | | | | | |

Tablo 20’de görüldüğü gibi, örgütsel sessizliğin, öğretmenlerin kıdemine göre farklılaşmasını sınamak için yapılan tek yönlü varyans analizi anova testi sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutlarının hiçbirinde, öğretmenlerin kıdeminden kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 21 Örgütsel Sessizliğin, Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

| Alt Boyut | Kurumdaki | | | | | ANOVA Sonuçları | | | | | |
|--------------------------|---------------|-----|-----------|------|--------|-----------------|---------|-----|-------|-------|-------|
| | Hizmet Süresi | N | X_{ort} | SS | sh_x | Var.K | KT | Sd | KO | F | p |
| İlgisizlik ve Boyun Eğme | 1 ve az | 55 | 2,32 | 0,71 | 0,10 | G.içi | 5,985 | 5 | 1,197 | 2,300 | 0,045 |
| | 2-5 yıl | 119 | 2,52 | 0,68 | 0,06 | G.arası | 148,858 | 286 | 0,520 | | |
| | 6-10 yıl | 54 | 2,26 | 0,76 | 0,10 | Toplam | 154,844 | 291 | | | |
| | 11-15 yıl | 33 | 2,34 | 0,82 | 0,14 | | | | | | |
| | 16-20 yıl | 19 | 2,08 | 0,64 | 0,15 | | | | | | |
| | 21 ve üzeri | 12 | 2,10 | 0,80 | 0,23 | | | | | | |
| | Toplam | 292 | 2,37 | 0,73 | 0,04 | | | | | | |
| Kendini Koruma ve Korkma | 1 ve az | 55 | 2,35 | 0,68 | 0,09 | G.içi | 4,117 | 5 | 0,823 | 1,589 | 0,163 |
| | 2-5 yıl | 119 | 2,48 | 0,73 | 0,07 | G.arası | 147,649 | 286 | 0,518 | | |
| | 6-10 yıl | 54 | 2,33 | 0,73 | 0,10 | Toplam | 151,766 | 291 | | | |
| | 11-15 yıl | 33 | 2,49 | 0,77 | 0,13 | | | | | | |
| | 16-20 yıl | 18 | 2,06 | 0,63 | 0,15 | | | | | | |
| | 21 ve üzeri | 12 | 2,19 | 0,77 | 0,22 | | | | | | |
| | Toplam | 291 | 2,39 | 0,72 | 0,04 | | | | | | |
| İlişkileri Koruma | 1 ve az | 55 | 2,49 | 0,73 | 0,10 | G.içi | 6,474 | 5 | 1,295 | 2,410 | 0,037 |
| | 2-5 yıl | 119 | 2,73 | 0,71 | 0,06 | G.arası | 153,660 | 286 | 0,537 | | |
| | 6-10 yıl | 54 | 2,49 | 0,73 | 0,10 | Toplam | 160,134 | 291 | | | |
| | 11-15 yıl | 33 | 2,61 | 0,83 | 0,15 | | | | | | |
| | 16-20 yıl | 19 | 2,22 | 0,74 | 0,17 | | | | | | |
| | 21 ve üzeri | 12 | 2,40 | 0,69 | 0,20 | | | | | | |
| | Toplam | 292 | 2,58 | 0,74 | 0,04 | | | | | | |

Tablo 21’de görüldüğü gibi, örgütsel sessizliğin, öğretmenlerin kurumda çalışma sürelerine göre farklılaşmasını sınamak için yapılan tek yönlü varyans analizi anova testi sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından;

- İlgisizlik ve boyun eğme alt boyutunda, $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p = 0,045$ $F = 2,300$).
- İlişkileri koruma alt boyutunda, $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p = 0,037$ $F = 2,410$).
- Kendini koruma ve korkma alt boyutunda, alt gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0,05$).

Tablo 22 Örgütsel Sessizliğin, “İlgisizlik ve Boyun Eğme” Alt Boyutunun Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni İçin Yapılan Post Hock LSD test Sonuçları

| <i>K.Hizmet süresi (i)</i> | <i>K.Hizmet süresi (j)</i> | <i>$x_i - x_j$</i> | <i>Shx</i> | <i>p</i> |
|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|------------|----------|
| 1 ve az | 2-5 yıl | -0,19513 | 0,118 | 0,098 |
| | 6-10 yıl | 0,06806 | 0,138 | 0,623 |
| | 11-15 yıl | -0,01299 | 0,159 | 0,935 |
| | 16-20 yıl | 0,24197 | 0,192 | 0,209 |
| | 21 ve üzeri | 0,22944 | 0,230 | 0,319 |
| 2-5 yıl | 1 ve az | 0,19513 | 0,118 | 0,098 |
| | 6-10 yıl | ,26319(*) | 0,118 | 0,027 |
| | 11-15 yıl | 0,18215 | 0,142 | 0,200 |
| | 16-20 yıl | ,43710(*) | 0,178 | 0,015 |
| | 21 ve üzeri | 0,42457 | 0,219 | 0,053 |
| 6-10 yıl | 1 ve az | -0,06806 | 0,138 | 0,623 |
| | 2-5 yıl | -,26319(*) | 0,118 | 0,027 |
| | 11-15 yıl | -0,08105 | 0,159 | 0,612 |
| | 16-20 yıl | 0,17391 | 0,192 | 0,367 |
| | 21 ve üzeri | 0,16138 | 0,230 | 0,484 |
| 11-15 yıl | 1 ve az | 0,01299 | 0,159 | 0,935 |
| | 2-5 yıl | -0,18215 | 0,142 | 0,200 |
| | 6-10 yıl | 0,08105 | 0,159 | 0,612 |
| | 16-20 yıl | 0,25496 | 0,208 | 0,221 |
| | 21 ve üzeri | 0,24242 | 0,243 | 0,320 |
| 16-20 yıl | 1 ve az | -0,24197 | 0,192 | 0,209 |
| | 2-5 yıl | -,43710(*) | 0,178 | 0,015 |
| | 6-10 yıl | -0,17391 | 0,192 | 0,367 |
| | 11-15 yıl | -0,25496 | 0,208 | 0,221 |
| | 21 ve üzeri | -0,01253 | 0,266 | 0,962 |
| 21 ve üzeri | 1 ve az | -0,22944 | 0,230 | 0,319 |
| | 2-5 yıl | -0,42457 | 0,219 | 0,053 |
| | 6-10 yıl | -0,16138 | 0,230 | 0,484 |
| | 11-15 yıl | -0,24242 | 0,243 | 0,320 |
| | 16-20 yıl | 0,01253 | 0,266 | 0,962 |

İlgisizlik ve boyun eğme alt boyutunda tespit edilen anlamlı farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan post hock LSD testi sonucunda;

- 2-5 yıl ile 6-10 yıl arasında istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde 2-5 yıl hizmet süresi grubunun lehine, anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p = 0,027$).
- 2-5 yıl ile 16-20 yıl arasında istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde 2-5 yıl hizmet süresi grubunun lehine, anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p = 0,015$).

Diğer alt gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 23 Örgütsel Sessizliğin, “İlişkileri Koruma” Alt Boyutunun Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni İçin Yapılan Post Hock LSD test Sonuçları

| <i>K.Hizmet süresi (i)</i> | <i>K.Hizmet süresi (j)</i> | <i>xi – xj</i> | <i>Shx</i> | <i>p</i> |
|----------------------------|----------------------------|----------------|------------|----------|
| 1 ve az | 2-5 yıl | -,24181(*) | 0,120 | 0,044 |
| | 6-10 yıl | 0,00022 | 0,140 | 0,999 |
| | 11-15 yıl | -0,12323 | 0,161 | 0,446 |
| | 16-20 yıl | 0,26858 | 0,195 | 0,170 |
| | 21 ve üzeri | 0,08510 | 0,234 | 0,716 |
| 2-5 yıl | 1 ve az | ,24181(*) | 0,120 | 0,044 |
| | 6-10 yıl | ,24204(*) | 0,120 | 0,045 |
| | 11-15 yıl | 0,11858 | 0,144 | 0,412 |
| | 16-20 yıl | ,51039(*) | 0,181 | 0,005 |
| | 21 ve üzeri | 0,32691 | 0,222 | 0,142 |
| 6-10 yıl | 1 ve az | -0,00022 | 0,140 | 0,999 |
| | 2-5 yıl | -,24204(*) | 0,120 | 0,045 |
| | 11-15 yıl | -0,12346 | 0,162 | 0,447 |
| | 16-20 yıl | 0,26836 | 0,196 | 0,171 |
| | 21 ve üzeri | 0,08488 | 0,234 | 0,717 |
| 11-15 yıl | 1 ve az | 0,12323 | 0,161 | 0,446 |
| | 2-5 yıl | -0,11858 | 0,144 | 0,412 |
| | 6-10 yıl | 0,12346 | 0,162 | 0,447 |
| | 16-20 yıl | 0,39181 | 0,211 | 0,064 |
| | 21 ve üzeri | 0,20833 | 0,247 | 0,400 |
| 16-20 yıl | 1 ve az | -0,26858 | 0,195 | 0,170 |
| | 2-5 yıl | -,51039(*) | 0,181 | 0,005 |
| | 6-10 yıl | -0,26836 | 0,196 | 0,171 |
| | 11-15 yıl | -0,39181 | 0,211 | 0,064 |
| | 21 ve üzeri | -0,18348 | 0,270 | 0,498 |
| 21 ve üzeri | 1 ve az | -0,08510 | 0,234 | 0,716 |
| | 2-5 yıl | -0,32691 | 0,222 | 0,142 |
| | 6-10 yıl | -0,08488 | 0,234 | 0,717 |
| | 11-15 yıl | -0,20833 | 0,247 | 0,400 |
| | 16-20 yıl | 0,18348 | 0,270 | 0,498 |

Tablo 23’te görüldüğü gibi, ilişkileri koruma alt boyutunda tespit edilen anlamlı farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Post Hock LSD testi sonucunda;

- 2-5 yıl ile 1 ve daha az yıl kurumda çalışanlar arasında istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde 2-5 yıl hizmet süresi grubunun lehine, anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,044$).
- 2-5 yıl ile 6-10 yıl kurumda çalışanlar arasında istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde 2-5 yıl hizmet süresi grubunun lehine, anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,045$).

- 2-5 yıl ile 16-20 yıl kurumda çalışanlar arasında istatistiksel olarak $p < 0,01$ düzeyinde 2-5 yıl hizmet süresi grubunun lehine, anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p = 0,005$).

Diğer alt gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

BÖLÜM IV

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

4.1.Sonuç

Araştırmada genel olarak örgütsel sessizlik düzeyine ilişkin sonuçlara bakıldığında öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumlarının düzeyi, minimum ve maksimum puanlar dikkate alınca tüm alt boyutlarda orta düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin en önde gelen sebebi ilişkileri koruma ($X_{ort=2,58}$) ikinci sebebi kendini koruma ve korkma ($X_{ort=2,39}$) üçüncü sebebi ise ilgisizlik ve boyun eğme ($X_{ort=2,37}$) şeklinde sıralanmıştır. İlgizilik ve boyun eğme alt boyutu ile, kendini koruma ve korkma alt boyutlarının puanları birbirine çok yakın tespit edilmiştir. Buna göre, öğretmenler en çok ilişkilerini korumak için örgütsel sessizlik davranışı göstermekte iken, kendini koruma ve korkma ile ilgisizlik ve boyun eğme de öğretmenlerde örgütsel sessizlik tutumu göstermelerine neden olan faktörlerdendir denilebilir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik puanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlara bakıldığında örgütsel sessizliğin, cinsiyete göre farklılaşmasına ilişkin yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutlarında, cinsiyetten kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre, öğretmenlerin cinsiyeti, örgütsel sessizliği etkileyen bir faktör değildir. Bu bayan öğretmenlerin de erkek öğretmenler kadar sessizliğe büründüğünü göstermesi açısından önem arz etmektedir denilebilir.

Örgütsel sessizliğin, yaşa göre farklılaşmasını sınamak için yapılan anova testi sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında, yaştan kaynaklanan anlamlı bir farklılık

tespit edilmemiştir. Buna göre öğretmenlerin yaşı, örgütsel sessizlik tutumlarını etkileyen bir faktör değildir denilebilir.

Örgütsel sessizliğin, medeni duruma göre farklılaşmasına ilişkin yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutlarında, medeni durumdan kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre öğretmenlerin medeni durumu, örgütsel sessizlik tutumlarını etkileyen bir faktör değildir denilebilir.

Örgütsel sessizliğin, öğretmenlerin branşına göre farklılaşmasını sınamak için yapılan anova testi sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında, öğretmenlerin branşından kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre öğretmenlerin branşı, örgütsel sessizlik tutumlarını etkileyen bir faktör değildir denilebilir.

Örgütsel sessizliğin, eğitim düzeyine göre farklılaşmasına ilişkin yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutlarında, eğitim düzeyinden kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre öğretmenlerin eğitim düzeyi, örgütsel sessizlik tutumlarını etkileyen bir faktör değildir denilebilir. Eğitim düzeyinin örgütsel sessizliği azaltmaması dikkat çekici ve bunun nedeni başka bir araştırmaya kaynaklık edecek niteliktedir.

Örgütsel sessizliğin, kurum türüne göre farklılaşmasına ilişkin yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutlarında, kurum türünden kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre öğretmenlerin görev yaptığı kurumun devlet ya da özel kurum olması, örgütsel sessizlik tutumlarını etkileyen bir faktör değildir denilebilir. Devlet okullarındaki öğretmenlerin, kadrolu ve işsiz kalma riski az olmasına rağmen, özel okulda çalışan öğretmenler kadar örgütsel sessizlik göstermelerinin nedeni tek başına bir araştırma konusu yapılabilir.

Örgütsel sessizliğin, lise türüne göre farklılaşmasını sınamak için yapılan anova testi sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında, öğretmenlerin çalıştığı lise türlerinden kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre öğretmenlerin çalıştığı lise türleri, örgütsel sessizlik tutumlarını etkileyen bir faktör değildir denilebilir.

Örgütsel sessizliğin, öğretmenlerin kıdemine göre farklılaşmasını sınamak için yapılan anova testi sonucunda, örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında, öğretmenlerin kıdeminden kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre öğretmenlerin kıdemi, örgütsel sessizlik tutumlarını etkileyen bir faktör değildir denilebilir. Kıdemi ilerleyen

öğretmenlerin de mesleğe yeni başlamış öğretmenler kadar örgütsel sessizlik sergilemelerinin nedeni bir araştırma konusu yapılabilir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin çalıştıkları kurumda hizmet süresine göre farklılaşmasını sınamak için yapılan anova testi sonunda, ilgisizlik ve boyun eğme ve ilişkileri koruma alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edildi. Anlamlı farklılığın hangi alt boyutlar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan post hoc LSD test sonuçlarına göre:

İlgisizlik ve boyun eğme alt boyutunda:

- 2-5 yıl ile 6-10 yıl arasında ve 2-5 yıl ile 16-20 yıl arasında istatistiksel olarak 2-5 yıl arasında kurumunda görev yapan öğretmenler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, öğretmenler kurumlarında görev yaparken en fazla 2-5 yıl arasında ilgisizlik ve boyun eğme kaygısından dolayı örgütsel sessizlik davranışı gösteriyorlar denilebilir.

İlişkileri koruma alt boyutunda:

- 2-5 yıl ile 1 ve daha az yıl kurumda çalışanlar arasında,
- 2-5 yıl ile 6-10 yıl kurumda çalışanlar arasında ve
- 2-5 yıl ile 16-20 yıl kurumda çalışanlar arasında 2-5 yıl süre ile kurumunda çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık çıkmıştır. Buna göre, öğretmenler kurumlarında görev yaparken en fazla 2-5 yıl arasında ilişkileri koruma kaygısından dolayı örgütsel sessizlik davranışı gösteriyorlar denilebilir.

4.2.Tartışma

Örgütsel sessizlik konusunda bu zamana kadar genelde bankacılık, sağlık, sanayi, hizmet sektörü gibi alanlarda çalışmalar yapılmıştır. Eğitim örgütlerinde ise üniversitelerde sessiz kalınmayacağı düşüncesinden hareketle çeşitli devlet ve özel üniversitelerde yapılan araştırmalar mevcuttur. İlköğretim ve liselerde çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesi ve özellikle örgütsel sessizlik davranışlarının nedenlerinin araştırılıp geri bildirimlerde bulunması bu kurumların verimlilikleri açısından önem arz etmektedir.

Öğretmenlerin sessizlik davranışı göstermeyip konuştuğu durumlarda okul yöneticilerinin öğretmenlerin ders programını bozma, geç geldiğinde tutanak tutma, tayin

isteme, açık arama gibi olumsuz tutumlar sergilemesi öğretmenlerde motivasyon düşüklüğü, stres, iş tatmininde azalma gibi olumsuz durumlara neden olmaktadır. Ayrıca kurumlarına olan örgütsel güven, adalet, örgütsel vatandaşlık duyguları zedelenmektedir.

Araştırma neticesinde İstanbul ili Maltepe ilçesinde bulunan lise öğretmenlerinin orta düzeyde örgütsel sessizlik davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik ile ilgili bu güne kadar sadece Kahveci (2010) tarafından Elazığ ilinde bulunan ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendilerini ifade edemeyip sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Her iki araştırmanın sonuçları kıyaslandığında ilköğretim ile lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin farklı olduğu sonucuna varılabilir. Araştırma yapılan şehirler düşünüldüğünde İstanbul ve Elazığ illerinin sosyal, kültürel, ekonomik vb. birçok yönden farklılık göstermesi bu illerde çalışan öğretmenlerin algılarını etkilediği düşünülebilir.

Bayram (2010) tarafından bir üniversitede yapılan ve akademisyenlerin örgütsel sessizliğe dair algı düzeylerinin araştırıldığı çalışmada algı düzeyinin çalışma süresine ve yaşa göre anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı kurumda 2-5 yıl arasında çalışan lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin daha uzun süre çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür.

4.3. Öneriler

Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerine yönelik sonuçlardan hareketle şu öneriler geliştirilmiştir.

4.3.1.Uygulayıcıya Öneriler

Öğretmenlerin okul idaresi tarafından düşüncelerini, isteklerini ve endişelerini daha rahat ifade edebilecekleri bir örgüt iklimi ortamı yaratılmalı, reaktif bir anlayış desteklenmelidir.

Öğretmenlere özlük hakları, kişisel gelişimleri, etkili iletişim kurma becerisi, psikolojik destek gibi konularda çeşitli seminerler verilmelidir.

Eğitim Kurumu yöneticilerine sessizlik davranışı, etkili iletişim, etkili liderlik, gibi konularda seminerler verilmelidir.

Eğitim kurumu yöneticileri, öğretmenlerin fikir ve görüşlerini saygı ile karşılamalı, sorunlarını dile getirmesi için onları cesaretlendirmeli, güven verici bir atmosfer oluşturmalı, olumlu-olumsuz eleştirilere açık olmalı sert ve despot bir tutum içinde olmamalıdır.

Okullardaki toplantılarda her türlü görüş dikkate alınmalı ve olumlu karşılanmalı, toplantı iyi yönetilmeli, okuldaki herkesin karara katılması sağlanmalıdır. Toplantılarda alınan kararların uygulanabilmesi için gerekli ortam oluşturulmalıdır.

4.3.2.Araştırmacılara neriler

Veri toplama yöntemi olarak anket uygulamanın yanında görüşme yönteminin kullanılması ya da daha farklı tekniklerin geliştirilmesi bilgilere ulaşmada daha geniş perspektif sağlayacaktır.

Araştırmalarda elde edilen veriler örneklem grubuyla ya da eğitim yöneticileriyle paylaşılabilir ve konuya dikkat çekilebilir.

Okulların yanında ile ve il teşkilatında görevli eğitim yöneticilerine ve çalışanlarına yönelik araştırmalar yapılarak örgütsel sessizliğin boyutları incelenebilir.

Örgütsel sessizlik davranışının daha çok hangi konularda ve hangi nedenden ortaya çıktığı konusu üzerinde araştırma yapılıp tespit edilen konu ve nedenle ilgili durum değerlendirmesi yapılabilir.

Örgütsel sessizliğin iş doyumunu, motivasyonu, güven, liderlik tarzları, iletişim ve örgüt kültürü ile olan ilişkisine yönelik araştırmalar yapılabilir.

İlköğretim ve niversite düzeyinde de örgütsel sessizlik konulu araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Ret Davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*
- Alparslan, A.(2010). *Örünsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasında Etkileşim*. (Yüksek Lisans Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aşkun.B., Bakoğlu,R ve Berber, A(2009)''Remaining Silen tor Not:Is Power Distance a Barrier For Academicians?''İntarnational Conference SocialSciences,Turkey,İzmir
- Aytaç, Ö.(2004).Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, s. 189-217*
- Aytaç, Ö.(2007) .Türk Bürokrasi Kültürü: Yöneltil ve Toplumsal Bir Perspektif, Kültürel Bağlamda Yöneltil ve Toplumsal Bir Perspektif . *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*
- Barçın, N.(2012).*İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Batmunkh, M.(2011). *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Bayat, B.(2002). Örgütlerde Güdülenme Yetersizlikleri ve Geri Çekilme- Kaçınma Davranışlarını Açıklamakta Kullanılabilecek Bir Model:Öğrenilmiş Çaresizlik. *Gazi Ün.İ.İ.B.F.Dergisi Vol.4,No:3*
- Bayram, T.(2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. (Yüksek Lisans Tezi) Abant İzzet

- Bildik, B.(2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi),Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Blackman, D. (2009) , “The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning”, *Management Learning*, Cilt 40, Sayı 5, s. 569-585
- Bowen, F. Blackman, K(2003) “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6, September s. 1393-1417
- Botero, I. C. Dyne, L.(2009), “Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia”, *Manageme Communication Quarterly*, Cilt 23, Sayı 1, s. 84-104
- Cüceloğlu, D.(1998),*İnsan Ve Davranışı*, Remzi Kitabevi,3. Basım,İstanbul
- Çakıcı, A.(2007). *Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, s.145-162*
- Çakıcı, A.(2008).*Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri*. İstanbul, Epsilon Yayınları
- Çakıcı, A.(2008). *Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma.Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı , s.117-134*
- Çakıcı, A. ve Çakıcı, Ç. (2007).*Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma. Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu,21-23 Kasım*
- Çakıcı, A. ve Çakıcı C,(2007) ”*İşgören Sessizliği:Konuşmak mı Zor, Sessiz Kalmak mı Zor*”,XV.Yönetim ve Organizasyon Kongresi,25-27 Mayıs, Sakarya, s.389-400
- Çakıcı, A.(2007) *Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, s.145-162*

Doğan, B.(2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul Beta Yayıncılık

Dyne, L. Ang S. ve Isabel, C. (2003) “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6, s.1360-1392, September

Erdoğan, E.(2011). *Etkili liderlik, örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi*.(Yüksek Lisans Tezi)Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eroğlu, A. Adıgüzel, O. Öztürk, U.(2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi:İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma.*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi ,C.16, S.2*

Erdoğan, İ.(1997), *İşletmelerde Davranış*, Dönence Basım Yayın, İstanbul

Erol, G.(2012). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir Araştırma*.(Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü

Francis J.Milliken, Elizabeth W.Morrison ve Patrica F. Hewlin, (2003)“An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward And Why. *Journal of Management Studies, Vol.40, No.6, s1465-1476*

Greenberg, J. ve Edwards, M (2009), “Voice and Silence in Organizations”, Emerald Group Publishing Limited. UK, 1999, 5-7

Harlos, K. P.(2001) “When organizational voice systems fail: More on the deaf-ear syndrome and frustration effects.” *Journal of Applied Behavioral Science*, Cilt 37, Sayı 3, s. 324-342

İşcan, Ö. F.Karacabey, C,(2007) “Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı:2, s. 180-193*

Kahveci, G.(2010).*İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*.(Yüksek Lisans Tezi) Fırat Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Karacaoğlu, K.ve Cingöz,A. (2009). *İş gören Sessizliğin Kaynağı olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı*.17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,21-23 Mayıs Eskişehir
- Köse, S. Tetik, S. Ercan, C.(2001) Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1*
- Karasar, N.(2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Yirmi ikinci basım. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Milliken, F. Morrison, W.(2003) “Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations” *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6 s.1563-1568
- Milliken, F. Morrison, (2004) “Sounds of Silence”, *Stern Business*, Cilt 25, s. 31-35
- Nakane, I.(2006) “Silence and Politeness in Intercultural Communication in University Seminars”, *Journal of Pragmatics* Cilt: 38, Sayı:11, s.1811-1835
- Özgen, I. ve Sürgevil, O.(2009).*Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*. Bursa :MKM Yayıncılık
- Ryan, K.D. ve.Oestreich, D.K. (1991) *Driving Fear Out of the Workplace:How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity and Innovation*,San Fransisco
- Perlow, L. ve Williams, S.(2003) *Is Silence Killing Your Company?*, Harward Business Review,May,s.3-8
- Soycan, Ş.(2010) *.Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*.(Yüksek Lisans Tezi)Marmara Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Şehitoğlu, Y.(2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*.(Yüksek Lisans Tezi)Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü
- Vakola, M. ve Bouradas, D.(2005)”Antecedentes and Consequences of Organizational Silence: An Ampirical Investigation”,*Employee Realitons*,Vol.27,No.4-5,s.441-458)

Taşkıran, E.(2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. İstanbul,Beta Yayıncılık

Tutar, H.(2009).*Örgütsel İletişim*.Seçkin Yayınları, Ankara

Tülübaş,T.(2011). *Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlar ve sessiz kalma Nedenleri*. (Yüksek Lisans Tezi)Kocaeli Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüceler, A.(2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 22, s. 445-458

EKLER

EK 1**Kişisel Bilgi Formu**

Cinsiyetiniz Erkek Kadın

Yaşınız 20-25 26-30 31-35 36-40 41 ve üzeri

Medeni durumunuz Evli Bekar

Branşınız Türk Dili ve Edebiyatı Matematik Fizik Kimya Biyoloji
Tarih Coğrafya Felsefe Sosyoloji Psikoloji Resim
Müzik Beden Eğitimi Rehberlik Diğer....

Eğitim durumunuz Lisans Lisansüstü

Çalıştığınız kurum Resmi Özel

Çalıştığınız lise türü Genel Lise Anadolu Lisesi Meslek Lisesi

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

Kurumunuzdaki hizmet yılınız 1 yıldan az 2-5yıl 6-10yıl 11-15yıl

16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

Aşağıdaki anket çalışması yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır.

Katılımızdan ve yansız cevaplarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Neriman GÖKÇE

| | | Kesinlikle katılmıyorum | katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılmıyorum |
|----|--|----------------------------|--------------|------------|-------------|----------------------------|
| | Örgütsel Sessizlik; Çalışanlar iş ortamlarında, kendi faaliyet konuları veya kurumsal işleyiş konularında gerçekleşecek herhangi bir değişiklik veya iyileştirme hakkında düşünce, fikir veya öneri sahibi olabilirler. Ancak bunları dile getirmeyebilir veya getiremeyebilirler. Bu durum kurumda çalışanların bazı konularda sessiz kalabileceklerini göstermektedir. Aşağıdaki bütün ifadeleri bu kapsamda değerlendirip cevaplandırırmanız sevindiriz. Okulumda; | | | | | |
| 1 | Yapılan değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam. | | | | | |
| 2 | Çekincelerimden dolayı olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri üst yönetimden saklı tutarım. | | | | | |
| 3 | Çalışma arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım. | | | | | |
| 4 | Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım. | | | | | |
| 5 | Alınan kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım. | | | | | |
| 6 | Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım. | | | | | |
| 7 | Çalışma arkadaşlarımın kalbini kırmamak adına sessiz kalırım. | | | | | |
| 8 | Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklarım. | | | | | |
| 9 | Yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam. | | | | | |
| 10 | Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım. | | | | | |
| 11 | Daha önce, konuştuğum zaman yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederim. | | | | | |
| 12 | Yapılan işlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi başaramama kaygısıyla saklarım. | | | | | |
| 13 | Konuştuğum zaman misilleme görmekten korktuğum için sessiz kalırım. | | | | | |
| 14 | Sorun kaynağı olarak görülme istemediğim için sessiz kalırım. | | | | | |
| 15 | Huzursuzluk yaşamamak için sessiz kalırım. | | | | | |
| 16 | Çatışma yaşamamak için sessiz kalmayı tercih ederim. | | | | | |
| 17 | İş ortamının nasıl iyileştirilebileceği konusundaki fikirlerimi, beni ilgilendirmediği için paylaşmam | | | | | |
| 18 | İş ortamında dışlanabileceğimi düşündüğüm için sessiz kalmayı tercih ederim. | | | | | |
| 19 | Mevcut durumu değiştirebilecek etkiye sahip olmadığımı düşündüğüm için sessiz kalırım. | | | | | |
| 20 | İmaj ve itibarımı korumak için sessiz kalırım. | | | | | |
| 21 | Konuşmamın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım. | | | | | |

EK 3

Anket İzin Onayı

alimurat@mehmetakif.edu.tr

1/23/2013

To: neriman gökçe

alimurat@mehmetakif.edu.tr

From: **alimurat@mehmetakif.edu.tr** (alimurat@mehmetakif.edu.tr) This sender is in your [contact list](#).

Sent: Wednesday, January 23, 2013 6:48:45 PM

To: elif gökçe (nerimangokce41@hotmail.com)

Tabiki atif yapmanız ve sonuçları benimle de paylaşmanız suretiyle kullanabilirsiniz.

----- Reply message -----

Gönderen: "elif gökçe" <nerimangokce41@hotmail.com>

Kime: "alimurat@mehmetakif.edu.tr" <alimurat@mehmetakif.edu.tr>

Konu: İşgörenlerin sessizlik davranışları ölçeği

Tarih: Çar, Oca 23, 2013 6:02 PM

Merhaba Ali Murat Bey,

ismim Neriman Gökçe , Maltepe Üniversitesi Yüksek Lisans öğrencisiyim.Eğer izin verirseniz tezinizde kullanmış olduğunuz İşgörenlerin sessizlik davranışları ölçeğini tezimde kullanmak istiyorum. Tez konum Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri. Cevabınızı belirten mail atarsanız çok sevinirim. İyi çalışmalarla

Tablo 24 Öğretmenlerin Sessizlik Davranışlarının Düzeylerine İlişkin Ortalamalar

| | <i>N</i> | <i>Min</i> | <i>Max</i> | <i>X_{ort}</i> | <i>Sh_x</i> | <i>SS</i> |
|-----|----------|------------|------------|------------------------|-----------------------|-----------|
| m1 | 292 | 1 | 5 | 2,50 | 0,07 | 1,15 |
| m2 | 292 | 1 | 5 | 2,50 | 0,07 | 1,14 |
| m3 | 292 | 1 | 5 | 2,99 | 0,06 | 1,05 |
| m4 | 292 | 1 | 5 | 2,47 | 0,06 | 1,04 |
| m5 | 292 | 1 | 5 | 2,41 | 0,06 | 1,07 |
| m6 | 292 | 1 | 5 | 2,17 | 0,06 | 1,01 |
| m7 | 292 | 1 | 5 | 2,95 | 0,06 | 1,00 |
| m8 | 292 | 1 | 5 | 2,41 | 0,06 | 1,05 |
| m9 | 292 | 1 | 5 | 2,28 | 0,07 | 1,13 |
| m10 | 292 | 1 | 5 | 2,63 | 0,06 | 0,96 |
| m11 | 291 | 1 | 5 | 2,64 | 0,07 | 1,12 |
| m12 | 292 | 1 | 5 | 2,13 | 0,06 | 0,94 |
| m13 | 292 | 1 | 5 | 2,29 | 0,09 | 1,54 |
| m14 | 292 | 1 | 5 | 2,38 | 0,06 | 1,03 |
| m15 | 292 | 1 | 5 | 2,49 | 0,06 | 1,01 |
| m16 | 292 | 1 | 5 | 2,43 | 0,06 | 1,01 |
| m17 | 292 | 1 | 5 | 2,12 | 0,06 | 1,01 |
| m18 | 292 | 1 | 5 | 2,09 | 0,06 | 0,95 |
| m19 | 292 | 1 | 5 | 2,50 | 0,07 | 1,12 |
| m20 | 292 | 1 | 5 | 2,21 | 0,06 | 0,96 |
| m21 | 292 | 1 | 5 | 2,64 | 0,07 | 1,13 |