

**LİSELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN  
ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**Azize YÜKSEL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman: Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM**

**Uşak**

**Ekim, 2014**

**LİSELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN  
ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**Azize YÜKSEL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM**

**Uşak**

**Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**2014**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

### LİSELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Azize YÜKSEL

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014

Danışman: Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Bu araştırmanın amacı Isparta il merkezinde liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini çeşitli değişkenler açısından incelemektir.

Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Isparta il merkezinde bulunan, 19 lisede görev yapan öğretmenler ve yöneticiler oluşturmaktadır. İlgili evrenden örneklem alma yoluna gidilmemiş, çalışma evreninde bulunan tüm yönetici ve öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda, 76 yönetici ve 345 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde betimsel istatistiklerin yanı sıra t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey anlamlılık testi kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 20.0 paket programı kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin birbirlerine benzer ve “orta” düzeye yakın olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığına bakıldığında, kabul edilen sessizlik ile örgüt yararına sessizlik türleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamışken, savunma amaçlı sessizlik türünde bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha sessiz kaldığı görülmektedir. Yöneticilerin cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlılığa bakıldığında, öğretmenlerle benzer olarak, kabul edilen sessizlik ve örgüt yararına sessizlik türleri arasında anlamlı farklılık yokken, savunma amaçlı sessizlik türünde bayan yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha sessiz olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin branş değişkeni ile örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığına bakıldığında, savunma amaçlı sessizlik türünde anlamlı bir farklılık bulunmamışken, kabul edilen sessizlik ve örgüt yararına sessizlik türlerinde meslek dersleri öğretmenlerinin, kültür dersleri öğretmenlerine göre daha sessiz kaldığı sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin branş değişkeni ile örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığına bakıldığında, öğretmenlerle benzer olarak savunma amaçlı sessizlik türünde anlamlı bir farklılık görülmezken, kabul edilen sessizlik ve örgüt yararına sessizlik türlerinde meslek derslerindeki yöneticilerin, kültür derslerindeki yöneticilere göre daha sessiz kaldığı görülmektedir.

Öğretmenlerin hizmet süresi değişkeni ile örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığına bakıldığında, kabul edilen sessizlik türünde anlamlı bir farklılık yokken, savunma amaçlı sessizlik türünde 1-5 ve 6-10 hizmet süresine sahip öğretmenlerin, örgüt yararına sessizlik türünde ise 21 ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin daha sessiz kaldıkları sonucuna varılmıştır. Yöneticilerde ise kabul edilen sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik türlerinde anlamlı bir farklılık yokken, örgüt yararına sessizlik türünde 21 ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticilerin daha sessiz olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul değişkeni ile örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığına bakıldığında, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik türünde anlamlı bir farklılık bulunmamışken, kabul edilen

sessizlik türünde meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin genel liselerde görev yapan öğretmenlere göre daha sessiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerde ise görev yaptıkları okul değişkeni ile örgütsel sessizlik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

**Anahtar kelimeler:** *Örgüt, Sessizlik, Örgütsel Sessizlik*

## ABSTRACT

### THE VIEWS OF MANAGERS AND TEACHERS WORKING IN HIGH SCHOOLS ABOUT ORGANIZATIONAL SILENCE

Azize YÜKSEL

Department Of Educational Sciences

Usak University, Institute of Social Sciences, 2014

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

The aim of this study is to determine the views of managers and teachers working in high schools about organizational silence using various factors.

The population of the study was composed of managers and teachers working in 19 high schools in Isparta city center in 2013-2014 academic years. The research sample was not composed from the related population but the questionnaire was applied to all administrators and teachers from the population of the research. The questionnaire was applied to 76 managers and 345 teachers. As a data collection tool, organizational silence scale was used. As an organizational silence scale, a scale which was produced by Dyne, Ang and Botero (2003) and translated in Turkish by Erdoğan (2011) was used.

In data analysis, besides descriptive statistics as t-test, one way variance analysis and Tukey significance test was used. The data was analyzed by SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 20.0 package program.

According to the findings of the study, it is seen that the views of managers and teachers about organizational silence are similar to each other and close to “neutral”.

When looked if there is a significance difference between the gender variance and the teachers' view about the organizational silence, while there is no difference in acquiescent silence and prosocial silence, in quiescent silence it is seen that women are more silent than men. When looked if there is a significance difference between the gender variance and the managers' views about the organizational silence, similar to teachers, while there is no difference in acquiescent silence and prosocial silence, in quiescent silence it is seen that women managers are more silent than men managers.

When looked if there is a significance difference between the branch variance and the teachers' view about the organizational silence, while there is no difference in prosocial silence, in acquiescent and quiescent silence, it has been found that teachers in vocational lessons branch are more silent than teachers in cultural lessons branch. When looked if there is a significance difference between the branch variance and the managers' view about the organizational silence, similar to the teachers, while there is no difference in prosocial silence, in acquiescent and quiescent silence, it is seen that managers in vocational lessons branch are more silent than managers in cultural lessons branch.

When looked if there is a significance difference between the period of service variance and the teachers' views about the organizational silence, while there is no difference in acquiescent silence, in prosocial silence, teachers who have 1-5 and 6-10 period of service and in quiescent silence, the teachers who have 21 and above period of service are more silent than the others. When looked if there is a significance difference between the period of service variance and the managers' view about the organizational silence, while there is no difference in acquiescent and prosocial silence, in quiescent silence managers working 21 and above period of service are more silent than the others.

When looked if there is a significance difference between the school variance they are working and the teachers' views about the organizational silence, while there is no difference in prosocial and quiescent silence, in acquiescent silence, the teachers working in vocational high schools are more silent. But there has been found no

difference between the school variance they are working and the managers' views about the organizational silence.

**Keywords:** *Organization, Silence, Organizational Silence*



## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı yüksek lisans programı 124001010 No' lu öğrencisi Azize YÜKSEL' in “Liselerde Görev Yapan Öğretmen Ve Yöneticilerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri” adlı tezi 31/10/2014 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

### JÜRİ ÜYELERİ

### İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

.....

Üye : Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Zekerya BATUR

.....

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Cemil ERTUĞRUL

## ÖNSÖZ

Tanıştığımız ilk günden itibaren ilgisi, desteği ve sonsuz anlayışıyla her zaman yanımda olan, çalışma süresince ilminden faydalandığım, birlikte çalışmaktan onur duyduğum, kişiliği, akademisyenliği ve ahlaki değerleriyle kendime örnek aldığım, tez danışmanım, sevgili hocam Sayın Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM' a katkılarından dolayı sonsuz teşekkür ederim.

Çalışma süresince anketlere verdikleri içten cevaplarla çalışmama gönülden katılarak desteklerini esirgemeyen sevgili meslektaşlarıma ve bu günlere gelmemde emeği geçen, hayatımda yeni ufuklar kazanmamı sağlayan tüm öğretmenlerime teşekkürü bir borç bilirim.

Eğitim hayatımın her aşamasında hiçbir karşılık beklemeden yanımda olan, her zaman desteklerini hissettiğim anneme, babama ve kardeşlerime teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimimin her aşamasında sabrı ve anlayışıyla yanımda olan, fedakârlıklarını, desteğini ve güvenini her zaman hissettiğim, akademik bilgi ve birikimiyle çalışmamda katkılarını esirgemeyen hayat arkadaşım, eşim Hakan YÜKSEL' e ve bu süreçte hayatıma enerji vererek katkılarının en büyüğünü sağlayan kızım Deniz' e sonsuz teşekkür ederim.

Azize YÜKSEL, 2014

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

**Adı Soyadı** :Azize YÜKSEL  
**Doğum Yeri ve Tarihi** :Isparta - 29.07.1987  
**Lisans Öğretimi** :Gazi Üniversitesi / Eğitim Fakültesi / İngilizce Öğretmenliği  
**Bildiği Yabancı Diller** :İngilizce, Almanca  
**Bilimsel Faaliyetleri** :V. International Congress of Educational Research, June 2013, Çanakkale / TURKEY  
 VI. International Congress of Educational Research, June 2014, Ankara / TURKEY  
 International Conference on New Horizons In Education, June 2014, Paris / FRANCE

### **İş Deneyimi**

**Çalıştığı Kurumlar** :İngilizce Öğrt. -2010-2011- Şehit Sadık Kozak İ.Ö.O.- Banaz / UŞAK  
 İngilizce Öğrt. - 2011-2011-Şehit Veli Uludağ Derbent İ.Ö.O - Banaz / UŞAK  
 İngilizce Öğrt. - 2011-2012 - Gürlek İ.Ö.O - Banaz / UŞAK  
 İngilizce Öğrt. - 2012- ..... (Halen)- Isparta Anadolu İmam Hatip Lisesi - Merkez / ISPARTA  
**Projeler** :Kimse Siz Değil! - Ulusal Ajans Gençlik Projesi-2012 -18 - Ulusal Ajans Gençlik Projesi - 2012  
 Modeling Cultural Sewing Techniques - Ulusal Ajans Leonardo Partnership Project - 2013

### **İletişim**

**e-posta adresi** :azizekutlu@hotmail.com

**KISALTMALAR**

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEM	: Milli Eğitim Müdürlüğü
N	: Eleman Sayısı (Adet)
S	: Standart sapma
SPSS	: Statistical For Social Sciences
vd.	:Ve Diğerleri
$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama

## İÇİNDEKİLER

<b>YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vi</b>
<b>JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....</b>	<b>ix</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>x</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>xi</b>
<b>KISALTMALAR .....</b>	<b>xii</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>xiii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>xvi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>xviii</b>

### GİRİŞ

<b>PROBLEM.....</b>	<b>1</b>
<b>PROBLEM CÜMLESİ .....</b>	<b>4</b>
<b>ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>4</b>
<b>ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....</b>	<b>5</b>
<b>ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....</b>	<b>5</b>
<b>ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI .....</b>	<b>5</b>
<b>TANIMLAR.....</b>	<b>6</b>

### 1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

<b>1.1. SESLİLİK VE SESSİZLİK KAVRAMI.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.1. Maliyet-Fayda Analizi .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2. Bekleyiş Teorisi .....</b>	<b>14</b>

1.3.3.	Sessizlik Sarmalı .....	16
1.3.4.	Kendini Uyarlama .....	17
1.4.	SESSİZLİK TÜRLERİ.....	18
1.4.1.	Kabul Edilen Sessizlik .....	18
1.4.2.	Savunma Amaçlı Sessizlik.....	19
1.4.3.	Örgüt Yararına Sessizlik .....	20
1.5.	SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ .....	21
1.5.1.	Çalışan İtaati.....	22
1.5.2.	Sağır Kulak Sendromu .....	22
1.5.3.	Pasif Kalma ve Rız Olma .....	23
1.5.4.	Geri Çekilme ve Başka Durumlara Yönelme.....	23
1.6.	ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SINIFLANDIRILMASI .....	24
1.6.1.	Sessiz Kalma .....	25
1.6.2.	Sessiz Bırakılma.....	25
1.7.	SESSİZLİĞİN OLUŞUM SÜRECİNDE ROL OYNAYAN ETMENLER	25
1.7.1.	Korku ve Algılanan Risk Faktörü .....	27
1.7.2.	Bağlamsal Faktörler .....	28
1.8.	ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI .....	33
1.9.	ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	35
1.9.1.	Örgütsel Sessizlikle İlgili Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar .....	35
1.9.2.	Örgütsel Sessizlikle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar .....	40

## 2. BÖLÜM: YÖNTEM

2.1.	ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	43
2.2.	ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ .....	43
2.3.	VERİ TOPLAMA ARACI.....	44
2.4.	VERİLERİN ANALİZİ.....	46

## 3. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

3.1.	KATILIMCILARIN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM .....	47
3.2.	BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	49
3.3.	İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	59
3.4.	ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	63
3.5.	DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM... 67	

3.6.	BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	70
------	---	----

#### **4. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER**

4.1.	SONUÇLAR .....	74
4.1.1.	Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	74
4.1.2.	İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	75
4.1.3.	Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar .....	76
4.1.4.	Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	76
4.1.5.	Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	77
4.2.	ÖNERİLER .....	78
<b>EKLER</b>	.....	<b>80</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	.....	<b>84</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütlerdeki Sessizlik Ve Sesslilik Çalışmalarında Kullanılan Anahtar Kavramlar.....	12
Tablo 2. Sessizlik Türleri ve Örnekleri .....	21
Tablo 3. Liselerde Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri Anketinin Puanlama Biçimi ve Puan Aralıkları .....	46
Tablo 4. Öğretmenlerin Demografik Değişken Dağılımları .....	47
Tablo 5. Yöneticilerin Demografik Değişken Dağılımları .....	48
Tablo 6. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri.....	49
Tablo 7. Öğretmenlerin Kabul Edilen Sessizliğe İlişkin Görüşleri.....	50
Tablo 8. Öğretmenlerin Savunma Amaçlı Sessizliğe İlişkin Görüşleri .....	52
Tablo 9. Öğretmenlerin Örgüt Yararına Sessizliğe İlişkin Görüşleri .....	53
Tablo 10. Yöneticilerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri .....	54
Tablo 11. Yöneticilerin Kabul Edilen Sessizliğe İlişkin Görüşleri.....	55
Tablo 12. Yöneticilerin Savunma Amaçlı Sessizliğe İlişkin Görüşleri .....	57
Tablo 13. Yöneticilerin Örgüt Yararına Sessizliğe İlişkin Görüşleri.....	58
Tablo 14. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri Arasındaki Bağımsız T-Testi Sonuçları .....	60
Tablo 15. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri Arasındaki Bağımsız T-Testi Sonuçları .....	62
Tablo 16. Öğretmenlerin Branş Değişkeni İle Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri Arasındaki Bağımsız T-Testi Sonuçları .....	64
Tablo 17. Yöneticilerin Branş Değişkeni ile Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri Arasındaki Bağımsız T-Testi Sonuçları .....	66
Tablo 18. Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkeni İle Örgütsel Sessizlik Görüşleri Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	68
Tablo 19. Yöneticilerin Hizmet Süresi Değişkeni İle Örgütsel Sessizlik Görüşleri Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	69



Tablo 20. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkeni İle Örgütsel Sessizlik Görüşleri Arasındaki Bağımsız T-Testi Sonuçları.....	71
Tablo 21. Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkeni ile Örgütsel Sessizlik Görüşleri Arasındaki Bağımsız T -Testi Sonuçları.....	72

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Vroom' un Valens, Beklenti Ve Araçsallığı İçeren Motivasyon Süreci.....	15
Şekil 2. Sessizlik Sarmalı Döngüsü .....	17
Şekil 3. Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model.....	26
Şekil 4. Olumsuz Biri Olarak Etiketlenme ve Olumsuz İmajın Algılanan Sonuçları	28

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, amaç, önem, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

### PROBLEM

Örgüt, ortak bir amacı, işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşkilat olarak tanımlanmaktadır. Örgütün istenilen amaçlar doğrultusunda varlığını sürdürebilmesi için, örgüt içinde insan ve madde kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması gerekmektedir (Yılmaz, 2004). Son zamanlarda meydana gelen hızlı teknolojik gelişmeler ve bu hızlı teknolojik gelişmelerin sonucu kabul edilen rekabet ve küreselleşme ortamında, örgütler bütün bu süreç içinde bu denli kıyasıya bir ortamda ayakta kalabilmek için geleneksel düşünce ve işleyiş kurallarını bir kenara bırakıp, dünyanın var olan gidişatına ayak uydurmak zorundadırlar. Artık örgütlerde yönetimin tek bir elden yapılması, üstlerin dediği her zaman doğrudur, koşulsuz itaat sağlanmalıdır, düşüncelerinin yerine, işgörenlerin de yönetim ve işleyişte söz sahibi olduğu, görüşlerini ve fikirlerini korkmadan, özgürce paylaşabildikleri ortamların yaratılması oldukça önemlidir. Artık örgüt içinde özgüveni yüksek, takım çalışmasına önem veren, çalıştığı örgütte eleştirel bakış açıları geliştirebilen işgörenlerin varlığı istenmektedir. Fakat bahsedilen koşulların ehemmiyeti bu denli anlaşılmalı, hala, birçok örgüt yönetiminin, bu yeni yönetim anlayışını gerektiği gibi benimsemediği görülmektedir. Bu duruma sonuç olarak da çalışanlar kendilerini veya pozisyonlarını korumak için birçok konuda görüş bildirmeyip, sessiz kalmayı tercih etmektedir. Çünkü çalışanlar menfaatleri gereği çoğunluğun fikrine ayak uydurarak örgüt içindeki varoluşlarını devam ettirme eğilimine girerler ve işte tam bu noktada örgütsel sessizlik kavramı önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Çakıcı, 2010).

Örgütsel sessizlik, örgütsel sorunlar hakkında fikir, görüş ve kaygılarını esirgeme

olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Bu esirgeme çalışan tarafından yapılan kasıtlı ve bilinçli bir sessizlik olarak görülmektedir. Birçok örgüt örgütsel sessizlik durumuyla karşılaşmaktadır. Bu durumda çalışanların neden ve nasıl sessizleştikleri, hangi konularda ses çıkarmada isteksiz oldukları, örgütü ilgilendiren sorunları kiminle paylaştıkları, kiminle konuşup kime sessiz kalacaklarına nasıl karar verdikleri, sessizliğin nasıl anlaşılabilceği gibi konuları aydınlığa çıkarmak anlamlı ve gereklidir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

Sessiz kalmanın sebeplerinin başında yöneticilerin çalışanlarına olumsuz geribildirim vermesi ve bunun sonucunda çalışanlarda özgüvenin yitilmesi korkusu gelir (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışan yöneticisinden olumsuz bir eleştiri aldığı anda kendini işe yaramaz, beceriksiz hisseder ve böyle bir durumda kendine olan özgüvenini kaybeder. Sessiz kalmanın bir diğer sebebi de çalışanların görüş ve fikirlerini söylediğinde bir şeyin değişmeyeceğine olan inançlarıdır. Çalışanlar sorunlar hakkında düşüncelerini ifade edip, alternatifler ürettiklerinde üstleri tarafından olumsuz tepkilerle, ceza ya da terfi edememe gibi durumla karşılaşma korkusu yaşarlar. Konuştukları zaman sorun çıkarıcı, şikâyetçi ve geçimsiz biri olarak görülme korkusu ile duygu ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınırlar. Bu durum örgüt için dezavantaj oluşturmaktadır. Böyle bir ortamda yeni fırsatların oluşması beklenemez ve çalışanların gösterdikleri sessiz kalma davranışı, çalıştıkları kurum adına olumsuz sonuçlar getirebilir. İşgörenlerin gösterdikleri performansların üst düzeyde olması için sorunlarını rahatlıkla dile getirmeleri ve yöneticilerinden olumsuz bir dönüt almamaları gerekir. Yöneticilerin işgörelere olumsuz geri dönüt vermeleri sonucu, işgörenlerin çalıştığı kuruma karşı bağlılığı azalabilir. Böyle bir durum örgütlerin yenileşme çabalarının önünde aşılması zor bir engel oluşturabilir.

Günümüz koşullarında işgörenlerin başlıca ihtiyaçları, maddi isteklerden çok manevi değerlere doğru kaymaktadır. Bu durumda örgüt yapısının, demokratik, paylaşımcı, esnek, merkezi olmayan, doğal ve çok yönlü iletişime açık ve yüksek katılımı sağlayıcı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Belirlenen amaç ve hedeflerini paylaşan bir örgüt, çalışanlarının örgütün değerleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar. Eğer işgörenler, örgütlerinin amaç ve değerlerini kabul ediyorlar veya örgütle ortak bazı değerlere sahiplerse, örgütün gelişimi için gönülden katkı yapmak

isteyeceklerdir. İşgörenin örgütle oluşturduğu kimlik birliği sonucunda, çalışma verimliliği artacak ve örgüte olan bağlılığı yükselecektir.

Bir eğitim örgütü olan okullarda da belirlenen vizyonlara ulaşmak oldukça önemlidir. İstenilen amaçların gerçekleştirilmesi için okul içinde çalışan bütün yönetici ve öğretmenlerin işbirliği ve uyum içinde bir arada çalışmaları gerekmektedir. Alanyazın incelendiğinde, yapılan araştırmalar sonucunda okullarda öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini, sorunlarını rahatça ifade edemedikleri, okulda meydana gelen sorunları görmezlikten gelip susmayı tercih ettikleri, hem okul yöneticileri hem de meslektaşlarından aldıkları olumsuz eleştiriler karşısında sessiz kaldıkları belirtilmiştir (Kolay, 2012; Kahveci, 2010).

Toplum için okullar büyük öneme sahiptir. Çünkü toplumun temelini oluşturan çocukların donanımı yüksek, ufku geniş, yeniliklere açık ve vizyon sahibi öğretmen ve yöneticilerin olduğu bir okulda eğitim görmeleri, o toplumun geleceği için büyük önem arz eder. Bu durumda öğretmen ve okul yöneticilerine büyük iş düşmektedir. Özellikle okul yöneticileri, personeli ile sürekli iletişim halinde olmalı, onların fikirlerini almalı ve sorunlarını dinlemelidir. Okul yöneticileri, personeli ile fikir alışverişinde bulunarak, okul ve öğrenciler için neler yapılabileceğini ortak bir karar altında değerlendirmelidir. Öğretmenlerin fikirlerine saygı duyulması, özgüvenlerinin kırılmaması ve okul için faydalı olduklarına inandırılması okul yöneticileri tarafından gösterilmesi beklenen davranışlardır. Çünkü rahatça iletişim kuramayan, sorunlarını kolaylıkla dile getirmeyen öğretmen ve yöneticilerden çalıştıkları okullarda yüksek düzeyde performans beklemek mümkün değildir (Çakıcı, 2010).

Alanyazın incelendiğinde örgütsel sessizlikle ilgili yurtdışında yapılan çalışmalar genel olarak teori temellidir. Bu çalışmalarda genel olarak, sessizliğin oluşum süreci, örgütsel sessizlik teorileri, sessizliği etkileyen faktörler, sessizlik türleri ve sessiz kalma biçimleri teorik olarak anlatılmıştır. Yurt içinde yapılan çalışmalarda ise yeni çalışılmaya başlanan örgütsel sessizlik konusunda araştırılması gereken çeşitli boyutlar oldukça mevcuttur. Özellikle bir eğitim örgütü olan okullarda yönetici ve öğretmenlerden kaynaklanan sessizliğin oluşum sebepleri, oluşan sessizliğin hangi düzeyde ve sessizlik türünde meydana geldiği ve bu sessizlik iklimi sonucunda

ortaya çıkacak muhtemel olumsuz sonuçların tespiti yukarıda bahsedilen sebepler doğrultusunda okul, toplum ve öğrenciler açısından oldukça büyük öneme sahiptir.

## **PROBLEM CÜMLESİ**

Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri ne düzeydedir?

## **ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmada liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

1. Öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri "kabul edilen sessizlik", "savunma amaçlı sessizlik" ve "örgüt yararına sessizlik" türlerinde ne düzeydedir?
2. Öğretmen ve yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel sessizliğin "kabul edilen sessizlik", "savunma amaçlı sessizlik" ve "örgüt yararına sessizlik" türlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?
3. Öğretmen ve yöneticilerin branş değişkenine göre örgütsel sessizliğin "kabul edilen sessizlik", "savunma amaçlı sessizlik" ve "örgüt yararına sessizlik" türlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?
4. Öğretmen ve yöneticilerin meslekteki hizmet süresi değişkenine göre örgütsel sessizliğin "kabul edilen sessizlik", "savunma amaçlı sessizlik" ve "örgüt yararına sessizlik" türlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?
5. Öğretmen ve yöneticilerin görev yaptıkları okul değişkenine göre örgütsel sessizliğin "kabul edilen sessizlik", "savunma amaçlı sessizlik" ve "örgüt yararına sessizlik" türlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

## **ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Mevcut alanyazın incelendiğinde örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmaların genellikle eğitim dışındaki örgütlerde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bir eğitim örgütü olan okullarda örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça azdır. Yabancı kaynaklarda teorik olarak ele alınan örgütsel sessizlik konusu ülkemizde yeni bir konu olarak görülmektedir ve araştırılması gereken birçok yönü vardır. Geleceğin mimarı olarak görülen çocukların yetiştirildiği eğitim örgütlerinin değişime açık olması gerekmektedir. Bu değişim de ancak öğretmen ve yöneticilerin mevcut durum hakkında fikirlerini söylemesi, alternatifler üretmesi ve birbirleriyle sürekli iletişim halinde olmasıyla mümkündür. Öğretmen ve yöneticilerin çeşitli sebeplerle sessiz kaldıkları bir okulda değişim gözlenemez ve belirlenen vizyonların gerçekleştirilmesi ve sonuç olarak başarıdan bahsetmek mümkün olmaz.

Eğitim örgütlerinde, örgütsel sessizlik konusunda, yönetici ve öğretmenleri kapsayan ve konuyu çeşitli değişkenler açısından inceleyen çalışmalar oldukça azdır. Okullarda bu konunun belirtilen hususlar doğrultusunda oldukça büyük bir öneme sahip olması nedeniyle bu araştırma liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini ve konuyla ilgili elde edilen bulguları ve bu bulgular doğrultusunda geliştirilen önerileri içermesi açısından sonraki çalışmalar için önemli bir veri olacaktır.

## **ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

1. Bu araştırma, 2013-2014 eğitim öğretim yılında Isparta ilinde araştırmanın örneklemini kapsamında yer alan 19 lisede görev yapan ve anket uygulamasını kabul eden 421 yönetici ve öğretmenlerle
2. Değişkenleri ölçmeye yönelik geliştirilen ölçeklerden toplanan bilgilerle sınırlıdır.

## **ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI**

1. Araştırmaya katılan öğretmenler ölçeklere samimi ve içten yanıtlar vermişlerdir.

2. Araştırmada kullanılan ölçek, bu araştırmanın amacına hizmet edecek yeterliliktedir.

## TANIMLAR

**Sessizlik:** Fikir ve düşüncelerin bilinçli olarak tutulmasıdır (Scott, 1993).

**Örgütsel Sessizlik:** Çalışanların, örgütsel sorunlar hakkında fikir, görüş ve kaygılarını kasıtlı olarak söylememesidir ( Johannesen, 1974).

**Okul Yöneticisi:** 2013–2014 eğitim-öğretim yılında Isparta ilinde liselerde görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcılarını ifade etmektedir.

**Öğretmen:** 2013–2014 eğitim-öğretim yılında Isparta ilinde liselerde görev yapan öğretmenleri ifade etmektedir.

**Örgüt:** Bir amacı gerçekleştirmek için güçlerini birleştiren insan topluluğudur (Başaran, 1983).

**Lise:** 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Isparta ilinde 13–17 yaş aralığındaki öğrencilerin eğitim ve öğrenim gördüğü, resmi ve özel olmak üzere ikiye ayrılan, Milli Eğitim Bakanlığı'nca belirlenen öğretim programı kapsamında hizmet veren kurumdur.

**Meslek Lisesi:** 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Isparta ilinde bir meslek grubunu yetiştirmeye yönelik faaliyet gösteren liselerdir.

**Genel Lise:** 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Isparta ilinde mesleki eğitim vermeyen diğer liselerdir.

**Meslek Dersleri Öğretmeni:** 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Isparta ilinde meslek liselerinde mesleki derslere giren öğretmenlerdir.



**Kültür Dersleri Öğretmeni:** 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Isparta ilinde liselerde meslek dersleri dışındaki derslere giren öğretmenlerdir.

## 1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde seslilik, sessizlik, örgütsel sessizlik kavramları açıklanmış ve örgütsel sessizliğin teorileri, sessiz kalma biçimleri, sessizliğin sınıflandırılması, sessizlik oluşum sürecinde rol oynayan etmenler ve sessizliğin sonuçları ile yurt içinde ve yurt dışında sessizlikle ilgili yapılan çalışmalar sunulmuştur.

### 1.1. SESLİLİK VE SESSİZLİK KAVRAMI

Seslilik ve sessizlik ilgili konular 1970'lerin başından beri ilgi konusu olmuş ve bu doğrultuda incelenmeye ve çalışılmaya başlanmıştır. Seslilik ve sessizlik üzerine farklı tanımlamalar yapılarak bu iki kavram açıklanmaya çalışılmıştır. Türk Dil Kurumu 'seslilik' kavramını sesli olma durumu olarak tanımlamıştır. Dyne, Ang ve Botero (2003) 'a göre seslilik işgörenlerin organizasyonlarını iyileştirmek için fikir, bilgi ve görüşe sahip olmasıdır. İşgörenler bazı durumlarda fikir ve görüşlerini açıklamaktan çekinmezken, bazen de bunları gizleme gereksinimi duyarlar. Seslilik önemli bir durum ve problemlerle ilgili fikir beyanında bulunma olarak tanımlanırken, sessizlik organizasyonlarda konuşmama durumunu ifade eder.

Seslilik ilişkilerde uygunsuz bir durumla karşılaşmak yerine; yönetimle bireysel ya da kolektif olarak iletişime geçmek, yönetimden yapılması istenen değişikliklerle ilgili yardım istemek ve kamuoyunu yönlendirmeyi amaçlayan çeşitli eylem ve protestolar gibi değişiklikler için her türlü girişimde bulunmaktır (Hirschman, 1970).

Witney ve Cooper (1989)' a göre seslilik, örgüt içinde herhangi bir durumun geliştirilmesi için kişilerin herhangi bir eylemde bulunmasıdır. Banerjee ve Somanathan (2001) örgütsel sesliliği, organizasyonel eylemleri etkilemek adına insanların görüşlerini istekli olarak ifade etmesi olarak tanımlamışlardır.

Türk Dil Kurumu sözlüğünde sessizlik “sessiz olma, ortalıkta gürültü olmaması”

olarak tanımlanmıştır. Ancak sessizlik bu tanımlamadan daha çok duyguyu, düşünceyi, eylemi barındıran karmaşık bir kavram olarak düşünülmelidir. Dyne, Linn, Soon ve Isabel (2003) çalışmalarında sessizliği konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmemesi olduğunu belirtmiştir.

Sessizlik alçakgönüllük, saygı, nezaket, sağduyu gibi kavramları da çağrıştırmaktadır. Sosyal anlamda sessizlik, sözlü anlatım ile oluşması muhtemel zahmet, sıkıntı ya da sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlanmaktadır (Alparslan, 2010). Bu sebeple atalarımız da “Söz gümüşse, sukut altındır.” sözüyle sessizliğin güzelliğini vurgulamıştır.

Ancak alanyazında sessizlik amaçlı, kasıtlı, bilinçli bir davranış olarak ele alınmaktadır. Yani doğal sessizlik ya da bir örgütün gürültüden arındırılmış olmasından bahsedilmemektedir.

Dyne, Ang ve Botero (2003) ses ve sessizliğin birbirlerinin zıt anlamı olmadığını, aslında sessizlik ve sesin daha karmaşık ve çok boyutlu yapılar olduğunu söylemişlerdir.

Scott (1993) sessizliği, fikir ve düşüncelerin kasıtlı olarak tutulması ve söylenmemesi şeklinde tanımlarken, Nakane (2006) de ortaya çıkabilecek zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlamıştır.

Jensen (1973) çalışmalarında sessizliğin beş tane ikili fonksiyonundan bahsetmektedir:

1. Sessizlik, insanları bir araya getirebilirken birbirlerinden uzaklaştırabilir.
2. Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de insan ilişkilerini düzeltebilir.
3. Sessizlik, hem bilgi sağlamak hem de bilgiyi gizlemektedir.
4. Sessizlik, derin düşünmenin veya düşünce eksikliğinin işaretidir.
5. Sessizlik, hem onay/kabulün hem de muhalefetin/karşı çıkmanın bir göstergesi olabilir.

Örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve yapılan analiz çalışmalarında yukarıda belirtilen beş fonksiyondan son üç fonksiyon üzerinde durulmakta ve bu bağlamda sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak görülmektedir (Çakıcı, 2007).

## 1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Değişen günümüz şartlarında, rekabetin artması, sınırları yok eden küreselleşme ve teknolojinin hızla gelişmesiyle insan kaynaklarında bilgi paylaşımı ve uyum daha da önemli hale gelmiştir. Eskiden sessizliğin uyum olarak algılandığı örgütlerde artık işgörenler tarafından fikirlerinin özgürce ifade edilmesi ve kurumla ilgili her türlü sorumluluğun alınması beklenmektedir.

Örgüt içinde işgörenlerin örgüte bağlılığının ve güveninin, motivasyon ve iş tatmininin yüksek olması oldukça önemlidir. Bunun sağlanması için de örgüt yapısının, demokratik, paylaşımcı, esnek, merkezi olmayan, doğal ve çok yönlü iletişime açık, yüksek katılımı sağlayıcı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Diğer yandan çalışanların verimliliklerini, motivasyonlarını ve performanslarını azaltan her türlü unsur da örgütler için tehdit olarak algılanmalıdır. Bu tehdit unsurlarından biri de örgütsel sessizliktir ve örgütler için üzerinde durulması gereken son derece önemli bir konudur.

Morrison ve Milliken (2000) sessizliği daha kolektif bir fenomen olarak değerlendirmiş ve örgütsel sessizlik kavramını ortaya atmışlardır. Örgütsel sessizlik çalışanların, örgütsel sorunlar hakkında fikir, görüş ve kaygılarını kasıtlı olarak söylememesidir. Çalışmalarında “sessizlik iklimi” nin (climate of silence) örgütsel gelişim açısından önemini vurgulamış ve çalışanların hangi bağlamda, neden ve nasıl sessiz kalmayı veya konuşmayı tercih ettikleri sorularının cevaplarını araştırmışlardır. Ayrıca örgütlerde problemlerle ilgili konuşmanın çaba sarf etmeye değmeyeceği ve birinin fikir ve inançlarını dile getirmenin tehlikeli olduğu görüşlerini de vurgulamışlardır.

Bowen ve Blackmon (2003) sessizliğin, işgörenlerin kendi kurumları için herhangi bir katkıda bulunmamaları durumunda ortaya çıktığını ve örgütler üzerindeki

etkisinin çok büyük olduğunu, sessiz kalma davranışının örgütün her alanında yer aldığını ancak bu önemine rağmen yeterince araştırılmamış olduğunu vurgulamışlardır. İşgörenlerin, kendilerinin ve ailelerinin durumlarını korumak adına sustuğunu ve bunun sonucu olarak da örgütsel sessizliğin oluştuğu belirtilmiştir (Rosemary, 2003).

Sessizlik kavramını örgütsel düzeyde değerlendirdiğimizde karşımıza çıkan örgütsel sessizlik kavramıyla ilgili Johannesen (1974) de yirmi farklı ifade kullanmış ve genel olarak örgütsel sessizliği çalışanların diğerlerinden kasten bilgi saklaması olarak ifade etmiştir. Yani iletişim kurulmayan her durum örgütsel sessizliği ifade etmez. Daha çok çalışanların önerilerini, fikirlerini ya da kaygılarını kapsayan önemli bilgileri kendilerine saklama durumunda, iletişimden kaçınmaları söz konusu olduğunda örgütsel sessizlikten bahsedilebilir ve çalışanların bilinçli kararına göre yani kasten oluşmaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

Cornelissen (2007)' e göre çalışan özellikle herhangi bir durumda konuşmanın ve fikirlerini dile getirmenin akıllıca bir davranış olmadığını sezdiğinde ve o durumun kendi açısından olumsuz sonuçlar doğuracağını ya da iş ortamındaki ilişkilerini etkileyeceğini düşündüğünde sessiz kalma eylemi göstermektedir. Örgütsel sessizliğin sonucu olarak da örgüt açısından değişime direnç ve yavaş uyum gösterme davranışı ortaya çıkmaktadır (Bendersky, 2005).

Pinder ve Harlos (2001)' a göre ise örgütsel sessizlik, örgüt içinde görev yapan bireylerin, örgütle ilgili durumlarda davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini, örgüt içinde herhangi bir değişiklik yapabilme veya düzeltbilme yeteneği olduğu algılanan bireylere (yöneticilere/liderlere) bilerek ve isteyerek söylememesidir. Bu durumda örgütsel sessizlik kavramının oluşmaması için mevcut durumu değiştirmeye yönelik bir istek olmalı ve mevcut durum yetkili bireylere söylenmelidir.

Aşağıda örgütlerdeki seslilik ve sessizlik çalışmalarında kullanılan anahtar kavramlar tablo halinde belirtilmiştir (Brinsfield, 2009).

Tablo 1. Örgütlerdeki Sessizlik Ve Sesslilik Çalışmalarında Kullanılan Anahtar Kavramlar

<b>Terminoloji</b>	<b>Odak Noktası</b>	<b>Tipik Yönelim</b>	<b>Tipik Düzeyde Analiz</b>	<b>Durum veya Olay</b>	<b>Dikkate Değer Tanım veya Tarif</b>
Örgütsel Öğrenme	Sesslilik	Yukarıya Yanal Aşağıya	Bireysel Grup Örgütsel	Çalışanlar Arasında Paylaşılan Bilgi veya Tecrübe İhtiyacı	Öğrenme örgütlerde 3 farklı şekilde oluşur; bireysel, takım veya grup ve örgütsel. Temel olan, çalışanlar arasında paylaşılan bilgi ya da tecrübe ihtiyacı.
Gammazlama	Sesslilik	Dışarıya	Bireysel	Haksızlığa Tanık Olma	Örgüt üyeleri tarafından hissedilen haksızlıkları yetkililere açıklama.
Prensipli Örgütsel Muhalefet (Uyuşmazlık)	Sesslilik	Dışarıya	Bireysel	İşyerinde Ahlaki Yanlışlar Algısı	İşyerinde bireylerin vicdani itiraz nedeniyle mevcut statükoyu protesto etmek ve/veya değiştirmek için çaba göstermesi.
Üst Yönetime Konu Benimsetme	Sesslilik	Yukarıya	Bireysel	Örgütsel Karar Almayı Etkilemeye Teşebbüs.	Bireylerin, diğerlerinin dikkatlerini ve konuyla ilgili sahip oldukları fikirleri yönlendirmesi.
Grup Düşüncesi	Sessizlik	Yukarıya Yanal Aşağıya Dışarıya	Grup	Algılanan Grup Düşüncesine Uyuma Arzusu	Eleştirel analiz olmadan, fikirleri test etmeden ve değerlendirme yapmadan, çatışmayı en aza indirme ve görüş birliğine varmak için grup tarafından sergilenen düşünce formu.
Mum Etkisi	Sessizlik	Yukarıya	Bireysel	Olumsuz Bilgi	Bireylerin kötü haberleri söylerken duyduğu rahatsızlık ve olumsuz bilgileri iletmedeki genel isteksizliği.

Sessizlik Sarmalı	Sessizlik	Yukarıya Yanal Aşağıya Dışarıya	Bireysel Grup Örgütsel	Kamuoyuyla Anlaşmazlık/ İzolasyondan Kaçınma	Soyutlanma korkusu ya da kendinden şüphe etme hisleri yüzünden grubun fikirlerine uyum sağlama, sessizliği sürdürme.
Abilene Çelişkisi (Paradoksu)	Sessizlik	Yukarıya Yatay Aşağıya	Bireysel Grup	Grubun Algılanan İsteklerine Uymak İçin Arzu	İnsanların iletişim esnasında anlaşılma kaygısı yüzünden grubun algılanan istek veya arzularına uyum sağlama isteği.
Sağır Kulak Sendromu	Sessizlik	Yukarıya	Bireysel	Çalışanların Şikayetlerine Olumlu Bir Şekilde Cevap Vermek İçin Yapılan Örgütsel Hata	Çalışanların memnuniyetsizliklerini ifade etme ya da açığa vurma cesaretlerini kıran yerleşmiş örgütsel bir norm.
İş Bırakma	Sessizlik	Yukarıya	Bireysel	Umutsuzluk Hissi	Konuşmanın faydasız olduğu inancına sahip çalışanların işle bağlantısını kesme, işten ayrılma.
Örgütsel Sessizlik	Sessizlik	Yukarıya	Örgütsel	Örgütsel Çapta Sessizlik Normları	Çalışanların işle alakalı konu ve sorunlarda bilgi ve görüşlerini dışa vurmaması.
Çalışan Sessizliği	Sessizlik	Yukarıya	Bireysel	Korku, İlgisizlik veya Örgüte Faydalı Olma Tutumuna Dayalı	Çalışanların örgüt şartlarını değiştirme veya örgüt şartlarına etki edebilme gücüne sahip olmalarına rağmen, davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerini kendilerine saklama.

Kaynak: Brinsfield, 2009, s.14-16.

### 1.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ

İşgörenlerin sessiz kalmayı tercih etme sebeplerini açıklamak amacıyla çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Bu teoriler aşağıda açıklanmıştır.

#### 1.3.1. Maliyet-Fayda Analizi

Bireyler bir durum karşısında nasıl duruş sergileyeceklerinin ve bu sergiledikleri duruş sonucunda nasıl bir davranışla karşılaşacaklarının önceden planlamasını yaparlar. Bu durum bir örgütte çalışan işgören için de geçerlidir. İşgören kendi menfaatleri doğrultusunda örgüt içinde davranışta bulunur. Çünkü bu davranışın sonucu ona fayda ya da zarar olarak geri dönecektir. Bu durumda olası bedellerle birlikte maliyet- fayda analizi düşünülür.

Bildik (2009) bir davranışın sonucu olarak bireyin karşılaşacağı olası bedelleri iki şekilde sınıflamıştır. Direkt bedelleri, zaman ve enerji kaybı olarak nitelendirirken, dolaylı bedelleri, 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 rahatsızlıklar olarak belirtmiştir.

Edmondson ve Detert (2005) yaptıkları bir çalışmada bireylerin bir davranışta bulunmadan önce bununla ilgili hızlı bir risk değerlendirmesi eğiliminde olduğunu vurgulamıştır. Premeaux (2001) tarafından maliyet-fayda analizi teorisinin bireylerin konuşma ve sessiz kalma kararına dayandığı belirtilmiştir.

Bireyler, yöneticinin davranışlarından ve daha önceki deneyimlerinden ne kazanıp ne kaybedeceğinin değerlendirmesini yapmaktadırlar. Ses çıkarma veya açıkça konuşmanın riski, maliyet-fayda değerlendirmesi ile ilişkilidir (Çakıcı, 2010).

#### 1.3.2. Bekleyiş Teorisi

Vroom (1976) kendisinin ortaya attığı bekleyiş teorisini, belli bir eylemin belli bir

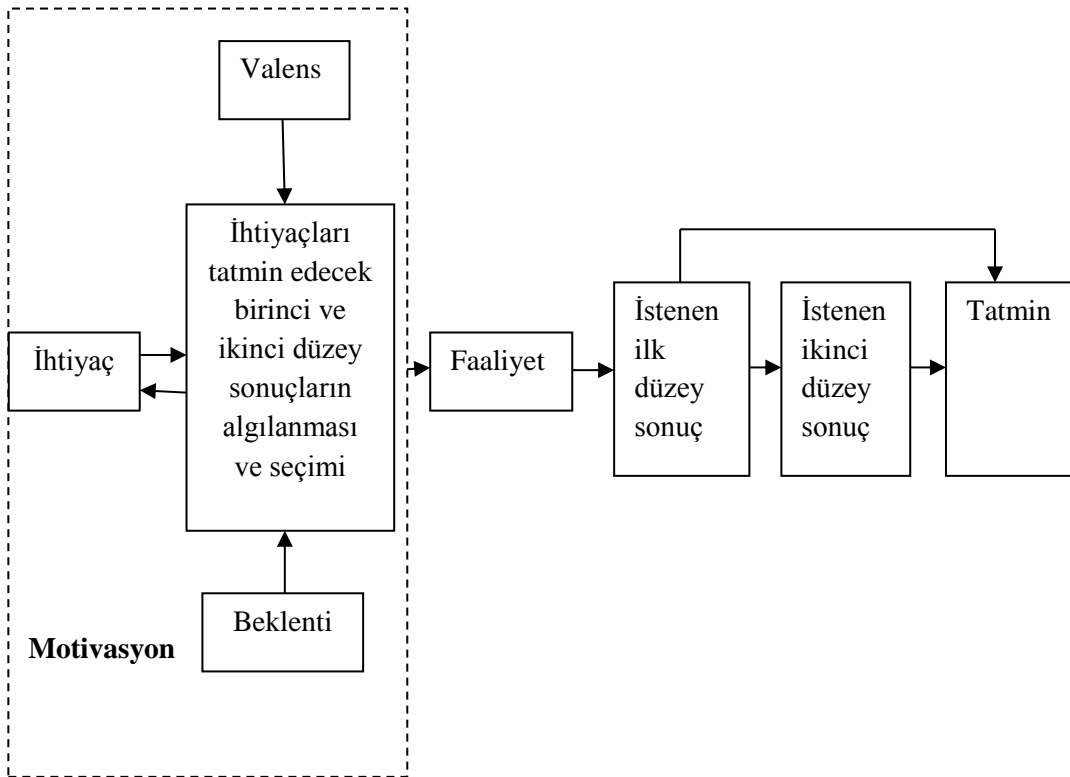


amaçla sonuçlanacağı konusunda bireyin sahip olduğu geçici bir inanç şeklinde tanımlanmaktadır.

Birey, bir davranışının onu istediği sonuca götüreceğini ve istemediği sonuçları önleyeceğini düşünüyor ve bu davranışın sonucunun olumlu olacağını tahmin ediyorsa, birey o davranışı yapma konusunda olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Premeaux, 2001).

Bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşullar davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler üzerinde etkilidir. Bireyin psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları organizasyondan beklentileri bireyin çalışma ortamına nasıl katkı sağlayacağını belirleyen unsurlardır (Eren, 2003).

Vroom Beklenti Teorisi' ni 3 ögede incelemiştir. Bu ögeler; beklenti (expectancy), valans (valance) ve araçsallıktır (instrumentality). Vroom' un valens, beklenti ve araçsallığı içeren motivasyon süreci Şekil 1.' de gösterilmiştir.



Şekil 1. Vroom' un Valens, Beklenti Ve Araçsallığı İçeren Motivasyon Süreci  
Kaynak : Konur, 2006.

“Beklenti” kişinin, belirli bir çaba harcadığı zaman istediği sonucu elde edip edemeyeceği konusundaki inancı olarak nitelendirilir. Birey davranış için harcaması gereken çaba ile kazanacağı ödülü (beklentiye sebep olan güç) karşılaştırır. Kişi çabasının karşılığını alacağını yani bir ödül kazanacağını umuyorsa daha çok çaba gösterecektir. Tabii ki elde edilecek ödül gösterilen davranıştan daha büyük olmalıdır (Koçel, 2010).

Valans, genel olarak bireyin belirli bir gayret sarf etmesi sonucu elde edeceği ödüle dair isteklilik (arzulama) derecesi şeklinde tanımlanır. Elde edilecek ödül bireyin ilgisi dahilindeyse, valans yükselir (Çetinkanat, 2010).

Araçsallıkta, kişinin belirli bir gayret göstermesi sonucunda ödül alacağına inanılır. Yani birey işi bitirdiğinde vaat edilen ödülü almalıdır (Koçel, 2010). Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak nitelendirilir. Yüksek performans sonucu kazanılan terfi buna bir örnektir. Terfi ile elde edilen maddi kazanç bireyin kendisine, ailesine daha iyi bir yaşam tarzı sunacak ve toplum içindeki statüsünü etkileyecektir. Bu gibi dolaylı sonuçlar ikinci kademe sonuç olarak nitelendirilir (Can, 1999).

### **1.3.3. Sessizlik Sarmalı**

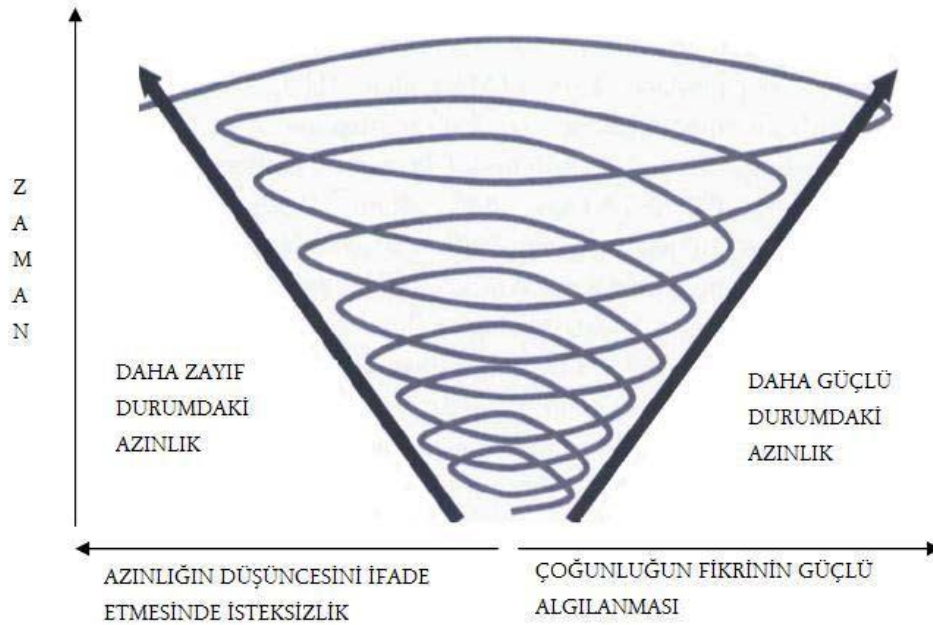
Batı Alman Sosyoloğu E. Noelle Neumann tarafından 1974 ile 1980 yılları arasında geliştirilen sessizlik sarmalı teorisi bireylerin, genel geçer fikirlere katılmazlarsa toplumun onları dışlayacağı fikrine dayanır. Çakıcı (2007)’ ya göre insanlar içgüdüsel olarak fikirlerinde yalnız olduklarını hissettiklerinde onları ifade etmekten kaçınır ve gizleme ihtiyacı hissederler. Çünkü azınlıkta olduklarında fikir ve düşüncelerine değer verilmeyeceğine inanırlar.

İşgörenler ancak örgütün genel düşünce yapısına uygun olması durumunda fikirlerini açıklayabilme eğilimindedirler. Tam tersi bir durumda fikirlerini gizlemeyi tercih ederler (Bowen ve Blackmon, 2003).

Festinger (1957)’ in bilişsel çelişki modelinin psikolojik alandan alınıp sosyolojik alana uygulanması olarak görülen Neuman’ ın modeline göre halkın algıladığı

çoğunluk fikri, çoğu kez sadece bir azınlık tarafından tutulur. Bu görüş biçiminin çoğunlukta olduğu algısı, sarmal süreci harekete geçirir. Bu süreçte aksi görüşe sahip halk sessiz kalmayı tercih eder. Sessizlik sarmalı teorisinin bazı varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kahveci, 2010):

- Çalışanlar örgüt tarafından dışlanmakla tehdit edilir.
- Çalışanlar sürekli dışlanma korkusuyla yaşar.
- Örgütten dışlanma korkusu, çalışanın bulunduğu ortamı değerlendirmesine yol açar.
- Çalışan, değerlendirme sonucunda sessiz kalmayı tercih eder.



Şekil 2. Sessizlik Sarmalı Döngüsü  
Kaynak: Bowen ve Blackmon, 2003.

#### 1.3.4. Kendini Uyarılama

Kendini uyarılama, insanların kişiler arası ilişkilerinde kendini gözlemleme, toplumdaki görüntüsünü inceleme ve kendini kontrol derecesi ile ilişkilendirilir. Buna göre, bireyler durumun gereklerine göre davranışlarını değiştirme hassasiyetlerine sahiptirler (Premeaux ve Bedeian, 2003). Kendini uyarılama, insanların kişiler arası ilişkilerinde kendini gösterme, kamudaki görüntüsünü

gözleme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Greenberg, 2003).

Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendi içlerindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargıları yansıtırlar. Bu kişiler, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha açık bir ifade tarzı ile konuşmaktadırlar (Bildik, 2009).

#### **1.4. SESSİZLİK TÜRLERİ**

Çalışanlar örgüt içinde çeşitli şekillerde sessiz kalabilirler. Kasıtlı bir sessizlik olarak adlandırılan örgütsel sessizlik kavramı farklı nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Kendini koruma, örgüt içinde konuşmanın fark yaratmayacağı düşüncesi ya da dışlanma korkusu gibi sebeplerle çalışanlar örgüt içinde sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Kahveci, 2010).

Pinder ve Harlos (2001) sessizliği; razı olma anlamında sessizlik (acquiescent silence) ve savunmacı sessizlik (quiescent silence) olarak ikiye ayırmıştır. Dyne, Ang ve Botero (2003) ise sessizliği; kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üçe ayırmıştır. Çakıcı (2007) ise yaptığı çalışmalar ışığında Dyne, Ang ve Botero (2003)' nun sınıflandırmasına benzer olarak üç sessizlik türünü kabullenici sessizlik (acquiescent silence), korunmacı sessizlik (quiescent silence) ve korumacı sessizlik (prosocial silence) olarak adlandırıp sessizliğin 3 K' sı olarak alanyazına geçirmiştir. Bu çalışmada Dyne, Ang ve Botero (2003)' nun sınıflandırması doğrultusunda açıklamalara yer verilmiştir.

##### **1.4.1. Kabul Edilen Sessizlik**

Zehir (2011) kabul edilen sessizliği işgörenin kasıtlı olarak sessiz kalması ve kendisini dışarıda bırakması olarak tanımlamıştır. Ona göre birey örgüt içindeki alternatiflerin farkında olmasına rağmen isteksiz davranmaktadır.

Dyne, Ang ve Botero (2003) ise kabul edilen sessizlik için çalışanların, herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili gelişmelere razı olmasının sonucunda, söz konusu durum hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini söylememesi tanımını

yapmışlardır. Yani, bu sessizlik türünde, bilginin varlığı söz konusu olup, bireyin iletişim kurmaktan kaçınma davranışı gözlenmektedir (Özgen ve Süregevil, 2009).

Kabul edilen sessizlikte çalışan, örgüt içindeki koşulları tamamen benimsemiştir ve mevcut durumu değiştirecek koşulları yok sayar. Çünkü koşulları değiştirmeye çalışmak risklidir ve çalışan onları kabul ederek kendini güvende hisseder (Pinder ve Harlos, 2001).

Çakıcı (2010)' ya göre bu sessizlik türünde amaç işi yapıp süre doldurmaktır. Örgütsel konu ve sorunlara kasıtlı ilgisizlik veya düşük düzeyde ilgi söz konusudur. Durumu değiştirme çabası yoktur.

Brinsfield (2009) ise genellikle çalışanların doyum sağlayamadıkları bir durum sonrasında ya da çalışanlar, sonucu düzeltme ümitlerini kaybettiklerinde bu sessizliğin ortaya çıktığını ve yaşanan bu durum sonunda çalışanın boş vermişlik hissine kapıldığını belirtmiştir.

Sonuç olarak; kabul edilen sessizlik, kasıtlı bir şekilde edilgen kalma, mevcut duruma boyun eğme, grubun gerisinde kalma hissi ile bilgiyi dışa vurmama durumlarını içerir (Dyne, Ang ve Botero, 2003).

#### **1.4.2. Savunma Amaçlı Sessizlik**

Savunma amaçlı sessizlik bireyin olası sonuçlardan kendini korumak adına bilinçli olarak sessiz kalması şeklinde tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001).

Dyne, Ang ve Botero (2003) ise savunma amaçlı sessizlik için kendini dış tehditlerden korumak amacıyla ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etmekten çekinme tanımını yapmışlardır.

Çalışan için mevcut sorun hakkında fikirde bulunmak gereksiz ve hatta tehlikeli bir durum yaratabilmektedir. Bu yüzden kişi sahip olduğu cezalandırılma korkusuyla üstleriyle bir fikri ya da durumu paylaşmaktan çekinir (Milliken ve Morrison, 2003).

Kabul edilen sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik karşılaştırıldığında savunma amaçlı sessizliğin daha proaktif olduğu görülmektedir. Kabul edilen sessizlikte koşulsuz kabul söz konusudur. Savunma amaçlı sessizlik daha çok ortaya konacak herhangi bir fikri, öneriyi kişisel olarak tehlikeli olabileceği endişesiyle söylemekten kaçınma, korkma durumudur (Zehir, 2011).

Yirmi iki örgütte toplam 260 çalışan ile yapılan bir çalışmada çalışanların %70' inin çeşitli korkularından dolayı örgüt içerisindeki konumlarını ve itibarlarını korumak adına sessiz kaldıkları sonucuna varılmıştır (Slade, 2008).

### 1.4.3. Örgüt Yararına Sessizlik

Daha önce bahsedilen kabul edilen sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik türleri Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos (2001) tarafından geliştirilmiş iken, üçüncü sessizlik türü olan örgüt yararına sessizlik, Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiştir. Dyne, Ang ve Botero (2003)' ya göre örgüt yararına 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.

Çakıcı (2010)' ya göre örgüt yararına sessizlik topluma, diğer bireylere ve örgüte faydalı olmak için fedakârlığa ve işbirliğine dayalı olarak iş hakkındaki bilgi ve görüşlerin gizlenmesidir. Bu davranış başkaları düşünülerek yapılır, özveride bulunma ile örgüt ve diğer çalışanların menfaati ön plandadır. Savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlikte mevcut alternatifler düşünülmüştür ancak kasıtlı olarak fikir, görüş ve bilginin saklanması söz konusudur (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Örgüt yararına sessizlik, grup ve organizasyon seviyesindeki, genellikle resmi ilişkilerdeki duraksamanın yansıması olarak görülebilir (Pinder ve Harlos, 2001).

Karacaoğlu ve Cingöz (2009) örgüt yararına sessizlik için özgeci davranış tabirini kullanmışlardır yani örgüt yararına sessizliği herhangi bir biçimde karşılık veya ödül beklentisi olmaksızın bir başkasına yardım etme şeklinde tanımlamaktadırlar.

Savunma amaçlı sessizlikte mevcut durum hakkında alternatiflerin açıklanmasının getireceği sonuçlar hakkında korku duygusu mevcutken, örgüt yararına sessizlikte başkalarının iyiliğini düşünen özgeci bir tavır mevcuttur. Yani örgüt yararına sessizlik davranışı başkalarının iyiliği temel alınarak yapılan kasıtlı bir davranıştır.

Tablo 2. Sessizlik Türleri ve Örnekleri

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

Kaynak: Dyne, Ang ve Botero, 2003.

### 1.5. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ

Bilinçli ve kasıtlı bir davranış olarak kabul edilen sessizlik davranışları örgüt içinde çalışanlar tarafından çeşitli şekillerde sergilenmektedir. Bu davranışlar söylenen sözleri ve görevleri itiraz etmeksizin sorgulanmadan kabul etme, yaşanan problemleri görmezden gelme ya da diğer çalışanlar arasında dikkat çekmekten kaçınma şeklinde ortaya çıkmaktadır (Bildik, 2009). Sessiz kalma biçimlerine aşağıda yer verilmiştir.

### 1.5.1. Çalışan İtaati

Çalışan itaati örgütsel şartları eleştirmeden ya da herhangi bir sorgulama yapmadan kabul etme ve mevcut alternatiflerin sınırlı olması durumu olarak tanımlanır (Bildik, 2009).

Bildik (2009)' e göre adaletsiz şartlarda itaat etme, mevcut alternatifleri görmezden gelme ve başkasını arama arzusu eksikliği ile eş anlamlıdır. İtaat etmenin sessiz kalmadan daha köklü bir durum olduğunu belirten Bildik (2009) bu durumun ortadan kaldırılmasının da daha güç olduğunu vurgulamıştır. Çünkü çalışan sessiz kalanlara göre bu durumun daha az farkındadır ve mevcut değişikliklere daha az istekli ve daha az hazırdır.

Hirschman (1970)' ın yaptığı karşılaştırmaya göre sessizlik çalışanların koşulsuz kabul ettiği ve kısmen bilinçli ve istem dahilinde olan bir davranıştır. Çalışanlar mevcut alternatiflerin farkındadır. Bu sebeple stres düzeyleri yüksektir. Sessizlik gösteren bireydeki temel duygular korku, öfke, alaycılık, umutsuzluk ve muhtemelen depresyondur ve en belirgin özellikleri sessizlikten vazgeçmemeleridir. Çalışan itaatinde ise çalışanlar bilinçsiz bir şekilde yani içinde buldukları durumun farkında olmadan daha fazla isteksizliğe sahiptirler. Mevcut durumları oldukları gibi kabul ederler. Bu nedenle de stres seviyeleri ve durumu değiştirmek için gerekli olan motivasyon seviyeleri düşüktür.

### 1.5.2. Sağır Kulak Sendromu

Brinsfield (2009) tarafından örgütsel hareketsizlik olarak tanımlanan sağır kulak sendromu, çalışanların memnuniyetsizliklerini duymazlıktan veya görmezlikten gelmeyi ifade eder. Çalışanların karşılaştıkları olumsuz durumları ifade etme ya da açığa vurma cesaretlerini kıran yerleşmiş örgütsel bir normdur.

Peirce, Smolinski ve Rosen (1998) sağır kulak sendromunun üç faktörden meydana gelebileceğini ifade etmişlerdir. Bunlar:



- Yetersiz ve niteliksiz örgütsel politikalar; hantal ve açık olmayan bildirim prosedürleri,
- Yönetimsel gerçekleştirme ve tepkiler; suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, örgüt içerisindeki değerli çalışanların sürekli korunması, rahatsızlık vermeyi kronikleştiren çalışanların görmezlikten gelinmesi, mağdura misilleme yapılması,
- Örgütsel özellikler; aile işletmeleri, küçük işletmelerdeki düşük düzeyde insan kaynakları fonksiyonları, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek ağırlıklı işletmelerdir.

### **1.5.3. Pasif Kalma ve Rız Olma**

Bir diğer sessiz kalma biçimini pasif kalma ve rız olma olarak tanımlayan Pinder ve Harlos (2001)' a göre bu durum insanların yaşadıkları haksız, yasadışı ve ahlak dışı davranışlara karşı kayıtsız kalması ve rız olmasıdır. Yapılan çalışmalar bu tür sessizliğin dört farklı şekilde meydana geldiğini göstermektedir. Bunlar; ilgisiz, geri çekilen, destekleyici ve anlamsız sessizliktir. İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak, gülümseyerek destekleyici gibi görünmek bu tiplere örnek olarak verilebilir (Şehitoğlu, 2010).

Çalışma ortamlarında daha çok sessiz kalmayı tercih ettikleri gözlemlenen çalışanlar, içlerinde buldukları mevcut durumu sorgusuz kabul ederler. Alternatifler üretme ve mevcut durumu değiştirmek adına çaba gösterme için gerekli olan motivasyona sahip değillerdir.

### **1.5.4. Geri Çekilme ve Başka Durumlara Yönelme**

Dyne, Ang ve Botero (2003) son olarak sessizliğin kendini koruma, çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde ortaya çıktığını belirtmiştir.

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

Örgüt içinde olumsuz durumların oluşmasına sebep olan faktörlerden bir tanesi de örgüt içindeki güvensizliktir. Bu güvensizliğin sonucu olarak, çalışanlar konuşmayı riskli görmekte ve mevcut durumla ilgili alternatifleri dile getirmemektedirler. Bu durum da yaşanan sorunların çözümünü imkânsızlaştırmakta, güçleştirmekte ya da yavaşlatmaktadır. Dolayısıyla iş ile ilgili yeni fırsatlar da ortadan kaybolmaktadır. Çalışanların yöneticileri tarafından olumsuz geribildirim alma korkuları bilgi girişlerinde uyumsuzlukların oluşmasına, bu nedenle yanlış karar alma ya da etkili kararların alınamamasına neden olmaktadır. Çalışanlara ön yargılı davranılması sonucunda, çalışanlar kendilerine değer verilmediğini hissetmektedir ve bu nedenle güven ve organizasyona bağlılıkları azalmaktadır. Konuşmanın bir fark oluşturmayacağı, cezalandırılma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesi organizasyonda değişimi azaltır ve yavaşlatır. Çalışanların geri çekilerek pasif kalmalarına neden olur (Bildik, 2009).

## 1.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SINIFLANDIRILMASI

Örgütlerde çalışanların bilinçli olarak mevcut durum hakkında sessiz kalması anlamında kullanılan örgütsel sessizlik örgütlerin yeni alternatifler üreterek ilerlemelerini engelleyen sorunlardan biri olarak görülmektedir. Örgütlerde çalışanların fikirlerini rahatlıkla paylaşacakları ve bu fikirlerini yöneticilere ulaştıracakları ortamlar yaratılması örgüt yararı için oldukça önemlidir.

Mevcut alanyazın incelendiğinde Sobkowiak (1997) sessizliği akustik ve pragmatik olarak ikiye ayırmıştır. Akustik sessizlik; ses dalgalarının eksik olduğu ortamdır. Yani örgütsel sessizliğin aksine doğal olarak gelişen sestten arınık olma durumu olarak tanımlanabilir. Pragmatik sessizlik ise stratejik ya da fayda sağlamaya yönelik amaçlara ilişkin konuşma yokluğunu yansıtır ve insandan kaynaklanır. Örgütsel sessizlik de çalışanın bilinçli olarak mevcut durumlar hakkında sessiz kalmayı tercih etmesi olarak tanımlandığı için pragmatik sessizliğe örnek gösterilebilir. Bruneau (1973) pragmatik sessizliği 3 grupta sınıflandırmıştır. İlki psikolojik temelli sessizliktir ve konuşma anında yapılan ve istenmeden ortaya çıkabilecek durma ve hızlanmaları ifade eder. İkincisi etkileşimli sessizliktir; diyalog esnasında yargılamaları ve etkiyi içerir, duraklamayı daha uzun süre devam ettirmek için yapılır. Farklı olarak algıladığımız biriyle tanıştığımız zaman gösterdiğimiz genel

tepkidir. Üçüncüsü, sosyo-kültürel sessizliktir; grup ve organizasyon seviyesindeki, genellikle resmi ilişkilerdeki, duraksamayı yansıtır (Pinder and Harlos, 2001).

Örgütsel sessizliği örgütsel düzeyde bilgi ve örgütsel öğrenme konuları bakımından sınıflandıran çalışmalar iki temel boyutu ele almıştır. Bunlardan birincisi çalışanların sessiz kalması, ikincisi ise çalışanların sessiz bırakılmasıdır. Bu sınıflama aşağıda kısaca açıklanacaktır (Blackman ve Sadler, 2009).

### **1.6.1. Sessiz Kalma**

Çalışanlar sessizliği bilinçli olarak tercih etmekte ve mevcut durum hakkında sessiz kalmayı kendi isteğiyle yerine getirmektedir. Bu gibi durumları oluşturan örtük ve sezgisel bilgileri ifşa etme noktasında kişilerin sessiz kalmaları olağan bir durumdur.

Kavramsal bilgiler (çeşitli konularda otomatik olarak problem çözümünden sonra ya da bu süreç içerisinde oluşan tecrübeye dayalı bilgi) ve bilinç öncesi bilgiler (uzun süreli tecrübeye dayalı, hafızanın etkilediği fakat ifade edilemeyen bilgi) ise çalışanların konuşabilen konularda bilinçli olarak sessiz kalması olarak görülür (Blackman ve Sadler, 2009).

### **1.6.2. Sessiz Bırakılma**

Çalışanlar her zaman kendi istekleri ile sessiz kalmayı tercih etmemektedirler. Örgüt başlarında bulunan yöneticiler de çalışanlarını sessiz kalmaya mecbur edebilmektedir. Blackman ve Sadler (2009)' a göre yöneticiler tarafından oluşturulan böyle bir ortamda bireyler bilinç dışı bastırılmış sesi (gerekçeli ve kontrollü bilginin bilinçli farkındalıktan ayrı tutulması), bilinçli saklanan sesi (içsel güç, prososyal ya da uysal davranışa dayalı bilinçli bir şekilde saklanan ses) ve bilinçli bastırılmış sesi (örgütsel etki ile irade dışı boyun eğmeye ya da kendini korumak amacıyla ses çıkarmama) ortaya çıkarmayabilirler.

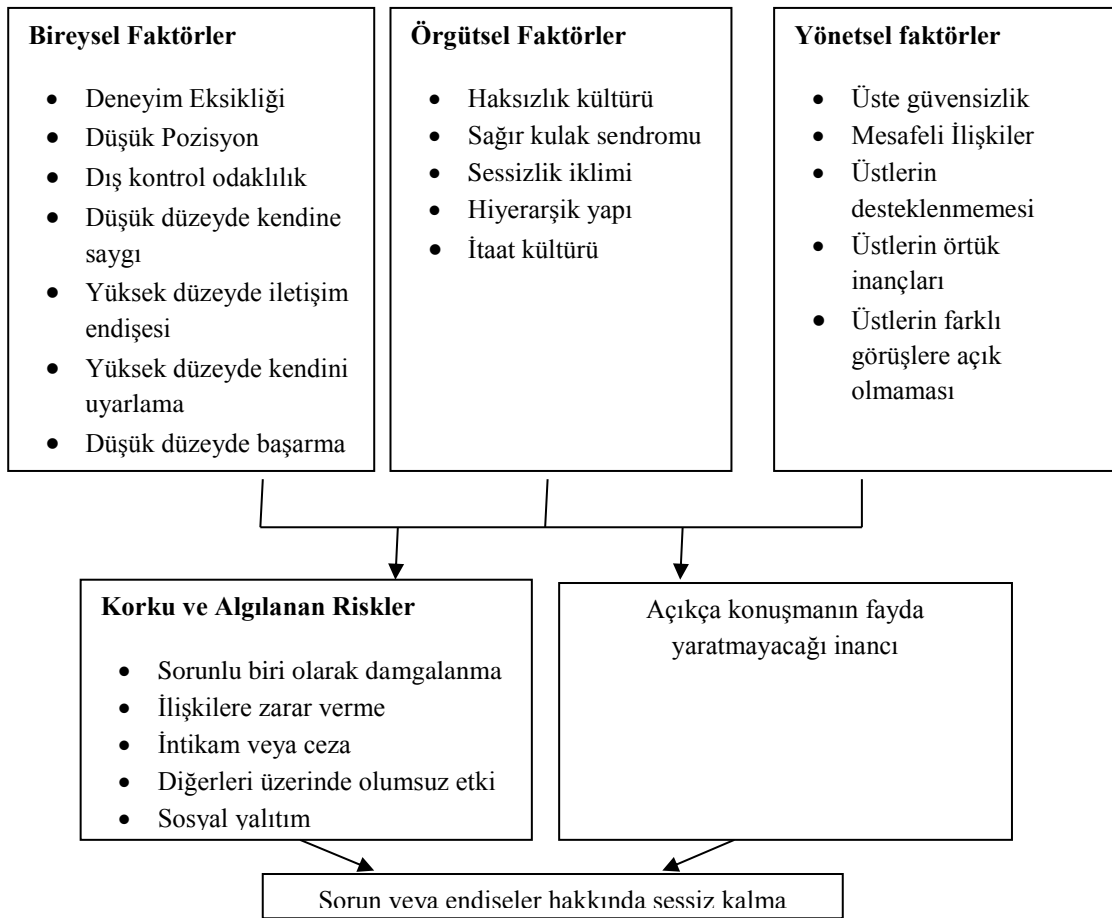
## **1.7. SESSİZLİĞİN OLUŞUM SÜRECİNDE ROL OYNAYAN ETMENLER**

Henrikson ve Dayton (2006) örgütsel sessizliğin kolektif bir olgu olduğunu belirterek, örgütsel sessizliği, bir örgütün karşılaşılabileceği olay, sorun ya da durumla

ilgili olarak örgütte çalışanların bir şey yapmaması ve sessiz kalması olarak tanımlanmışlardır.

Pinder ve Harlos (2001) çalışanların sessizlik tercihinin bireysel faktörlere dayandığını belirtirken, Premaux (2001) açıkça konuşmaya isteksizliği, bireysel ve örgütsel faktörlere dayandırmaktadır. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) ise sessiz kalma tercihinin örgütsel nedenler, korku ve inanç faktörü ile diğer faktörler olmak üzere üçe ayırmıştır.

Alanyazın incelendiğinde, örgütsel sessizliği etkileyen yönetsel ve örgütsel nedenler ile işle ilgili korkular, izolasyon korkusu, tecrübe eksikliği ve ilişkileri zedeleme korkusu gibi faktörlerden de bahsedildiği görülmektedir. Aşağıda Şekil 3.' de çalışanların herhangi bir konu ile ilgili olarak sessiz kalmayı tercih etmeleri üzerine bir model gösterilmektedir.



Şekil 3. Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model

Kaynak: Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, s. 1467.

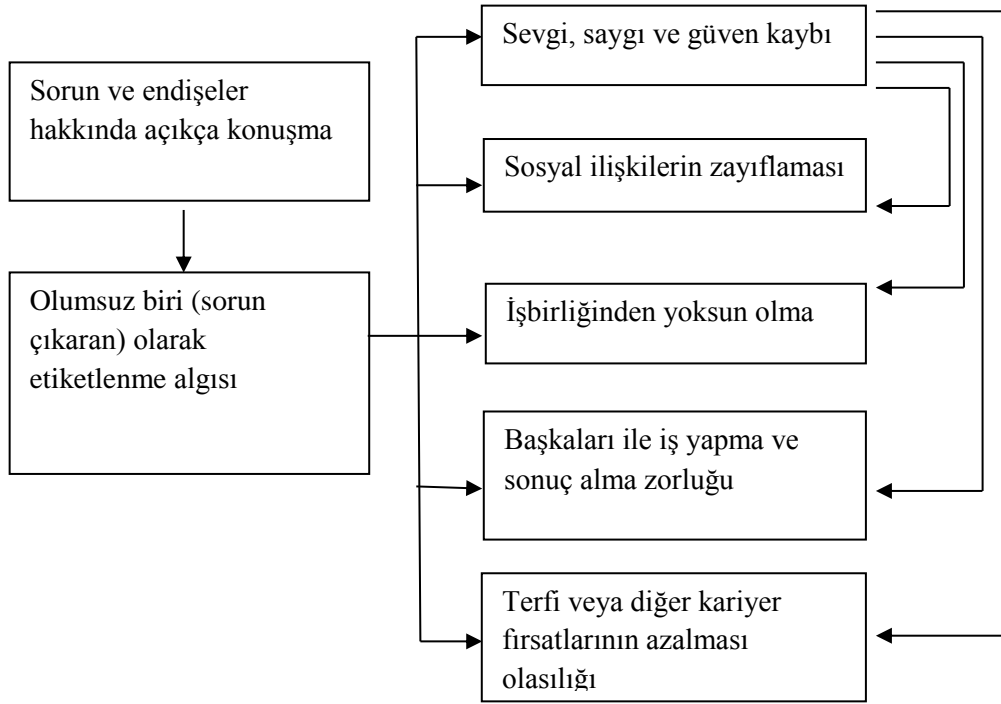
Mevcut şekil incelendiğinde örgütsel sessizlik 3 faktörde ele alınmıştır. Bu faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve yönetsel faktörlerdir. Çalışanın sessiz kalmasına neden olan korku ve risk faktörleri olarak; olumsuz olarak etiketlenme, ilişkilerin zarar görmesi, misilleme veya ceza, başkaları üzerinde negatif etki, konuşmanın herhangi bir değişiklik yaratmayacağına olan inanç gösterilmektedir. Tüm bu ihtimalleri değerlendiren çalışan da sonuç olarak bir konu ya da sorun hakkında sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Bu çalışmada Çakıcı (2010)' nın yaptığı sınıflandırma dikkate alınarak, örgütsel sessizliği oluşturan faktörler korku ve algılanan risk faktörü ve bağlamsal faktörler (bireysel, örgütsel ve yönetsel) olmak üzere iki başlıkta incelenmiştir.

### **1.7.1. Korku ve Algılanan Risk Faktörü**

Korku sessiz kalma isteğinin temelini oluşturmaktadır. Zarar görme fikrinin ve ihtimalinin sonucunda ortaya çıkan kaygı, korku olarak tanımlanmakta ve algılanan riskle orantılı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler açıkça konuşmadan önce konuşmanın sonuçlarıyla alakalı bir risk değerlendirmesi yaparlar. Fayda-zarar analizi sonucunda konuşmak faydadan çok zarar getiriyorsa ve bu davranış riskli ise korunma davranışı olarak sessizlik ortaya çıkar. Sessiz kalmanın önemli bir nedeni olarak bireyin sorun ve düşüncelerini açıkça dile getirmesi sonucunda "olumsuz biri olarak damgalanma" korkusu gösterilmektedir (Çakıcı, 2010).

Yapılan bir nitel çalışmada Dutton, O'Neill, Hayes ve Wierba (1997) "olumsuz sonuçlardan korku" nun orta kademe yöneticilerinin, üst yönetime stratejik ve taktiksel konu benimsetmesine engel olan en önemli unsur olduğu sonucuna varmışlardır. Çakıcı (2010) Türkiye' de bir üniversitede yaptığı çalışmada ise yöneticiye güvensizlik ve korkunun sessiz kalmayı tercih etmede en önemli etken olduğu sonucuna varmıştır. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) olumsuz biri (sorun çıkarıcı, şikayetçi, fitneci) olarak görülmenin algılanan sonuçları ile ilgili olarak sevgi, saygı ve güven kaybı, sosyal bağların zayıflaması, işbirliğinden mahrum bırakılma, giderek iş yapma zorluğu, terfi veya diğer kariyer fırsatlarının azalması olasılığı gibi bulgulara rastlamışlardır. Aşağıda Şekil 4.' de bu durum kısaca özetlenmektedir:



Şekil 4. Olumsuz Biri Olarak Etiketlenme ve Olumsuz İmajın Algılanan Sonuçları  
Kaynak: Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003.

Sessiz kalmak kişisel faktörlerin yanı sıra çevresel faktörlere de bağlıdır. Çalışan iş arkadaşlarından destek görmezse dışlanmaktan kaçınmak için sesini çıkartmayacaktır. İş ortamında egemen olan görüş, o ortamdaki sessizlik ya da ses çıkarmayı belirleyen etmen olacaktır (Bowen ve Blackmon, 2003).

Çoğunluğun görüşüne sahip olmayan bir çalışan dışlanma korkusu ile farklı düşüncelerini ifade etmeyecektir. Sosyal yalıtım korkusu olarak adlandırılan bu durum kişileri sessizleştiren önemli bir nedendir. Risk ile sessiz kalma korkusu doğru orantılıdır. Algılanan risk ne kadar yüksek ise sessiz kalma olasılığı da o kadar artmaktadır (Çakıcı, 2010).

### 1.7.2. Bağlamsal Faktörler

Bağlamsal faktörler başlığı altında incelenecek olan bireysel, yönetsel ve örgütsel faktörler işgörenlerin algıladığı riskleri ve açıkça konuşmanın faydasız olduğu inancını etkileyerek kurumla ilgili, konu, sorun ve endişeleriyle ilgili sessiz kalmayı tercih etmesinde rol oynayan etmenlerdir (Çakıcı, 2010).

### 1.7.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler kişinin sessiz kalmasında etkilidir. Birey tarafından bilinçli ve kasten yapıldığı iddia edilen sessizliğin oluşumunda bireysel yatkınlık ön plandadır. Pinder ve Harlos (2001) bireysel özellikleri 3 sınıfta incelemiştir. Bunlar kendine saygı (self esteem), kontrol odaklılık (focus of control) ve iletişim endişesidir (communication apprehension). Kendine saygı, insanların kendileri hakkında ortaya koydukları değerlendirmedir. Kontrol odaklılık ise kişinin gerçekleştirdiği eylemlerini kontrolü dahilinde ve kontrolü dışında olan olaylarla ilişkilendirmesidir. İç kontrol odaklı insanlar eylemlerinin sonuçlarından kendilerini sorumlu tutarlarken, dış kontrol odaklı insanlar yaşamlarından şansı, kaderi ve dış etkenleri sorumlu tutarlar. Araştırmacılara göre iletişim endişesi yüksek, öz saygısı az ve dış kontrol odaklı işgörenlerin, iletişim endişesi düşük, öz saygısı yüksek ve iç kontrol odaklı işgörelere göre haksızları kabullenmesi ve özümsemesi daha kolaydır. Bu kişiler sessizliğe karşı daha yatkındır.

Ortama uyum gösterme olarak tanımlanan kendini uyarılma, kontrol odağı ve kendine saygının yanı sıra sessizlik üzerinde etkilidir (Premeaux ve Bedean, 2003). Sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneğine sahip kişiler kendini uyarılma düzeyi yüksek ve toplum içinde iyi izlenim bırakan bireylerdir. Kendini uyarılma düzeyi düşük insanlar ise yaşadıkları duygu, düşünce ve yargıları dışa vurma eğilimindedir. Bu insanlar kendini uyarılma düzeyi yüksek insanlara göre daha çok konuşma davranışında bulunurlar (Çakıcı, 2010). Ancak ülkemizde nabza göre şerbet deyimini ile bireyler toplum içinde kabul görmek, iyi bir izlenim uyandırmak ve bir takım kazanımlar elde etmek adına kendini uyarılma düzeylerini yüksek tutmaktadırlar.

Sessiz kalmanın bireysel faktörleri arasında deneyim eksikliği ve düşük pozisyonda olmak da gösterilebilir. Umursamaz ve vurdumduymaz kişiliğe sahip insanların da örgütsel meselelerde sessiz kaldığı bir gerçektir. Umursamaz bir karaktere sahip işgören için doyum önemli değildir. Aynı zamanda korku ve itaat kültürü gelişen toplumlarda da tepkisiz ve umursamaz tavırların oluşması muhtemeldir (Çakıcı, 2010). Başaran (2004) umursamazlığın daha çok bürokratik örgütlerde oluştuğunu ve bu kavramın tepkisizlikle birleşerek vurdumduymazlığı geliştirdiğini belirtmiştir.

### 1.7.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler arasında hiyerarşik yapı, haksızlık kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu gösterilebilir. Milliken ve Morrison (2000) sessizlik iklimi kavramını “Örgüt içinde konuşmak anlamsızdır.” ve “Görüş ve endişeleri dile getirmek tehlikelidir.” şeklinde tanımlamıştır.

Sosyal iletişim sessizlik iklimini oluşturan önemli bir unsurdur. Çalışanlar birbirleriyle iletişim yoluyla deneyimlerini paylaşırlar ve bu konuda ortak bir noktada birleşirler. Çalışanların fikirlerine saygı gösterilmediği, yöneticiler tarafından sesliliğin hoş karşılanmadığı ve seslilik sonucunda terfi edememe, işten kovulma gibi durumlarla karşılaşıldığı bir örgütte çalışanlar konuşmanın tehlikeli olduğu konusunda fikir birliğine varır.

Vakola ve Bouradas (2005) 677 çalışanla birlikte sürdürdükleri çalışmada, gözlemcilerin sessizliğe dair tutumları, üst yönetimin sessizliğe dair tutumları ve iletişim fırsatları ile çalışanların sessiz kalma davranışları arasında ilişki bulunmuştur. Ayrıca bu üç boyut örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile de ilişkilidir.

Bir diğer örgütsel faktör olarak haksızlık kültürü gösterilmektedir ve haksızlık kültürünün mevcut olduğu örgütlerin bazı ortak özellikleri şunlardır (Çakıcı, 2010):

- Yoğun gözetim,
- Çatışmanın bastırılması,
- İş ilişkilerini insan ilişkilerinin üstünde tutma,
- Rekabete dönük bireycilik,
- Yüksek düzeyde merkezileşme,
- Otoriter yönetim tarzı,
- Zayıf iletişimdir.

Üstlerle açık iletişimi ve eleştiriyi kısıtlayan hiyerarşik yapılar bir diğer örgütsel faktördür. Örgüt içerisinde iletişim genelde üstten asta yani aşağıya doğru olmakta ve dikey iletişim yani asttan üste doğru iletişim ilk amirde kesilmektedir. Çakıcı ve



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

Premaux (2001)' e göre demokratik çevrelerdeki iletişim kalıpları uzlaşma içinde olma, çatışmadan uzak olma, eleştirileri ve farklı görüşleri en aza indirme eğilimi göstermektedir. Bu demek oluyor ki sessizliği önlemek için demokratik ilkeler etrafında düzenlenen bir örgüt de her zaman yeterli olamayabilmektir. Çakıcı (2010)' ya göre sessizleşmenin nasıl yetiştirildiğimiz, eğitimimiz, kültürel özelliklerimiz, kişiliğimiz ve cinsiyetimiz ile de ilgisi vardır. Türkiye' de altı özel sektörde 121 idari personel ile yapılan çalışmada açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algılaması kavramlarının işgörenlerin sessizliği üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

Örgütsel sessizliğe katkı sağlayan ve yönetsel inançları besleyen diğer kavramlar toplumsal ve kültürel normlar, güç mesafesi ve öğrenilmiş çaresizliktir (Çakıcı, 2010). Toplumsal ve kültürel normlar konu kapsamı olarak çok geniş ve detaylı işlenmesi gerektiği sebebiyle burada güç mesafesi ve öğrenilmiş çaresizlikten bahsedilmiştir.

Toplum üyelerinin kurum ve örgütlerdeki gücün eşit bir şekilde dağılmadığının toplum üyeleri tarafından kabul edilme derecesi olarak tanımlanan güç mesafesi ne kadar yüksekse çalışanların yöneticilerine ve hatta iş arkadaşlarına da görüşlerini ifade etme olasılığı o kadar azdır (Çakıcı, 2010). Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde insanlar kızgınlıklarını tam olarak ifade edememektedirler. Düş kırıklıklarını ve patronları hakkındaki olumsuz duygularını gizleme eğilimindedirler (Huang, Vliert ve Veght, 2005). Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde yaşlıya saygı vardır ve statü önemli bir güç göstergesidir (Mooji ve Hofstede, 2002).

Öğrenilmiş çaresizlik ise psikologlar tarafından tepkisizliğin, pasifliğin ve toplumsal sessizliğin temel nedeni olarak tanımlanmaktadır. Bireyin kontrol edemediği bir

çevreye ve olaylara sürekli maruz kalması halinde, bulunduğu durumu değiştirebileceğine olan inancı yitirmesi o bireyin öğrenilmiş çaresizliğidir. Birey durumları değiştirebilecek gücü olsa bile artık pasif kalmayı tercih eder (Erkuş, 1994).

Sekman (2005) bizim gibi doğu toplumlarında bireyin deneme -yanılma yaşamasına gerek kalamadan çaresizliğin toplum tarafından öğretildiğini vurgulamıştır. İşgörenin sahip olduğu “Bunu söylesem ne değişecek ki?” ya da “Böyle gelmiş böyle gider.” tarzında sahip olduğu düşünceler yüzünden işgören yenilik ve öğrenme yerine, mevcut alışkanlıkları sürdürme davranışını benimsemektedir.

### 1.7.2.3. Yönetmel Faktörler

Sessiz kalma terciğinde etkili olan yönetmel faktörler arasında yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu, yöneticilerin astlarla ilgili olarak açığa vuramadıkları örtük inançları, yönetimin açıkça konuşmayı desteklememesi, mesafeli ilişkiler, yönetime güvensizlik ve yönetimin farklı fikirlere açık olmaması gösterilmektedir.

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği yönetim açısından iki boyutta değerlendirmiştir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır:

1. **Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu:** Yöneticiler olumsuz geri bildirim almaktan korkmaktadırlar ve böyle bir durumla da karşılaştıklarında bu geri bildirim yok sayma ve göz ardı etme eğilimi içine girmektedirler. Eğer bu geri bildirim bir asttan geliyorsa bunun doğruluğuna inanmak yerine bunu üstün gücünü ve inanırlılığını tehdit eden bir davranış olarak görmektedirler.
2. **Yöneticilerin İşgörenler ve Yönetimin Doğası Hakkında Genelde Sahip Oldukları Örtük İnançlar (Implicit Beliefs):** Bu inançlardan birine göre işgören kendi çıkarlarını düşünür, herhangi bir çıkarı olmadan örgüt için davranış göstermede tembel, sorumsuz ve güvenilmezdir. Diğeri ise “yönetim, örgüt lehine en iyi olanı bilir” inancıdır. Üçüncü inanç ise birlik,

anlaşma ve uzlaşmanın örgütsel sağlığı olumlu etkilediği ancak uyuşmazlık ve muhalefetin tehlikeli ve dikkat edilmesi gereken bir davranış olduğudur.

Bu tarz inançlara sahip olan yöneticiler açıkça iletişime kapalıdır. Astlarından gelecek herhangi bir bilgi ve görüşe olumsuz tepkiler verebilir ve açıkça konuşanları gizli veya açık bir şekilde cezalandırmayı seçebilir. Bu tarz yöneticiler sessizlik iklimi, sağır kulak sendromu ve haksızlık kültürünün egemen olduğu bir örgütsel ortam yaratabilir. Aynı zamanda bu inançlar merkezileşme, sıkı kontrol mekanizmaları, dikey hiyerarşik yapı gibi durumları da doğurabilir (Morrison ve Millken, 2000).

Bir işgörenin kurumuyla ilgili işleyişi iyileştirmek adına fikir, görüş ve değerlendirmelerini yöneticileriyle açıkça konuşabilmeleri yöneticisine duyduğu güvene bağlıdır. Eğer çalışan kendini güvende hissediyor, söyledikleri sonucunda ceza yerine ilgi ile karşılaşacağına inanıyorsa, sesini çıkarma konusunda daha istekli ve cesur olacaktır. Yönetimsel ve örgütsel faktörler işgörenin korku ve risk algısı ile konuşmanın fayda yaratmayacağı inancını besleyen en güçlü silahtır. “Yararı yok” inancı (hiçbir şey değişmeyecek, konuşma yanıtız kalacak gibi) ile örgütteki kabullenici sessizlik doğru orantılıdır. Bu inanç ne kadar yüksekse örgüt içinde kabullenici sessizlik de o derece egemen olur (Çakıcı, 2010).

## 1.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Örgütsel sessizliğin örgütler ve çalışanlar için sonuçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çakıcı, 2010):

1. İşgörenler açık ya da gizli olarak cezalandırılacaklarına inandıkları için, örgütsel sorunlarla ilgili görüşlerini dile getirmekte zorlanırlar. Bu inanç onları örgütsel iyileşmeye yönelik önerilerde bulunmak yerine sessiz kalmaya itmektedir. Bu durum örgütün ilerlenmesinde ve gelişmesinde engel olarak görülmektedir. Aynı zamanda işgören kendini işiyle ilgili konularda açıkça konuşurken kendini güvensiz hissederse, örgüte bağlılık ve aidiyette azalma, iş doyumunu sağlayamama, memnuniyetsizlik ve işten ayrılma gibi durumlarla karşılaşabilir.

2. Açıkça konuşmak toplumsal bir yarar olarak algılanır ve geç sonuçlanır. Açıkça konuşmanın zararı ise itibar kaybı, küçük düşme, sorun çıkarıcı olarak etiketlenme gibi bireyseldir. Bu zararlar bilinse de kişinin en iyi olduğu konuda sessiz kalması kişiye zarar verebilir. Toplumsal konularda bilinçli ve farklı görüş açılarına sahip insanlar seslerini çıkardıklarında bir sonuçla karşılaşamazlarsa giderek sessizleşme eğilimi gösterirler. Bu insanlar umarsız ve duyarsız kişilere göre çevreleriyle daha ilgilidirler. Kişinin inançları ve davranışları arasında yaşadığı bu çelişki bilişsel uyumsuzluk olarak adlandırılır. Böyle bir durumda kişiler inançlarını ya da davranışlarını değiştirerek uyumlu olmaya çalışır. Fakat birey bunu yapamazsa yani mevcut duruma uyum sağlayamazsa bireyin stresi giderek artar ve iş yerini değiştirme düşüncesine bile kapılabilir.
3. Örgütsel sessizlik farklı görüşlerin, olumsuz geri bildirimlerin ve yararlı bilgilerin yetkili kişilere aktarılmayıp bireyin onları kendi içinde tutmasıdır ve bu durum değişim sürecinde ve karar almada zararlı etkilere sahiptir. Karar alma sürecinde çok yönlü bakış açıları geliştirilerek yeni fikirler ve çatışan düşünce ve görüşlerin yer alması alınan kararın kalitesini artırır ve örgütün performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Morrison ve Milliken, 2000). Bilginin çok fazla olması da karar alma sürecini uzatabilir. Fakat örgütün gelişimi için karar alma sürecine katılım ve örgüt hakkındaki düşüncelerin açıkça konuşulması gerekmektedir.
4. Yeniliğe ulaşmamız ancak mevcut durumu sorgulamamızla mümkün olabilir. Sorgulamanın olmadığı ve hiç sorun olmayan ortamlarda mevcut inanç ve uygulamalar değişim göstermeden yüzyıllarca sürüp gitmektedir. Yönetimin uzun yıllar değişmediği örgütlerde içinde bulunulan durumun doğruluğuna o kadar çok inanç sağlanmıştır ki değişime yol açacak yeni fikirler tartışılmaz ve sorgusuz kabul edilir.
5. Yöneticilerin yaptıkları hakkında olumlu geribildirim ve takdir almaktan hoşlanırken, olumsuz geribildirim almaktan kaçınması, örgütlerde mevcut hatanın devam etmesini sağlayan önemli unsurlardan biridir. Bunun sebebi

yöneticinin olumsuz geri bildirimini bir saldırı olarak düşünmesi ve bu doğrultuda ceza alabileceği fikridir. Tam tersi olarak olumlu geribildirim ise yönetici tarafından başarı ve sadakat davranışı olarak algılanmaktadır. Genel olarak üst yöneticiler sessizliği anlaşma ve başarının sonucu olarak algılamaktadırlar ve bilgi eksikliğinin bilincinde değildirler. Bunun sonucunda da çalışanlar olumsuzları görmezden gelmekte ve umursamaz, vurdumduymaz bir tavır takınarak mevcut durumun doğruluğunu kabul etmektedirler.

## **1.9. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Alanyazında yeni olan örgütsel sessizlik konusu daha çok yurt dışında yapılan çalışmalarda teorik olarak karşımıza çıkarken yurt içinde yeni ilgi odağı olmaktadır. Genel olarak yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara bakıldığında eğitim alanında yapılan çalışmaların oldukça az olduğu görülmektedir. Bu nedenle aşağıda çeşitli kaynaklar taranarak ulaşılan yurt içinde ve yurt dışında eğitim ile ilgili yapılmış çalışmaların tamamına ve konu ile ilgili fikir vermesi ve bu çalışmada yararlanılan kaynaklar olması bakımından farklı sektörlerde yapılmış örnek çalışmalara da yer verilmiştir.

### **1.9.1. Örgütsel Sessizlikle İlgili Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar**

Kolay (2012) “Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” isimli çalışmasında endüstri meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmeyi ve örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. İstanbul ili Esenyurt ilçesi endüstri meslek liselerinde 2011–2012 öğretim yılında görev yapan öğretmenler araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. İlçedeki 3 endüstri meslek lisesinde çalışan 174 öğretmen ve idareciden gönüllülük esaslı olarak 144 katılımcı ölçeklerdeki sorulara yanıt vermişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel sessizliklerinin orta düzeye yakın ve örgütsel bağlılıklarının ise orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

Yanık (2012) “Örgütsel Sessizlik ve Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinin araştırma örneklemini, İstanbul ili, Küçükçekmece ilçesindeki tüm resmi endüstri meslek liseleri ile ticaret meslek liselerinde görev yapan 148 öğretmenden oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, iletişim düzeyinin arttığı örgütlerde savunmacı sessizlik davranışında azalma görülmekle beraber, öğretmenlikte 16-20 yıl süre geçirenler örgüt içi iletişimi daha fazla önemsemekte iken öğretmenlikte 21 yıl ve üstü süre geçirenlerde ise savunmacı sessizlik davranışı daha fazla görülmektedir.

Bathmunk (2011) “Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinde liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma İstanbul’ da bulunan iki üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü’ nde görev yapan 112 akademisyen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dönüştürücü liderin olduğu organizasyonlarda çalışanların sessiz kalmadığı, işleri ve problemler hakkında yöneticileriyle konuşabildiği saptanmıştır. Örgüte içten bağlı olan çalışanlar örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul etmekte ve kendilerini örgütün vatandaşı olarak görmektedirler.

Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011) “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi” isimli makalede, Isparta il merkezi sınırlarında yer alan 202 kişiden oluşan tekstil sektörü çalışanlarına ait örgütsel bağlılıkların, işgören sessizliği ile olan ilişkisine odaklanılmışlardır. Araştırma sonucunda; tekstil işçilerinin çeşitli etmenlerle birlikte ortalamanın üstünde bir bağlılık sergiledikleri, korumacı sessizlik boyutunda sessiz kaldıkları, korumacı sessizlik alt boyutu ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Doğan (2011) “Etkili liderlik, Örgütsel Sessizlik Ve Performans İlişkisi” isimli yüksek lisans tezinde, Türkiye’ deki bölgesel, ulusal ve uluslararası firmalarda çalışan 491 katılımcı ile gerçekleştirdiği çalışmada, görev odaklı liderlik ile savunma amaçlı seslilik arasında negatif anlamlı ve örgüt yararına seslilik arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu ve bunun görev odaklı liderlerin çalıştığı konularla ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Bakioğlu, Aşkun ve Berber (2010) “Sessiz Kalmak ya da Kalmamak?: Bu G Akademisyonlar İçin Bir Engel midir? (Remaining Silent or Not: Is power Distance a Barrier For Academicians?)” isimli makalelerinde sessiz kalma davranışı ile güç mesafesi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. İstanbul’da bulunan iki bk üniversitede görev yapan 83 akademisyen üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; akademisyenlerin genelde sessiz kalmayı tercih ettiklerini saptamışlardır. Yönetsel performansın moderatör etkisi izlenmiş ve söz konusu bu değişkenin de sessiz kalma davranışını etkilediği görülmüştür.

Alparslan (2010) “rgtsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy niversitesi ğretim Elemanları zerinde Bir Araştırma”, isimli yüksek lisans tezinde, örgütsel sessizlik iklimi ile işgörenlerin sessizlik davranışı arasındaki etkileşimi analiz etmek üzere 150 niversite ğretim elemanı üzerinde yaptığı araştırma sonucunda;

- st yönetimin olumsuz tutumları ve iletişim yapısının sessizlik davranışını etkilediği bulgusuna ulaşmıştır.
- Örgütsel sessizlik iklimi ile çalışanların sessizlik davranışında bulunmaları arasında anlamlı ilişkiler belirlemiş ve çalışanların sessizlik davranışlarının örgüt içinde sessizlik ikliminin oluşmasına neden olduğunu saptamıştır.
- Katılımcıların demografik özelliklerinin sessizlik davranışı üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir.

Bayram (2010) “niversitelerde rgtsel Sessizlik” isimli çalışmasında Türkiye’ de bir üniversitede 315 akademisyen üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasının sonucunda;

- Üniversitelerde rgtsel sessizlik davranışının olduğu,
- İdari görevi olmayan akademisyenlerin yüksek oranda sessiz kaldığı,
- Akademisyenlerin alışma olanakları ile ilgili konularda “ok nadir” sessiz kaldığı,
- Kıdem, yaş ve tecrübe arttıķa sessizlik davranışının azaldığı bulgularına ulaşmıştır.

Kahveci (2010) “İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler” isimli yüksek lisans tez çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmeyi ve örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel sessizlik algıları yüksek düzeyde, örgütsel bağlılık algıları orta düzeyde çıkmıştır. Örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam faktörleri ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı faktörü arasında negatif yönde ancak anlamlı olmayan bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Sözen, Yeloğlu ve Ateş (2009) “Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma” isimli çalışmalarında, çalışanların maruz kaldıkları eşitsizlik karşısında sessiz kalmayı tercih edeceklerini öne süren iddiayı test etmek üzere bir üniversitede çalışan tüm mavi yakalılar üzerinde yaptıkları bir ankete göre çalışanların maruz kaldıkları eşitsizlikler karşısında tepkisiz kalmayı tercih ettikleri bulgusuna ulaşmışlardır.

Çakıcı (2008) “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada işgörenlerin hangi konularda neden sessiz kaldıklarını ve sessizliğin sonuçlarını nasıl algıladıklarını tespit etmek üzere 327 akademik ve 181 idari personel üzerinde yaptığı araştırma sonucunda;

- Sessiz kalınan konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları,
- Sessizleşmeye neden olan hususlar; yönetsel ve örgütsel hususlar, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu,
- Sessizliğin algılanan sonuçları ise; performans ve sinerjiyi engelleyen, iyileşme ve gelişmeyi kısıtlayan ve çalışanı mutsuz kılan sonuçlar olarak tespit edilmiştir.

Ehtiyar ve Yanardağ (2008) “Örgütsel Sessizlik: Oteller Zincirinde Çalışanlar Üzerine Yapılmış Bir Çalışma (Organizational Silence: A Survey on Employees



Working in A Chain Hotel)” isimli çalışmalarında Antalya’ da bir zincir otelde çalışan 135 kişi üzerinde anket yardımıyla yaptıkları çalışma sonucunda;

- Yaş ve cinsiyetin sessizlik boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşmışlardır.
- İşletme genelinde sessizlik tutumu hakim olsa da genel anlamda çalışanların açık iletişimden yana olduğunu ve sorunlarını açıkça dile getirmeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Çakıcı (2007) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli çalışmasında, alanyazında henüz yer almayan sessizleşme kavramına dikkat çekmek ve sessizleşme kavramının araştırılmasını sağlamak amacıyla geniş bir yazın taraması ve incelemesi ile yaptığı araştırmasında;

- Örgütlerde sessizlik kavramı, konuşma formlarıyla ilgili kavramlar, sessizleşmenin dayandırıldığı teoriler, sessizleşmeyi üreten ve geliştiren dinamiklere yer vermiş,
- Gelecekteki araştırmalarla ilgili önerilerde bulunmuştur.

Çakıcı ve Çakıcı (2007) “Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma” isimli çalışmalarında, üç adet şehir ve iki adet resort otelin 310 çalışanına anket yardımıyla yaptıkları araştırma sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

- Çalışanların %55’inin iş yaşamlarında en az bir kez sessiz kalma durumu yaşamışlardır.
- Sessiz kalmayı tercih edenler, tercih etmeyenlere oranla sessizliğin sonuçları hususunda daha endişeli bir tutum sergilemişlerdir.
- Katılımcıların yaş, cinsiyet ve eğitim düzeylerine bağlı olarak sessizliğin algılanan sonuçlarının farklılaştığı saptanmıştır.

### 1.9.2. Örgütsel Sessizlikle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Vakola ve Bouradas (2005) “Örgütsel Sessizliğin Öncülleri ve Sonuçları: Empririk Bir Çalışma (Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation)” isimli çalışmalarında, 677 çalışan üzerinde anket tekniği kullanarak gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşmışlardır;

- İşgören sessizliği ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Bölüm yöneticileri ile üst yönetimin sessizliğe karşı tutumları örgüte bağlılık üzerinde rol oynamaktadır.

Huang, Vilert ve der Vegr (2005) “Sessizlik Kültürünü Yıkamak: Uluslararası Düzeyde Çalışanların Fikirlerini ve Katılımını Sağlamak ( Breaking The Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally)” isimli çalışmalarında 24 farklı ülkeden 421 çok uluslu işletme ile anket yoluyla yaptıkları araştırma sonucunda;

- Biçimsel manada çalışan katılımının katılımcı bir iklimin oluşturulması, çalışanların düşük güç mesafesi kültürüne bağlı olarak sessiz kalmayıp görüşlerini açıkça ifade etmelerini sağlamıştır.

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) “İşgören Sessizliği Üzerine Yapılan Bir Araştırma: İşgörenlerin Üstleriyle Konuşamama Sorunu ve Nedenleri (An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why?)” isimli çalışmalarında çalışanların bazı durumlarda neden konuşmayı sessiz kaldıklarını tespit etmek üzere, 40 çalışan ile görüşme yoluyla yaptıkları araştırma sonucunda;

- Konuşmamayı tercih etmenin en büyük nedeninin, olumsuz sorun çıkarıcı biri olarak etiketlenme korkusu olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Bowen ve Blackmon (2003) “Sessizliğin Sarmalları: Örgütsel Sessizlik Üzerinde Çeşitliliğin Güçlü Etkileri (Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice)” isimli çalışmalarında, örgütsel sessizlik konusunu sessizlik

sarmalı teori kapsamında ele alarak, sessizlik ve ses çıkarma tutumları üzerinde çalışma grubu içindeki azınlık olgusunun etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, izolasyon korkusu nedeniyle çalışanların çoğu zaman sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Perlow ve Williams (2003) “Sessizlik Sizin Şirketinizi Öldürüyor mu? (Is Silence Killing Your Company?)” isimli çalışmalarında çok çeşitli sektörden farklı ölçeklerle yönetici ve çalışanlar ile yaptıkları görüşme sonucunda, sessizlik davranışının özellikle bireyler üzerinde aşırı stres, kin, utanma, düşük verimlilik düzeyi ve iş tatmini gibi duygusal ve psikolojik sonuçları olduğunu saptamışlardır.

Premeaux ve Bedeian (2003) “Sessizliği Kırma: Çalışma Yerlerinde Ses Çıkarma Anlayışına Doğru (Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace)” isimli çalışmalarında, telekomünikasyon sektöründe 118 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmayla, açıkça konuşma ile kavramsal faktörler (üst yönetimin açıklığı ve üste güven) ve bireysel faktörler (kontrol ve kendini beğenme) arasındaki ilişkide kendini yansıtılma değişkeninin moderatör etkisini araştırmışlardır.

Dyne, Ang ve Botero (2003) “İşgören Sessizliğinin Kavramsallaştırılması ve Çok Çeşitli Boyutlarda İşgören Sessizliği (Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs)” isimli çalışmalarında, örgütsel sessizlik konusunu kavramsal boyutta ele alarak, sessizlik ve ses çıkarma tutumları üzerinde model ve öneriler geliştirmişlerdir. Ayrıca, farklı sessizlik türleri ortaya koyarak, bunların bilimsel olarak ölçülmesine yönelik ölçek geliştirmişlerdir.

Pinder ve Harlos (2001) “Algısal Adaletsizliğe Cevap Olarak Pasiflik ve Razi Olma (Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice)” isimli çalışmalarında örgütsel sessizlik konusunu kavramsal boyutta ele alarak, sessizlik ile algılanan adaletsizlik kavramlarını ilişkilendirmişlerdir. Literatür taramasına dayalı çalışma ile adaletsizlik algısının sessizliğe neden olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, örgütsel sessizliği geliştiren örgütsel özelliklere ilişkin bir model önerisinde bulunmuşlardır.

Milliken ve Morrison (2000) “Örgütsel Sessizlik: Çoğulcu Yönetim Akademisinin Gelişim ve Değişiminde Bir Engel (Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic Academy Of Management)” isimli çalışmalarında, örgütsel sessizlik konusunu kavramsal boyutta ele alarak 13 adet önerme ve örgütsel sessizliğin neden ve oluşumuna yönelik model geliştirmişlerdir. Yazarlar örgütsel sessizlik konusunu ilk ele alan yazarlar arasındadır.

Ryan ve Oestreich (1991) “Korkuyu İş Yerlerinden Uzaklaştırmak: Kalite, Üretim ve Yeniliğin Önündeki Görünmez Engelleri Nasıl Aşabiliriz? (Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity and Innovation)” isimli çalışmalarında Amerika’da faaliyet gösteren 22 farklı işletmedeki 260 çalışan üzerinde görüşme yoluyla yaptıkları araştırma sonucunda;

- Çalışanların %70’den fazlasının örgütsel sorun ve problemlerle ilgili konuşmaktan korktuklarını ve
- Negatif geribildirim alma korkusu ve konuşmanın herhangi değişim yaratmayacağına dair olan inançlarının sessizleşmelerine neden olduğunu tespit etmişlerdir.

Yukarıda yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalar genel olarak özetlenecek olursa çalışmaların eğitim örgütleri dışında çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde yapıldığı görülmektedir. Çalışmalarda genel olarak anket tekniği kullanılmış olup bazı çalışmalarda nitel bir araştırma yönetimi olan görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışılan konular genel olarak örgütsel sessizliğin oluşma nedenleri, örgüt içinde örgütsel sessizliğin doğurduğu sonuçlar, örgütsel sessizliğin örgütsel liderlik, örgütsel güven gibi kavramlarla ilişkisi şeklinde özetlenebilir. Yabancı kaynaklara bakıldığında çalışmalar genel olarak örgütsel sessizliğin teorik temelleri üzerine olmuştur.

Çalışmalara genel olarak bakıldığında eğitim örgütlerinde yapılan çalışmalar oldukça azdır. Ulaşılan yurt içi kaynaklarda ilköğretim okullarında ve meslek liselerinde örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ile ilişkisi ve örgütsel sessizliğin eğitim örgütlerinde güven duygusunu nasıl etkilediği şeklinde araştırmalar yapılmış ve genel olarak çalışmalarda anket tekniğinden yararlanılmıştır.

## 2. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

### 2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini ölçmeyi amaçlayan bu araştırma nicel betimsel araştırma modelinde tasarlanmıştır.

### 2.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılında Isparta il merkezinde bulunan 19 lise ve bu okullarda görev yapan 76 yönetici (20 müdür ve 56 müdür yardımcısı) ve 345 öğretmen ile toplam 421 katılımcı oluşturmaktadır. Isparta Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi'nde 2 okul müdürü bulunması sebebiyle çalışma yaptığımız lise sayısı 19 ve müdür sayısı 20 olmuştur.

Çalışma kapsamındaki okullar Isparta İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün resmi sitesinden belirlenmiştir. Çalışma evrenini oluşturmak için herhangi bir örnekleme yoluna gidilmemiş, çalışma evreni olarak 2013-2014 eğitim öğretim yılında Isparta il merkezinde görev yapan bütün yönetici ve öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak çalışma evrenindeki 112 yöneticiden 76' sına (%67, 85'sine) ait anket ve 786 öğretmeninden 345' ine (%43,89' una ) ait anket değerlendirmeye alınmıştır. Balcı'nın (1995:110), Anderson'dan (1990) aktardığına göre farklı büyüklükteki evrenler için %95 kesinlik düzeyi ile kuramsal örneklem büyüklükleri için verilen tabloya göre bu araştırma için geri dönüş oranları evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünü yansıtmaktadır.

### 2.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" (Ek 1) kullanılmıştır. Çeşitli firmalarda uygulanmak üzere geliştirilen bu anketin maddelerinde genel ifadeler yer alması sebebiyle uzman görüşleri doğrultusunda eğitim alanında da kullanılabileceğine karar verilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerde aynı anket kullanılmıştır. Anketin araştırmada kullanılabilmesi için alınan gerekli izinler Ek 2' de yer almaktadır.

Anket 2 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm yönetici ve öğretmenlerin demografik özelliklerini içermektedir. Bu bölümde okulunuzun adı, göreviniz, cinsiyetiniz ve hizmet süreniz olmak üzere 4 soru yer almaktadır. 2. bölümde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Ölçek Likert tipli bir ölçek olup katılımcılardan "Kesinlikle Katılmıyorum (1)", "Katılmıyorum (2)", "Orta Düzeyde Katılıyorum (3)", "Oldukça Katılıyorum (4)" ve "Kesinlikle Katılıyorum (5)" düzeylerinde cevap vermeleri istenmiştir.

Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" 27 soru ve 6 alt boyuttan oluşmaktadır. 1., 2., 3., 4. ve 18. sorular "Kabul Edilen Sessizlik" türünü, 5., 6. ve 7. sorular "Kabul Edilen Sesslilik" türünü, 8., 9., 10., 11. ve 12. sorular "Savunma Amaçlı Sessizlik" türünü, 13., 14., 15., 16. ve 17. sorular "Savunma amaçlı Sesslilik" türünü, 19., 20., 21., 22. ve 23. sorular "Örgüt Yararına Sessizlik" türünü ve 24., 25., 26. ve 27. sorular ise "Örgüt Yararına Sesslilik" türünü ölçmektedir.

Çalışmada öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri araştırıldığı için anketin sessizlik türlerini ölçen "Kabul edilen Sessizlik", "Savunma Amaçlı Sessizlik" ve "Örgüt Yararına Sessizlik" alt boyutları ele alınmıştır. Sessliliği ölçen diğer 3 alt boyut çalışma kapsamında yer almamaktadır. Mevcut çalışmalara bakıldığında da benzer uygulamalar görülmektedir (Eroğlu, Adıgüzel, Cantürk, 2011; Kolay, 2012).

Çalışmada Erdoğan (2011) ölçeğe ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi yapmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin; Kabul Edilen Sessizlik, Kabul Edilen Sesslilik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Savunma Amaçlı Sesslilik, Örgüt Yararına Sessizlik ve Örgüt Yararına Sesslilik olmak üzere toplam 6 faktöre ayrıştığı görülmektedir. Altı faktör ile yapılan bu ölçekte açıklanan toplam varyans %64,847 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği' nin Kabul Edilen Sessizlik boyutunun faktör yük değerleri 0,603 ile 0,758 arasında değerler alırken; güvenilirliği 0,764 olarak bulunmuştur. Savunma Amaçlı Sessizlik boyutunun faktör analizi sonucunda faktör yük değerleri 0,886 ile 0,911 arasındadır. Güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) ise 0,870 bulunmuştur. Örgüt Yararına Sessizlik boyutunun faktör yük değerleri 0,678 ile 0,772 arasındadır. Güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) ise 0,811'dir.

Araştırmada ölçeğe ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için KMO (Kaiser- Mayer- Olkin) ve Barlett Küresellik Testleri yapılmıştır. KMO değeri .826 bulunmuştur ve bu sonuç örneklem büyüklüğünün yeterli seviyede uygun olduğunu göstermektedir. Barlett Testi sonucunda  $p=.000$  ( $p<.01$ ) değeri bulunmuştur ve buna göre verilerin normal dağılıma sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin altı alt boyuta sahip olduğu tespit edilmiş ve toplam varyans 73,561 bulunmuştur. Kabul Edilen Sessizlik boyutunun faktör yük değerleri 0,651 ile 0,841 arasında değerler alırken, Savunma Amaçlı Sessizlik boyutunun faktör analizi sonucunda faktör yük değerleri 0,856 ile 0,901 arasında ve Örgüt Yararına Sessizlik boyutunun faktör yük değerleri 0,649 ile 0,794 arasında bulunmuştur.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) ,901 bulunmuştur. Alt boyutlara ait güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında Kabul Edilen Sessizlik alt boyutunun güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) ,852, Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutunun güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) ,837, Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutunun güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) ,875 bulunmuştur.

## 2.4. VERİLERİN ANALİZİ

Bu araştırmada verilerin çözümlenmesinde SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma gibi betimsel analizlerin yanı sıra, yapılan Barlett Testi sonucunda ( $p<.01$ ) verilerin normal dağılıma sahip olduğu tespit edildiği için, parametrik testlerden T- testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey anlamlılık testi gibi istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümlemede anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir. Elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

Ayrıca verilerin analizinde, okul türleri genel lise ve meslek lisesi olarak gruplandırılmıştır. Buna göre, meslek edindirmeye dayalı liseler ( endüstri meslek lisesi, kız teknik ve meslek lisesi, sağlık meslek lisesi, güzel sanatlar ve spor lisesi, ticaret meslek lisesi, öğretmen lisesi, İmam Hatip lisesi) “meslek lisesi”; daha çok akademik başarıya odaklı liseler (Anadolu lisesi, fen lisesi) ise “genel lise” olarak gruplanmıştır. Branş değişkeni de genel olarak “meslek dersleri” ve “kültür dersleri” olarak iki grupta değerlendirilmiştir.

Ölçekte yer alan her bir maddeye verilen yanıtlar 1’den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5’e (Kesinlikle Katılıyorum) doğru puanlanmış ve ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasında aşağıdaki puan aralığı kullanılmıştır (Tablo 3.).

Tablo 3. Liselerde Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri Anketinin Puanlama Biçimi ve Puan Aralıkları

Derece	Puan	Puan Aralığı
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,00-1,79
Katılmıyorum	2	1.80-2.59
Orta Düzeyde Katılıyorum	3	2.60-3.39
Oldukça Katılıyorum	4	3.40-4.19
Kesinlikle Katılıyorum	5	4.20-5.00



### 3. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmaya katılan lise yöneticileri ve öğretmenlerinden anket yoluyla elde edilen veriler, alt problemlerin çözümlenmesi için gerekli olan istatistiksel işlemler, bulgu ve yorumlar yer almaktadır.

#### 3.1. KATILIMCILARIN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Öğretmenlerin ve yöneticilerin demografik değişken dağılımları Tablo 4. ve 5.' te verilmiş ve tablolar yorumlanmıştır.

Tablo 4. Öğretmenlerin Demografik Değişken Dağılımları

	<b>Öğretmen</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Bay	207	60
	Bayan	138	40
Okul Türü	Genel Lise	121	35,1
	Meslek Lisesi	224	64,9
Branş	Kültür Dersleri	169	49
	Meslek Dersleri	179	51
Hizmet süresi	1-5 yıl	10	2,9
	6-10 yıl	35	10,1
	11-15 yıl	91	26,4
	16-20 yıl	82	23,8
	21 ve üzeri yıl	127	36,8
	<b>Toplam</b>	<b>345</b>	<b>100</b>

Örnekleme katılan öğretmenlerin %60' ını bay öğretmenler %40' ını ise bayan öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmaya katılan öğretmenlerden %35,1' i genel liselerde görev yapmakta iken, %64,9' u meslek liselerinde görev yapmaktadır. Örnekleme oluşturan öğretmenler branş değişkeni açısından ele alınacak olursa %49' unun kültür dersleri öğretmeni olduğu ve %51' nin ise meslek dersleri öğretmeni olduğu görülmektedir. Örnekleme oluşturan öğretmenler hizmet süresi açısından değerlendirildiğinde ise, %2,9' unun 1-5 hizmet süresi, %10,1' nin 6-10 hizmet süresi, %26,4' ünün 11-15 hizmet süresi, %23,8' inin 16-20 hizmet süresi ve %36,8' inin 21 ve üzerinde hizmet süresine sahip olduğu görülmektedir. Verilen istatistikler dahilinde Isparta ilinde liselerde görev yapan öğretmenler hizmet süresine göre değerlendirildiğinde, öğretmenlerin yüksek kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Yöneticilerin Demografik Değişken Dağılımları

	<b>Yönetici</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Görev	Müdür	20	26,3
	Müdür Yardımcısı	56	73,7
Cinsiyet	Bay	65	85,5
	Bayan	11	14,5
Okul Türü	Genel Lise	24	31,6
	Meslek Lisesi	52	68,4
Branş	Kültür Dersleri	35	46,1
	Meslek Dersleri	41	53,9
Hizmet Süresi	1-5 yıl	-	-
	6-10 yıl	1	1,3
	11-15 yıl	10	13,2
	16-20 yıl	15	19,7
	21 ve üzeri yıl	50	65,8
	<b>Toplam</b>	<b>76</b>	<b>100</b>

Örnekleme katılan yöneticilerden %26,3' ü müdür ve %73,7' si ise müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Yöneticiler arasında cinsiyet dağılımına bakacak olursak çalışmaya katılanların %65' i bay ve %11' i bayandır. Çalışmaya katılan yöneticilerin %31,6' sı genel liselerde görev yaparken, %68,4' ü meslek liselerinde görev yapmaktadır. Yöneticileri branş değişkeni açısından değerlendirecek olursak, %46,1' inin kültür derslerinde ve %53,9' unun ise meslek derslerinde olduğunu söyleyebiliriz. Örnekleme katılan yöneticilerden 1-5 hizmet süresine sahip yönetici bulunmamaktadır. 6-10 hizmet süresine sahip olan yönetici ise 1 kişidir. Bu da örneklemin %1,3' ünü oluşturmaktadır. 11-15 hizmet süresine sahip yöneticilerin oranı %13,2, 16-20 hizmet süresine sahip yöneticilerin oranı %19,7 ve 21 ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticilerin oranı ise %65,8' dir. Tablo 5. genel olarak değerlendirilecek olursa, Isparta ilinde liselerde görev yapan yöneticilerin daha çok bay olduğu söylenebilir. Hizmet süresi açısından ise yöneticilerin daha çok 21 ve üzeri hizmet süresine sahip olduğu yani kıdemli yöneticiler olduğu görülmektedir.

### 3.2. BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Birinci alt problem “Öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizlik görüşleri "kabul edilen sessizlik”, “savunma amaçlı sessizlik” ve “örgüt yararına sessizlik” boyutlarında ne düzeydedir?” olarak belirlenmiştir. Bu alt amaç doğrultusunda yapılan çözümleme sonuçları Tablo 6., 7., 8., 9., 10., 11., 12., 13.' te verilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 6. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri

Öğretmenler	N	$\bar{X}$	Ss
Kabul Edilen Sessizlik	345	2,53	0,97
Savunma Amaçlı Sessizlik	345	3,20	0,87
Örgüt Yararına Sessizlik	345	3,15	0,73
Örgütsel Sessizlik Görüşü Genel	345	2,68	0,67

Tablo 6. incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşlerinin kabul edilen sessizlik türünde ( $\bar{X}=2,53$ ), savunma amaçlı sessizlik türünde ( $\bar{X}=3,20$ ) ve örgüt yararına sessizlik türünde ( $\bar{X}=3,15$ ) yani genel olarak “orta” düzeyde ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin en çok savunma amaçlı sessizlik türünü gerçekleştirdikleri ve kabul edilen sessizlik türünün öğretmenler tarafından en az yapıldığı görülmektedir. Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011)’ün yaptığı çalışmada da savunma amaçlı sessizliğin diğer sessizlik türlerine göre yüksek çıktığı görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin çalıştıkları kurumda herhangi bir riske girmeden, sessiz kalmamaları durumunda karşılaşacakları ceza, olumsuz tepki, dışlanma gibi durumları önlemek adına kendilerini ve sahip oldukları konumu koruma amaçlı bir sessizliği tercih ettiklerini göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşlerinin genel ortalamasına bakıldığında ise “orta” düzeye yakın ( $\bar{X}=2,68$ ) olduğu görülmektedir. Bu konuyla ilgili eğitim alanlarında yapılan çalışmalara bakıldığında Kolay (2012) ve Yanık (2012) öğretmenlerdeki örgütsel sessizlik düzeyini “orta” seviyede bulurken, Aşkun, Bakioğlu ve Berber (2010) akademisyenlerin “genelde” sessiz kalmayı tercih ettikleri saptamışlardır. Kahveci (2010) ise ilköğretim okullarında yaptığı çalışmasında öğretmenlerdeki örgütsel sessizliğin “yüksek düzeyde” olduğunu vurgulamıştır. Yapılan çalışmalara genel olarak bakıldığında öğretmenlerin sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir.

Tablo 7. Öğretmenlerin Kabul Edilen Sessizliğe İlişkin Görüşleri

Madde No	Kabul Edilen Sessizlik	$\bar{X}$	Ss
1	Kurumumuzla ilgili konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	2,53	1,285
2	Kurumumuzda çalışma arkadaşlarımda doğru kararı alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	2,50	1,227

3	Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumumuzda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	2,52	1,283
4	Kurumumuzda işin gelişimini arttıracığını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	2,53	1,225
18	Kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	2,00	1,285

Tablo 7. incelendiğinde öğretmenlerin kabul edilen sessizlik türünü ölçen sorulara verdikleri cevaplara bakıldığında, “kurumumuzla ilgili konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim” ( $\bar{X}=2,53$ ), “kurumumuzda çalışma arkadaşlarımla doğru kararı alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem” ( $\bar{X}=2,50$ ), “kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumumuzda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem” ( $\bar{X}= 2,52$ ), “kurumumuzda işin gelişimini arttıracığını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem” ( $\bar{X}= 2,53$ ) ve “kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam” ( $\bar{X}= 2,00$ ) şeklinde ortalamalara ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin kabul edilen sessizlik türüne ait sorulara birbirine ve “orta” düzeye yakın ( $\bar{X}=2,53$ ) cevap verdikleri görülmektedir. İstatistik sonuçlarına göre öğretmenlerin kabul edilen sessizlik türünü daha az tercih ettikleri söylenebilir. Kolay (2012) endüstri meslek liselerini kapsayan çalışmasında kabul edilen sessizlik türüne ait öğretmen görüşlerini “orta” düzeyinin oldukça altında ( $\bar{X}=2,07$ ) bulmuştur. Yine Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011)’ün çalışmasında da kabul edilen sessizlik düzeyi “katılmıyorum” düzeyinde bulunmuştur. Bu farklılığın sebebi olarak çalışmanın örneklemlerinin farklı olması gösterilebilir. Ayrıca kabul edilen sessizlik

türünü ölçen maddelere bakıldığında aritmetik ortalamalarının birbirlerine yakın olduğu gözlenmektedir. Bu da öğretmenlerin olarak kabul edilen sessizlik türüyle ilgili genel bir görüşe sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 8. Öğretmenlerin Savunma Amaçlı Sessizliğe İlişkin Görüşleri

Madde No	Savunma Amaçlı Sessizlik	$\bar{X}$	Ss
8	Kurumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	2,94	1,364
9	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	2,96	1,378
10	İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	2,90	1,360
11	Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	4,21	0,529
12	Kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	2,97	1,375

Tablo 8. incelendiğinde öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik türünü ölçen sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde; "kurumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem" ( $\bar{X} = 2,94$ ), "bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam" ( $\bar{X}=2,96$ ), "işimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam" ( $\bar{X}=2,90$ ), "kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem" ( $\bar{X}=4,21$ ) ve "kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, işten

çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem” ( $\bar{X}=2,97$ ) ortalamalarında sonuçlar elde edilmiştir.

Öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik türünü ölçen sorulara genel olarak “orta” düzeyin üstünde ( $\bar{X}=3,20$ ) cevap verildiği görülmektedir. Aritmetik ortalamalara göre dikkat çeken maddelere bakıldığında 11. madde hariç diğer maddelere öğretmenlerin “orta” düzeyde cevap verdiği görülürken, 11.madde olan “Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.” maddesine öğretmenlerin “oldukça katılıyorum” düzeyinin üstünde ( $\bar{X}=4,21$ ) cevap verildiği görülmektedir. Bu sonuca göre öğretmenlerin çalıştıkları kurumda kendi menfaatlerini ön planda tuttıkları ve kişisel çıkarlarına zarar gelmemesi adına kurum içinde gelişmeyi ve değişmeyi sağlayacak alternatif ve önerilerde bulunmaktan vazgeçtikleri yani örgütlerinde sessiz kaldıkları sonucuna ulaşabiliriz. Kolay (2012) ve Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011)’ ün yaptıkları çalışmalarda da öğretmenlerin savunma amaçlı sessizliklerinin diğer sessizlik türlerine göre daha yüksek ve “katılıyorum” düzeyinin üstünde bir aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Öğretmenlerin Örgüt Yararına Sessizliğe İlişkin Görüşleri

Madde No	Örgüt Yararına Sessizlik	$\bar{X}$	Ss
19	Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	4,02	0,263
20	Kurumumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	2,53	1,258
21	Kurumumuzun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	2,63	1,290
22	Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	3,95	0,205
23	Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	2,53	1,280

Tablo 9. incelendiğinde öğretmenlerin örgüt yararına sessizlik türünü ölçen sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde; “kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli

bilgileri başkalarıyla paylaşmam” ( $\bar{X}=4,02$ ), “kurumumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam” ( $\bar{X}=2,53$ ), “kurumumuzun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim” ( $\bar{X}=2,63$ ), “kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim” ( $\bar{X}=3,95$ ), “kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim” ( $\bar{X}=2,53$ ) ortalamalarında sonuçlara ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin örgüt yararına sessizlik türünü ölçen sorulara genel olarak “orta” düzeyin üstünde ( $\bar{X}=3,15$ ) cevap verildiği görülmektedir. Aritmetik ortalamalara göre dikkat çeken maddelere bakıldığında, 19. madde olan “Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.” ( $\bar{X}=4,02$ ) maddesinde öğretmenlerin yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buradan öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda işbirliği içinde çalışmaya önem verdikleri, bu işbirliği ortamının bozulmasındansa sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşabiliriz. Ayrıca yine ortalaması yüksek 22. madde olan “Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.” ( $\bar{X}=3,95$ ) maddesine bakıldığında da öğretmenlerin çalıştıkları kurumların menfaatini fazlasıyla düşündükleri ve kurumlarına zarar gelme ihtimaline karşın sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşabiliriz.

Kolay (2012) ise çalışmasında örgüt yararına sessizlik türüne ait öğretmenlerin görüş ortalamasını ise “katılıyorum” düzeyine yakın bulmuştur. Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011) ise örgüt yararına sessizlik türüne ait öğretmenlerin görüş ortalamasını “katılıyorum” düzeyinin üstünde bulmuştur.

Tablo 10. Yöneticilerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri

Yöneticiler	N	$\bar{X}$	Ss
Kabul Edilen Sessizlik	76	2,81	1,15
Savunma Amaçlı Sessizlik	76	3,13	0,83
Örgüt Yararına Sessizlik	76	2,53	0,75



Örgütsel Sessizlik Görüşü Genel	76	2,85	0,64
---------------------------------	----	------	------

Tablo 10. incelendiğinde yöneticilerin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşlerinin; kabul edilen sessizlik türünde ( $\bar{X}=2,81$ ), savunma amaçlı sessizlik türünde ( $\bar{X}=3,13$ ) ve örgüt yararına sessizlik türünde ( $\bar{X}=2,53$ ) genel olarak “orta” düzeye yakın bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerde olduğu gibi yöneticilerde de savunma amaçlı sessizlik türüne ait aritmetik ortalamanın diğer sessizlik türlerine göre daha yüksek çıktığı görülmektedir. Bu durum yöneticilerin de çalıştıkları kurumda öncelikli olarak kendi kişisel menfaatlerini ön planda tuttuklarını ve bunları korumak adına sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucunu göstermektedir.

Yöneticilerin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşlerine genel olarak bakıldığında ise “orta” düzeye yakın olduğu ( $\bar{X}=2,85$ ) görülmektedir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile ilgili görüş ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Buradan eğitim kurumlarında yönetici ya da öğretmen olsun çalışanların “orta düzeyde” sessizlik gösterdiği sonucuna ulaşılabilir. Bu konuyla ilgili eğitim alanlarında yapılmış, çeşitli kaynaklar taranarak ulaşılan çalışmalarda öğretmen ve yöneticiler beraber ele alınmıştır.

Kolay (2012) örgütsel sessizlik düzeylerini orta düzeye yakın yakın bulurken, Kahveci (2010) ise orta seviyenin üstünde bir ortalama bulmuştur. Perlow ve Williams (2003) ise çeşitli sektörlerde çalışan yöneticiler ile yaptıkları çalışmalarda yöneticilerde sessizlik davranışına rastlandığını belirtmişlerdir.

Tablo 11. Yöneticilerin Kabul Edilen Sessizliğe İlişkin Görüşleri

Madde No	Kabul Edilen Sessizlik	$\bar{X}$	Ss
1	Kurumumuzla ilgili konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	2,91	1,358
2	Kurumumuzda çalışma arkadaşlarımda doğru kararı	2,67	1,279

	alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.		
3	Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumumuzda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	2,89	1,358
4	Kurumumuzda işin gelişimini arttıracığını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	2,67	1,225
18	Kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	2,80	1,380

Tablo 11. incelendiğinde yöneticilerin kabul edilen sessizlik türünü ölçen sorulara verdikleri cevaplara bakıldığında, "kurumumuzla ilgili konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim" ( $\bar{X}=2,91$ ), "kurumumuzda çalışma arkadaşlarımla doğru kararı alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem" ( $\bar{X}=2,67$ ), "kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumumuzda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem" ( $\bar{X}= 2,89$ ), "kurumumuzda işin gelişimini arttıracığını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem" ( $\bar{X}= 2,67$ ), "kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam" ( $\bar{X}= 2,80$ ) şeklinde ortalamalara ulaşılmıştır.

Yöneticilerin de öğretmenlerde olduğu kabul edilen sessizlik türüne ait sorulara birbirine ve "orta" düzeye yakın ( $\bar{X}=2,81$ ) cevap verdikleri görülmektedir. Kolay (2012) ve Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011) yönetici ve öğretmenleri birlikte değerlendirdikleri çalışmalarında kabul edilen sessizliği "katılmıyorum" düzeyinde bulmuşlardır. Kabul edilen sessizlik türünü ölçen maddelere bakıldığında aritmetik ortalamalarının birbirlerine yakın olduğu gözlenmektedir. Bu durum öğretmenlerde

olduğu gibi yöneticilerin de kabul edilen sessizlik türüyle ilgili genel bir görüşe sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 12. Yöneticilerin Savunma Amaçlı Sessizliğe İlişkin Görüşleri

Madde No	Savunma Amaçlı Sessizlik	$\bar{X}$	Ss
8	Kurumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	2,86	1,354
9	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	2,92	1,407
10	İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	2,80	1,354
11	Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	4,14	1,453
12	Kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	2,92	1,403

Tablo 12. incelendiğinde yöneticilerin savunma amaçlı sessizlik türünü ölçen sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde; “kurumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem” ( $\bar{X}=2,86$ ), “bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam” ( $\bar{X}=2,92$ ), “işimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam” ( $\bar{X}= 2,80$ ), “kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem” ( $\bar{X}=4,14$ ) ve “kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem” ( $\bar{X}=2,92$ ) ortalamalarında sonuçlar elde edilmiştir.

Yöneticilerin savunma amaçlı sessizlik türünü ölçen sorulara genel olarak “orta” düzeyin biraz üstünde ( $\bar{X}=3,13$ ) cevap verildiği görülmektedir. Öğretmenlerde olduğu gibi 11. madde dışındaki bütün maddelere verilen cevaplar “orta” düzeyde iken yöneticilerde de 11. madde dikkat çekmektedir. “Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.” maddesine yöneticilerin de “oldukça katılıyorum” düzeyinin üstünde ( $\bar{X}=4,13$ ) cevap verdiği görülmektedir. Elde edilen bu sonuç öğretmen ve yöneticilerin benzer noktalarda aynı fikri paylaştığını ve yöneticilerin de öğretmenler gibi kurum menfaatini düşünmekten ziyade kendi menfaatlerini ön planda tuttuğu ve sessiz kalma amaçlarının kişisel çıkarlarını korumak olduğunu göstermektedir.

Tablo 13. Yöneticilerin Örgüt Yararına Sessizliğe İlişkin Görüşleri

Madde No	Örgüt Yararına Sessizlik	$\bar{X}$	Ss
19	Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	4,41	1,546
20	Kurumumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	2,91	1,358
21	Kurumumuzun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	2,97	1,326
22	Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	4,46	0,576
23	Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	2,89	1,352

Tablo 13. incelendiğinde yöneticilerin örgüt yararına sessizlik türünü ölçen sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde; “kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam” ( $\bar{X}=4,41$ ), “kurumumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam” ( $\bar{X}=2,91$ ), “kurumumuzun sırlarını açıklamam

için bana yapılan baskılara direnirim” ( $\bar{X}=2,97$ ), “kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim” ( $\bar{X}=4,46$ ), “kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim” ( $\bar{X}=2,89$ ) ortalamalarında sonuçlara ulaşılmıştır.

Yöneticilerin örgüt yararına sessizlik türünü ölçen sorulara genel olarak “orta” düzeye yakın ( $\bar{X}=2,53$ ) cevap verildiği görülmektedir. Bu sonuç “orta” düzeyin üstünde aritmetik ortalamaya sahip öğretmenlerle farklılaşmaktadır. Buradan öğretmenlerin “örgüt yararına sessizlik” türünde daha sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılabilir. Aritmetik ortalamalara göre dikkat çeken maddelere bakıldığında, 19. madde olan “Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.” ( $\bar{X}=4,41$ ) maddesinde öğretmenlerde olduğu gibi yöneticilerinde yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre öğretmenlerin ve yöneticilerin çalıştıkları kurumda işbirliğine önem verdikleri ve işbirliğini korumak adına sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Ayrıca yine öğretmenlerde de ortalaması yüksek olan “Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.” ( $\bar{X}=4,46$ ) maddesine bakıldığında yöneticilerin kurum menfaatlerini gözetmediği ve kurum menfaatlerine zarar gelmesinden sessizliği tercih ettiklerini görebilmekteyiz. Öğretmen ve yöneticilerde 19. ve 22. maddelere bakılarak genel olarak öğretmen ve yöneticilerin işbirliği ve kurum menfaatine önem verdiği sonucuna ulaşabiliriz.

### 3.3. İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

İkinci alt problem “Öğretmen ve yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel sessizliğin “kabul edilen sessizlik”, “savunma amaçlı sessizlik” ve “örgüt yararına sessizlik” türlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu alt amaç doğrultusunda yapılan çözümleme sonuçları Tablo 14. ve Tablo 15. 'te verilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 14. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri Arasındaki Bağımsız T-Testi Sonuçları

	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Ss</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Kabul	Bay	207	2,46	0,93	343	-1,512	0,132
Edilen	Bayan	138	2,62	1,02			
Sessizlik							
Savunma	Bay	207	3,10	0,81	343	-2,680	0,008*
Amaçlı	Bayan	138	3,35	0,93			
Sessizlik							
Örgüt	Bay	207	3,10	0,71	343	-1,471	0,142
Yararına	Bayan	138	3,22	0,75			
Sessizlik							

\* $p < .05$

Bay ve bayan öğretmenlerin örgütsel sessizlik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonucuna göre kabul edilen sessizlik türünde bayan öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=2,62$ ) ile bay öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=2,46$ ) arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $t = -1,512$ ;  $p > .05$ ). Kabul edilen sessizlik türünde bay ve bayan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamış olmakla birlikte ortalamalara bakıldığında bayan öğretmenlerin bu sessizlik türünü erkek öğretmenlere göre daha yüksek değerlendirdikleri görülmektedir.

Savunma amaçlı sessizlik türünde ise bayan öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=3,35$ ) ile bay öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=3,10$ ) arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $t = -2,680$ ;  $p < .05$ ). Aritmetik ortalamalara bakıldığında, bayan öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik türünde bay öğretmenlere göre daha sessiz kaldıkları görülmektedir.

Örgüt yararına sessizlik türünde ise bayan öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=3,22$ ) ile bay öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=3,10$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t= -1,471$ ;  $p> .05$ ). Ancak örgüt yararına sessizlik türünde bay ve bayan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamış olmakla birlikte ortalamalara göre bayan öğretmenlerin bu sessizlik türünü erkek öğretmenlere göre daha yüksek değerlendirdikleri görülmektedir.

Tablo 14.'deki durum kısaca özetlenecek olursa, savunma amaçlı sessizlik türünde bayan öğretmenler bay öğretmenlere göre daha sessiz kalırken, kabul edilen sessizlik ve örgüt yararına sessizlik türlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak 3 sessizlik türünde de bayan öğretmenlerin ortalamalarının bay öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre okullarda bayan öğretmenlerin kendilerini korumak adına, çalıştıkları kurumlarda ceza, dışlanma gibi olumsuz durumlarla karşılaşmaktan korktukları için bay öğretmenlere göre daha sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılabilir.

Kahveci (2010) de ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle yaptığı çalışmada bayan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ortalamalarının bay öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. Yanık (2012) da öğretmenlerle yaptığı çalışmada savunma amaçlı sessizlik türünde bayanların daha sessiz kaldığı sonucuna varmıştır.

Alioğulları (2012) da bayanların sessizlik ortalamaların baylardan daha yüksek olduğunu belirterek işlemlerde bayanların sessiz kaldığını vurgulamıştır. Kısacası yapılan çalışmalar da bayanların çalıştıkları kurumlarda baylara göre daha sessiz kaldığını göstermektedir. Bu durumun sebebi olarak bayanların çalıştıkları kurumlarda kendilerine zarar gelmesinden korktukları, ceza, terfi edememe gibi olumsuz durumlarla karşılaşmaktan çekindikleri gösterilebilir.

Tablo 15. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri Arasındaki Bağımsız T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P
Kabul	Bay	65	2,78	1,12	74	-0,466	0,643
Edilen	Bayan	11	2,96	1,39			
Sessizlik							
Savunma	Bay	65	3,04	0,83	74	-2,349	0,022*
Amaçlı	Bayan	11	3,67	0,62			
Sessizlik							
Örgüt	Bay	65	3,49	0,74	74	-1,016	0,313
Yararına	Bayan	11	3,74	0,80			
Sessizlik							

\* $p < .05$

Bay ve bayan yöneticilerin örgütsel sessizlik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonucuna göre kabul edilen sessizlik türünde bayan yöneticilerin görüşleri ile ( $\bar{X}=2,96$ ) bay yöneticilerin görüşleri ( $\bar{X}=2,78$ ) arasındaki anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $t = -0,466$ ;  $p > .05$ ). Ancak öğretmenler de olduğu gibi kabul edilen sessiz türünde bayan yöneticilerin ortalamaları, erkek yöneticilerden fazladır.

Savunma amaçlı sessizlik türünde ise bayan yöneticilerin görüşleri ile ( $\bar{X}=3,67$ ) bay yöneticilerin görüşleri ( $\bar{X}=3,04$ ) arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $t = -2,349$ ;  $p < .05$ ). Aritmetik ortalamalara bakıldığında, bayan yöneticilerin savunma amaçlı sessizlik türünde bay yöneticilere göre daha sessiz kaldıkları görülmektedir.

Örgüt yararına sessizlik türünde ise bayan yöneticilerin görüşleri ( $\bar{X}=3,74$ ) ile bay yöneticilerin görüşleri ( $\bar{X}=3,49$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t = -1,016$ ;  $p > .05$ ). Örgüt yararına sessizlik türünde bay ve bayan yöneticilerin görüşleri



arasında anlamlı farklılık bulunmamış olmakla birlikte ortalamalara bakılarak bayan yöneticilerin bu sessizlik türünü erkek yöneticilere göre daha yüksek değerlendirdikleri görülmektedir.

Tablo 15.' deki durum kısaca özetlenecek olursa, savunma amaçlı sessizlik türünde bayan yöneticiler bay yöneticilere göre daha sessiz kalırken, kabul edilen sessizlik ve örgüt yararına sessizlik türlerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak 3 sessizlik türünde de bayan yöneticilerin ortalamalarının bay yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yani anlamlı farklılık çıkmasa da 3 sessizlik türünde de bayanlar sessizliği daha çok tercih etmektedirler. Çıkan bu sonuçlar öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ile elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerde olduğu gibi bayan yöneticiler de çalıştıkları kurumda öncelikli olarak kendilerini koruma amacı gütmekte ve bu amaç doğrultusunda kurumun yararını, olası alternatifleri, dolayısıyla gelişim ve değişimi göz ardı edebilmektedirler. Çeşitli kaynaklar taranarak ulaşılan çalışmalara bakıldığında eğitim kurumlarında örgütsel sessizliğin sadece yönetici açısından ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Kolay (2012) öğretmenler ve yöneticilerle birlikte yürüttüğü çalışmasında kabul edilen sessizlik türünde bayanlar lehine anlamlı bir farklılık bulurken, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik türlerinde bay yöneticiler lehine anlamlı farklılıklar bulmuştur. Şehitoğlu (2010) ise eğitim kurumları dışında yürüttüğü çalışmasında örgüt yararına sessizlik türünde bayanlar lehine anlamlı farklılık bulmuştur. Oruç (2013) ise sessizlik türleri ile cinsiyet arasında hiçbir anlamlı farklılık bulmamıştır. Genel olarak burada yapılan analizlerden çıkan sonuca göre liselerde görev yapan bayan öğretmenlerin ve yöneticilerin kendilerini korumak adına, çalıştıkları kurumlarda ceza, dışlanma gibi olumsuz durumlarla karşılaşmaktan korktukları için bay öğretmenlere ve yöneticilere göre daha sessiz kaldıkları yorumu yapılabilir.

### **3.4. ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM**

Üçüncü alt problem “Öğretmen ve yöneticilerin branş değişkenine göre örgütsel sessizliğin “kabul edilen sessizlik”, “savunma amaçlı sessizlik” ve “örgüt yararına sessizlik” türlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?” olarak

belirlenmiştir. Bu alt amaç doğrultusunda yapılan çözümleme sonuçları Tablo 16. ve Tablo 17.' de verilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 16. Öğretmenlerin Branş Değişkeni İle Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri Arasındaki Bağımsız T-Testi Sonuçları

	<b>Branş</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Ss</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Kabul	Kültür	169	2,35	0,92	343	-3,388	0,001*
Edilen	Meslek	176	3,70	0,99			
Sessizlik							
Savunma	Kültür	169	3,15	0,92	343	-1,092	0,276
Amaçlı	Meslek	176	3,25	0,83			
Sessizlik							
Örgüt	Kültür	169	3,03	0,72	343	-2,981	0,003*
Yararına	Meslek	176	3,26	0,73			
Sessizlik							

\* $p < .05$

Öğretmenlerin hangi branşta görev yaptıkları genel olarak meslek dersleri ve kültür dersleri olarak gruplanmıştır. Öğretmenlerin branş değişkeni ile örgütsel sessizlik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonucuna göre kabul edilen sessizlik türünde kültür dersleri öğretmenlerinin görüşleri ile ( $\bar{X}=2,35$ ) meslek dersleri öğretmenlerinin görüşleri ( $\bar{X}=3,70$ ) arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $t= -3,388; p < .05$ ). Aritmetik ortalamalara bakıldığında, meslek dersleri öğretmenlerinin, kültür dersleri öğretmenlerine göre kabul edilen sessizlik türünde daha sessiz kaldıkları görülmektedir.

Savunma amaçlı sessizlik türünde ise kültür dersleri öğretmenlerinin görüşleri ile ( $\bar{X}=3,15$ ) meslek dersleri öğretmenlerinin görüşleri ( $\bar{X}=3,25$ ) arasında anlamlı

farklılık bulunmamıştır ( $t = -1,092$ ;  $p > .05$ ). Ancak ortalamalara bakıldığında meslek dersleri öğretmenlerinin ortalamasının kültür dersleri öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgüt yararına sessizlik türünde ise kültür dersi öğretmenlerinin görüşleri ( $\bar{X} = 3,03$ ) ile meslek dersleri öğretmenlerinin görüşleri ( $\bar{X} = 3,26$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t = -2,981$ ;  $p < .05$ ). Aritmetik ortalamalara bakıldığında, meslek dersleri öğretmenlerinin, kültür dersleri öğretmenlerine göre örgüt yararına sessizlik türünde daha sessiz kaldıkları görülmektedir.

Tablo 16.'daki durum kısaca özetlenecek olursa, kültür dersleri ve meslek dersleri öğretmenlerinin ortalamalarına bakıldığında kabul edilen sessizlik ve örgüt yararına sessizlik türlerinde meslek dersleri öğretmenleri, kültür dersleri öğretmenlerine göre daha sessiz kalırken, savunma amaçlı sessizlik türünde kültür dersleri ve meslek dersleri öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak savunma amaçlı sessizlik türünde de meslek dersleri öğretmenlerinin ortalaması kültür dersleri öğretmenlerinin ortalamasına göre daha yüksektir. Bu duruma göre genel olarak liselerde görev yapan meslek dersleri öğretmenlerinin kültür dersleri öğretmenlerine göre daha sessiz kaldıkları söylenebilir. Kolay (2012) ise bu çalışmadan elde edilen sonucun aksine, meslek liselerinde yaptığı çalışmasında, kabul edilen sessizlik türünde kültür dersleri öğretmenlerinin, meslek dersleri öğretmenlerine göre daha sessiz kaldığı sonucuna ulaşmıştır. Bu farklılığın sebebi olarak çalışmanın sadece meslek liselerinde yapılmış olması ve meslek liselerinde çalışan kültür dersleri öğretmenlerinin kendilerini ikinci planda hissederek, koruma amaçlı sessizliği tercih etmeleri gösterilebilir. Kahveci (2010) ise ilköğretim okullarında çalışan öğretmenleri branş değişkenine göre sınıf, sayısal alan ve dil olarak sınıflamış ve sayısal alan ve dil branşında görev yapan öğretmenlerin sınıf branşında görev yapan öğretmenlere göre daha sessiz kaldıkları sonucuna ulaşmıştır. Yanık (2012)'in çalışmasında ise branş değişkeni ile sessizlik türleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Genel olarak bu çalışmadan elde sonuçlar ışığında liselerde görev yapan meslek dersleri öğretmenlerinin, kültür dersleri öğretmenlerine göre kendilerini daha az ifade ettikleri, çalıştıkları kurumun menfaatlerini daha çok düşündükleri ve bu doğrultuda daha sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 17. Yöneticilerin Branş Değişkeni ile Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri Arasındaki Bağımsız T-Testi Sonuçları

	<b>Branş</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Ss</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Kabul	Kültür	35	2,52	1,11	74	-2,095	0,040*
Edilen	Meslek	41	3,06	1,13			
Sessizlik							
Savunma	Kültür	35	3,02	0,88	74	-1,066	0,290
Amaçlı	Meslek	41	3,23	0,79			
Sessizlik							
Örgüt	Kültür	35	3,30	0,80	74	-2,526	0,014*
Yararına	Meslek	41	3,72	0,65			
Sessizlik							

\* $p < .05$

Yöneticilerin hangi branşta görev yaptıkları genel olarak meslek dersleri ve kültür dersleri olarak gruplanmıştır. Yöneticilerin branş değişkeni ile örgütsel sessizlik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonucuna göre kabul edilen sessizlik türünde kültür dersleri branşında olan yöneticilerin görüşleri ile ( $\bar{X}=2,52$ ) meslek dersleri branşında olan yöneticilerin görüşleri ( $\bar{X}=3,06$ ) arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $t = -2,095$ ;  $p < .05$ ). Ortalamalara bakıldığında meslek dersleri branşında olan yöneticilerin, kültür dersleri branşında olan yöneticilere göre kabul edilen sessizlik türünde daha sessiz kaldığı görülmektedir.

Savunma amaçlı sessizlik türünde ise kültür dersleri branşında olan yöneticilerin görüşleri ile ( $\bar{X}=3,02$ ) meslek dersleri branşında olan yöneticilerin görüşleri ( $\bar{X}=3,23$ ) arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $t = -1,066$ ;  $p > .05$ ). Ancak ortalamalara bakıldığında meslek dersi branşında olan yöneticilerin ortalamasının

kültür dersi branşında olan yöneticilerin ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgüt yararına sessizlik türünde ise kültür dersi branşında olan yöneticilerin görüşleri ( $\bar{X}=3,30$ ) ile meslek dersleri branşında olan yöneticilerin görüşleri ( $\bar{X}=3,72$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t= -2,526$ ;  $p < .05$ ). Ortalamalara bakıldığında meslek dersleri branşında olan yöneticilerin, kültür dersleri branşında olan yöneticilere göre örgüt yararına sessizlik türünde daha sessiz kaldığı görülmektedir.

Sonuç olarak, kültür dersleri branşında olan yöneticilerin ve meslek dersleri branşında olan yöneticilerin ortalamalarına bakıldığında kabul edilen sessizlik ve örgüt yararına sessizlik türlerinde meslek dersleri branşında olan yöneticiler kültür dersleri branşında olan yöneticilere göre daha sessiz kalırken, savunma amaçlı sessizlik türünde kültür dersleri ve meslek dersleri branşında olan yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak savunma amaçlı sessizlik türünde de meslek dersleri branşında olan yöneticilerin ortalaması kültür dersleri branşında olan yöneticilerinkine göre daha yüksektir.

Öğretmenlerin branş değişkeni üzerine yapılan değerlendirmenin sonucunda da benzer bulgular elde edilmiştir. Bu durum örgütsel sessizlik türleri ile branş değişkeni arasında yapılan değerlendirmenin yönetici ve öğretmenlerde farklılık göstermediği şeklinde yorumlanabilir.

Kısacası liselerde görev yapan öğretmenlerde olduğu gibi, yöneticilerde de meslek dersleri branşına sahip olanların kültür dersleri branşı sahip olanlara göre kendilerini ifade etmekte sorun yaşadıkları ve kurumlarında sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir.

### **3.5. DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM**

Dördüncü alt problem “Öğretmen ve yöneticilerin meslekteki hizmet süresi değişkenine göre örgütsel sessizliğin “kabul edilen sessizlik”, “savunma amaçlı sessizlik” ve “örgüt yararına sessizlik” türlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı

farklılıklar var mıdır?’’ olarak belirlenmiştir. Bu alt amaç doğrultusunda yapılan çözümleme sonuçları Tablo 18. ve Tablo 19.’ da verilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 18. Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkeni İle Örgütsel Sessizlik Görüşleri Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	<b>Varyansın Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Kabul	Gruplararası	3,054	4	0,763	0,800	0,526
Edilen	Gruplariçi	324,556	340	0,955		
Sessizlik	Toplam	327,610	344			
Savunma	Gruplararası	7,619	4	1,905	2,520	0,041*
Amaçlı	Gruplariçi	256,978	340	0,756		
Sessizlik	Toplam	264,597	344			
Örgüt	Gruplararası	2,128	4	0,532	2,989	0,014*
Yararına	Gruplariçi	182,914	340	0,538		
Sessizlik	Toplam	185,042	344			

\* $p < .05$

Öğretmenlerin hizmet süresi değişkeni ile örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını bulmak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi yapılmıştır. Tablo 18. incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin hizmet süresi değişkenine göre kabul edilen sessiz türünde anlamlı bir farklılık bulunamamışken ( $p > .05$ ), savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik türlerinde anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir ( $p < .05$ ). Bu türlere ait ortalamalara bakıldığında 1-5 ( $\bar{X}=3,54$ ) ve 6-10 ( $\bar{X}=3,50$ ) hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik düzeyleri yüksek iken 21 ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin örgüt yararına sessizlik düzeyleri ( $\bar{X}=3,19$ ) yüksek bulunmuştur.

Sonuçlar kısaca özetlenecek olursa 1-5 ve 6-10 hizmet süresine sahip öğretmenlerin savunma amaçlı sessiz türünde diğer hizmet sürelerinde görev yapan öğretmenlere göre daha sessiz olduğu görülmektedir. Bu durum mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin kendilerini korumak, çalıştığı kurumla herhangi bir konuda ters düşmekten ve muhtemel olumsuz durumlardan kaçınmak istediği için kendinden daha kıdemli öğretmenlere göre sessiz kalmayı tercih etmesi şeklinde yorumlanabilir. Tecrübe eksikliği, sahip olduğu haklarla ilgili bilgi yetersizliği ya da yaşayacağı bir sıkıntıda ne gibi olumsuz durumlarla karşılaşacağını kestirememesi görevinde yeni olan öğretmeni sessizliğe iten nedenler arasında gösterilebilir. Ayrıca 21 ve üzerinde hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin örgüt yararına sessizlik türünde diğer hizmet sürelerinde görev yapan öğretmenlere göre daha sessiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan öğretmenlerin hizmet süresi arttıkça yani daha çok kıdeme sahip oldukça çalıştıkları kurumun yararını daha çok düşündükleri, kıdemi az öğretmenlere göre kurumun açıklarını, kusurlarını sırlarını daha iyi gizlediği, kurumlarına herhangi bir şekilde zarar gelmesinden korktukları için sessizliği tercih ettikleri sonuçlarına ulaşılabilir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde Kolay (2012) ve Kahveci (2010) öğretmenlerin hizmet süresi değişkeni ile örgütsel sessizlik türleri arasında herhangi bir anlamlı farklılık bulmamışlardır. Yanık (2012) ise 21 ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik ortalamalarını 1-5 ve 6-10 hizmet süresine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 19. Yöneticilerin Hizmet Süresi Değişkeni İle Örgütsel Sessizlik Görüşleri Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	<b>Varyansın Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Kabul	Gruplararası	0,777	3	0,259	0,189	0,904
Edilen Sessizlik	Gruplariçi	98,770	72	1,372		
	Toplam	99,547	75			
Savunma Amaçlı Sessizlik	Gruplararası	1,883	3	0,628	0,889	0,451
Edilen Sessizlik	Gruplariçi	50,838	72	0,706		
	Toplam	52,722	75			

Örgüt	Gruplararası	0,428	3	0,143	2,242	0,046*
Yararına	Gruplarıçi	42,337	72	0,588		
Sessizlik	Toplam	42,764	75			

\* $p < .05$

Yöneticilerin hizmet süresi değişkeni ile örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını bulmak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. 1-5 hizmet süresinde yönetici olmaması ve 6-10 hizmet süresinde sadece 1 yönetici olması sebebiyle bu iki hizmet süresi değişkeni değerlendirilmeye alınmamıştır. Tablo 19. incelendiğinde yöneticilerin hizmet süresi değişkenine göre kabul edilen sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik türlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamışken ( $p > .05$ ), örgüt yararına sessizlik türünde anlamlı düzeyde farklılık görülmektedir. ( $p < .05$ ). Bu sessizlik türüne ait ortalamalara bakıldığında 21 ve üzeri hizmet yılına sahip yöneticilerin ortalamalarının ( $\bar{X}=3,25$ ) yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak 21 ve üzeri yıl hizmet süresine sahip yöneticilerin örgüt yararına sessizlik türünde diğer hizmet sürelerinde görev yapan yöneticilere göre daha sessiz olduğu görülmektedir. Buradan yöneticiler mesleklerinde zaman geçirdikçe yani kıdeme sahip oldukça örgüt yararını daha fazla düşündükleri ve örgütlerini korumak adına sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılabılır. Bu çalışmada bulunan anlamlı sonucun aksine Oruç (2013) çeşitli firmalarda çalışan ve yöneticilerle yaptığı çalışmasında meslek yılı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Ayrıca Soycan (2010) ve Erenler (2010) da hizmet süresi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık bulmamışlardır. Bu çalışmada 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticilerdeki bulunan bu anlamlı farklılık konuya yeni bir boyut kazandırması açısından da önemli olduğu düşünülebilir.

### 3.6. BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Beşinci alt problem “Öğretmen ve yöneticilerin görev yaptıkları okul değişkenine göre örgütsel sessizliğin “kabul edilen sessizlik”, “savunma amaçlı sessizlik” ve “örgüt yararına sessizlik” türlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar var



mıdır?" olarak belirlenmiştir. Bu alt amaç doğrultusunda yapılan çözümleme sonuçları Tablo 20. ve Tablo 21.' de verilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 20. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkeni İle Örgütsel Sessizlik Görüşleri Arasındaki Bağımsız T-Testi Sonuçları

	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Kabul	Genel	121	2,31	0,83	343	-3,040	0,003*
Edilen	Meslek	224	2,64	1,02			
Sessizlik							
Savunma	Genel	121	3,26	0,94	343	0,932	0,352
Amaçlı	Meslek	224	3,17	0,83			
Sessizlik							
Örgüt	Genel	121	3,05	0,70	343	-1,796	0,073
Yararına	Meslek	224	3,20	0,74			
Sessizlik							

Öğretmenlerin görev yaptığı okul türü değişkeni ile örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t-testi yapılmıştır. Okul türleri meslek lisesi ve genel lise olarak gruplandırılmıştır. Yapılan t-testi sonucuna göre kabul edilen sessizlik türünde genel liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile ( $\bar{X}=2,31$ ) meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=2,64$ ) arasında anlamlı farklılık görülmektedir ( $t= -3,040$ ;  $p<.05$ ). Ortalamalara göre meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin genel liselerde görev yapan öğretmenlere göre daha sessiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Savunma amaçlı sessizlik ( $t= 0,932$ ;  $p>.05$ ) ve örgüt yararına sessizlik türlerinde ( $t= -1,796$ ;  $p>.05$ ) ise meslek liselerinde görev yapan öğretmenler ile genel liselerde görev yapan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 20.'deki durum kısaca özetlenecek olursa, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik türlerinde meslek liselerinde ve genel liselerde görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılık bulunamamışken, kabul edilen sessizlik türünde meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin genel liselerde görev yapan öğretmenlere göre daha sessiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu duruma göre meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin kurumlarıyla ilgili konularda öneride bulunurken isteksiz oldukları, düşündüklerini ifade ederken kendileri yerine çalışma arkadaşlarına güvendikleri ve kendilerinin tek başına kurum içinde fark yaratacak fikirler ortaya atamayacağına inandıkları sonuçlarına ulaşılabilir. Çeşitli kaynaklardan ulaşılan çalışmalar incelendiğinde liselerde yapılan çalışmalarda öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre herhangi bir analize rastlanmamıştır. Okul türü değişkenine göre öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin bu çalışmada incelenmiş olmasının ve hatta anlamlı farklılık bulunarak konuya yorum getirilmesinin bundan sonra konuyla ilgili yapılacak çalışmalara katkı sağlaması açısından çalışma adına önemli olduğu sonucuna da ulaşılabilir.

Tablo 21. Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkeni ile Örgütsel Sessizlik Görüşleri Arasındaki Bağımsız T -Testi Sonuçları

	<b>Okul Türü</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Ss</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Kabul	Genel	24	2,70	1,15	74	-0,579	0,564
Edilen	Meslek	52	2,86	1,15			
Sessizlik							
Savunma	Genel	24	3,14	0,92	74	0,015	0,988
Amaçlı	Meslek	52	3,13	0,80			
Sessizlik							
Örgüt	Genel	24	3,40	0,82	74	-1,030	0,305
Yararına	Meslek	52	3,59	0,72			
Sessizlik							

Tablo 21.' de yöneticilerin görev yaptığı okul türü değişkeni ile örgütsel sessizlik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan t-test sonucuna göre kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik türlerinde herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. ğretmenlerde olduğu gibi çeşitli kaynaklardan ulaşılan çalışmalara da bakıldığında bu konuyla ilgili eğitim alanında herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

## 4. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayanarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

### 4.1. SONUÇLAR

Araştırma bulgularına dayandırılan sonuçlar her bir alt probleme göre aşağıda verilmiştir.

#### 4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşlerinin genel ortalaması “orta” düzeyine yakın çıkmıştır. Kabul edilen sessizlik ve örgüt yararına sessizlik türlerinde “orta” düzeye yakın, savunma amaçlı sessizlik türünde ise “orta” düzeyin üstünde bir ortalama bulunmuştur.

Öğretmenlerin anket sorularına verdikleri cevaplara bakıldığında kabul edilen sessizlik türüne ait sorulara öğretmenlerin “orta” düzeyde ve genel olarak birbirine yakın cevaplar verildiği görülmektedir. Savunma amaçlı sessizlik türüne ait sorular genelde “orta” düzeyde iken “Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.” maddesi “oldukça katılıyorum” düzeyinin üstünde çıkmıştır. Örgüt yararına sessizlik türüne ait sorulara verilen cevaplara bakıldığında 19. ve 22. maddeler hariç genelde “orta” düzeye yakın olduğu görülmektedir. 19.madde “Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.” maddesi “oldukça katılıyorum” düzeyinin üstünde bir ortalamaya sahiptir. Ayrıca 22.madde olan “Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.” maddesi de “oldukça katılıyorum” düzeyinde ortalamaya sahiptir.

Yöneticilerin örgütsel sessizlik ile ilgili genel görüşlerinin ortalaması öğretmenlere benzer olarak “orta” düzeye yakın çıkmıştır. Kabul edilen sessizlik ve örgüt yararına sessizlik “orta” düzeye yakın, savunma amaçlı sessizlik türünde ise “orta” düzeyinin üstünde bir ortalama bulunmuştur. Buna göre yöneticilerde de çalıştıkları kurumlarda en çok savunma amaçlı sessizlik gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin anket sorularına verdikleri cevaplar incelendiğinde kabul edilen sessizlik türüne ait sorularda “orta” düzeyine yakın ve birbirine benzer ortalamalarda cevaplar görülmektedir. Savunma amaçlı sessizlik türüne ait sorulara verilen cevaplar “orta” düzeyine yakınken öğretmenlerde olduğu gibi yöneticilerde de “Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.” maddesi “oldukça katılıyorum” düzeyinin üstünde çıkmıştır. Örgüt yararına sessizlik türüne ait sorulara verilen cevaplara bakıldığında yine öğretmenlerde olduğu gibi 19. ve 22. maddeler hariç genelde “orta” düzeyine yakın olduğu görülmektedir. 19.madde “Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.” maddesi “oldukça katılıyorum” düzeyinin üstünde bir ortalamaya sahiptir. Ayrıca 22.madde olan “Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.” maddesi de “oldukça katılıyorum” düzeyinin çok üstünde bir ortalamaya sahiptir.

#### **4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar**

1. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel sessizliğin “kabul edilen sessizlik”, “savunma amaçlı sessizlik” ve “örgüt yararına sessizlik” türlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına bakıldığında kabul edilen sessizlik ve örgüt yararına sessizlik türlerinde bay ve bayan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Savunma amaçlı sessizlik türünde ise cinsiyete göre bay ve bayan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş ve bayan öğretmenlerin bay öğretmenlere göre daha sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
2. Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel sessizliğin “kabul edilen sessizlik”, “savunma amaçlı sessizlik” ve “örgüt yararına sessizlik” türlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına bakıldığında

öğretmenlerle benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Kabul edilen sessizlik ve örgüt yararına sessizlik türlerinde bay ve bayan yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Savunma amaçlı sessizlik türünde ise anlamlı bir farklılık bulunmuş ve bayan yöneticilerin bay yöneticilere göre daha sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

#### **4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar**

1. Öğretmenlerin branş değişkenine göre örgütsel sessizliğin “kabul edilen sessizlik”, “savunma amaçlı sessizlik” ve “örgüt yararına sessizlik” türlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına bakıldığında kabul edilen sessizlik ve örgüt yararına sessizlik türünde meslek dersleri öğretmenleri ile kültür dersleri öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Her iki sessizlik türünde de meslek dersleri öğretmenlerinin kültür dersleri öğretmenine göre daha sessiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Savunma amaçlı sessizlik türünde meslek dersleri öğretmenleri ile kültür dersleri öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
2. Yöneticilerin branş değişkenine göre örgütsel sessizliğin “kabul edilen sessizlik”, “savunma amaçlı sessizlik” ve “örgüt yararına sessizlik” türlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına bakıldığında kabul edilen sessizlik ve örgüt yararına sessizlik türünde meslek dersleri branşında olan yöneticiler ile kültür dersleri branşında olan yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Her iki sessizlik türünde de meslek dersleri branşında olan yöneticilerin kültür dersleri branşında olan yöneticilere göre daha sessiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Savunma amaçlı sessizlik türünde ise anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Sonuçların öğretmenlerin branş değişkeninde elde edilen sonuçlarla benzer olduğu görülmektedir.

#### **4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar**

1. Öğretmenlerin meslekteki hizmet süresi değişkenine göre örgütsel sessizliğin “kabul edilen sessizlik”, “savunma amaçlı sessizlik” ve “örgüt yararına sessizlik” türlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına

bakıldığında kabul edilen sessizlik türünde anlamlı farklılık görülmezken, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik türlerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu sessizlik türlerine ait ortalamalara bakıldığında 1-5 ve 6-10 hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik düzeyleri, 21 ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin örgüt yararına sessizlik düzeyleri yüksek bulunmuştur.

2. Yöneticilerin meslekteki hizmet süresi değişkenine göre örgütsel sessizliğin “kabul edilen sessizlik”, “savunma amaçlı sessizlik” ve “örgüt yararına sessizlik” türlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına bakıldığında, kabul edilen sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik türlerinde anlamlı bir farklılık görülmemişken, örgüt yararına sessizlik türünde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu sessizlik türüne ait ortalamalara bakıldığında 21 ve üzeri hizmet yılına sahip yöneticilerin örgüt yararına sessizlik türünde ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir.

#### **4.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar**

1. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre örgütsel sessizliğin “kabul edilen sessizlik”, “savunma amaçlı sessizlik” ve “örgüt yararına sessizlik” türlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına bakıldığında savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik türlerinde anlamlı bir farklılık yokken, kabul edilen sessizlik türünde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kabul edilen sessizlik türünde meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin genel liselerde görev yapan öğretmenlere göre daha sessiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
2. Yöneticilerin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre örgütsel sessizliğin “kabul edilen sessizlik”, “savunma amaçlı sessizlik” ve “örgüt yararına sessizlik” türlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına bakıldığında kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik türlerinde anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

## 4.2. ÖNERİLER

- Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüş ortalaması genel olarak orta düzeyde olduğu için, öğretmen ve yöneticilere çalıştıkları okullarda hakim olan sessizliğe yol açan sebepleri ve bu sessizliğin ne gibi olumsuz sonuçlar doğuracağını anlatan hizmet içi eğitimler verilerek öğretmen ve yöneticiler bu konuda yeterince aydınlatılmalıdır.
- Çalışmadan elde edilen bayan öğretmen ve yöneticilerin erkek öğretmen ve yöneticilere göre daha sessiz olduğu sonucuna dayanarak, bayan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizlik konulu eğitimlerine öncelik verilmelidir.
- Meslek dersleri branşında olan öğretmen ve yöneticilerin, kültür dersleri branşında olan öğretmen ve yöneticilere göre daha sessiz kaldığı sonucuna göre meslek dersleri öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili hizmet içi eğitimlerine ağırlık verilmesi yararlı olabilir.
- Göreve yeni başlamış ve az hizmet süresine öğretmenlerin daha sessiz kaldığı bulgusuna göre, bu öğretmenlerin daha kıdemli öğretmenlerle bir arada tutularak, onların bilgi ve tecrübelerinden yararlanmalarını sağlamak ve mevcut bir durum ya da olay ile ilgili alternatifler üretip fikir beyan ettiklerinde yüzleşecekleri olumsuz durumlar karşısında sahip oldukları haklar ve aslında sessiz kaldıklarında sonuçların daha olumsuz olacağı konusunda bilgilendirmeler yapmak yararlı olabilir.

Bu konuda çalışmak isteyen yöneticilere önerilen çalışmalar şunlardır:

- Eğitim örgütlerinde sessiz kalmanın doğurduğu sonuçlar üzerine çalışmalar yapılabilir.
- Çalışma farklı düzey ve yapıdaki eğitim kurumları üzerinde yapılabilir.
- Eğitim örgütlerinde sessizlik ikliminin ve gelişim sürecinin nasıl olduğu üzerine çalışmalar yapılabilir.



- Bu konuyla ilgili eğitim kurumlarında görev yapılan yöneticilerle ilgili çalışmalar oldukça azdır. Yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri daha farklı değişkenler açısından incelenebilir.

## EKLER

### EK1

#### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ



Bu anketin amacı “Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik konusunda görüşlerini almaktır”. Elde edilen bilgiler yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından bilgiler **gizli tutulacaktır**. Lütfen soruları tam olarak okuduktan sonra kendinize en uygun olan cevabı ( x ) işaretleyiniz.

Uşak Üniversitesi Eğitim Bilimleri ABD.  
Yüksek Lisans Öğrencisi Azize YÜKSEL

Uşak Üniversitesi Öğretim Üyesi  
Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

**Okulunuzun Adı:**

**Göreviniz:** Müdür ( ) Müdür Yardımcısı ( ) Öğretmen ( )

**Cinsiyetiniz:** Bay ( ) Bayan ( )

**Hizmet Süreniz:** 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21 ve üzeri ( )

**Branşınız:**

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ						
No	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Orta Düzeyde Katılıyorum(3)	Oldukça Katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
1.	Kurumumuzla ilgili konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.					

2.	Kurumumuzda çalışma arkadaşlarımın doğru kararı alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.					
3.	Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumumuzda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
4.	Kurumumuzda işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.					
5.	Genellikle çalışma arkadaşlarımın fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.					
6.	Çalışma arkadaşlarım tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.					
7.	Kurumumuzdaki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylemem.					
8.	Kurumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.					
9.	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.					
10.	İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.					
11.	Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
12.	Kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.					
13.	Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımın fikirlerine katıldığımda kendimi ifade ederim.					
14.	Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.					
15.	Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.					
16.	Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.					
17.	Kendimi korumak için, konuşmalarımnda çalışma arkadaşlarımı destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.					
18.	Kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.					
19.	Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
20.	Kurumumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
21.	Kurumumuzun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.					

22.	Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.					
23.	Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.					
24.	İşbirliği yapma özelliğimden dolayı kurumumuzun yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.					
25.	Kurumu etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum.					
26.	Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.					
27.	Kurumumuzun yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.					

**EK2**

**T.C.**  
**ISPARTA VALİLİĞİ**  
**İl Milli Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 27749142/44/1563025  
Konu:Anket İzini

16/04/2014

**UŞAK ÜNİVERSİTESİ**  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : 08.04.2014 tarih ve 189 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Program öğrencisi Azize YÜKSEL'in anket çalışması ile ilgili Valilik Makamının 15.04.2014 tarih ve 1532332 sayılı izni ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

İlyas CAN  
İl Milli Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile Aynıdır 17.04.2014

Ek:Onay (1 Adet)

Türkan UYUM  
Şef

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır  
Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 60f2-2278-3edf-9eb6-a576 kodu ile yapılabilir.

6 Mart Atatürk Cad. ISPARTA  
Elektronik Ağ:isparta.mem@meb.gov.tr  
e-posta: isparta@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: H.SÜRÜCÜ  
Tel: (0 246) 223 1020  
Faks: (0 246) 223 2242

## KAYNAKÇA

- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki-bir uygulama*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek lisans tezi, Erzurum.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve iş gören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek lisans tezi, Isparta.
- Bakoğlu, R., Bige, A. ve Aykut, B. (2010). Remaining silent or not: Is power distance a barrier for academicians?. *International Conference Human, Work, Organization- Humanization of Work and Modern Tendencies in Management*, Poland.
- Balcı, A. (1995). *Sosyal Bilimlerde Araştırma. Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: 72TDFO Bilgisayar-Yayıncılık San. Tic. Ltd. Şti.
- Banerjee, A. ve Somanathan, R. (2001). A simple model of voice. *The Quarterly Journal of Economics*, 189-227.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bathmunk, M. (2011). *Liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, yüksek lisans tezi, İstanbul.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek lisans tezi, Bolu.
- Bendersky, C. (2005). Organizational influence on disputants. Michael, L. M. ve Robert, C. (Ed.), *The handbook of dispute resolution* (pp. 233-244). Bordane, USA: Jossey-Bass.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İstanbul.
- Blackman, D. ve Sadler S. E. (2009). The silent and the silenced in organizational knowing and learning. *Management Learning*, 40(5), 569-585.

- Bowen, F. ve Blackmon, F. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors, dissertation*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ohio State University, Ohio, USA.
- Bruneau, T. J. (1973). Communicative silences: Forms and functions. *The Journal of Communication*, 23, 17-46.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, S. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate communication: A guide theory and practice* (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. ve Çakıcı, C. A. (2007). "Otel işletmelerinde sessizliğin algılanan sonuçlarına ilişkin bir araştırma. *Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu*, İzmir.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Detert, J. R. ve Ethan, R. B. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Doğan, E. (2011). *Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi*. Gebze İleri Teknoloji Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek lisans tezi, Gebze.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., O'Neill, R.M., Hayes, E. ve Wierba, E.E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top management. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-425.
- Edmondson, A. C. ve Detert, J. R. (2005). The role of speaking up in work life balancing. E. K. Ellen (Ed.), *Work and life integration: Organizational, cultural and individual perspectives*. USA: Lawrence Erlbaum Associates.

- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Erdoğan, E. (2012). *Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi*. Gebze İleri Teknoloji Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek lisans tezi, Gebze.
- Eren, E. (2003). *Yönetim organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması*. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, doktora tezi, Ankara.
- Erkuş, A. (1994). Tepkisizlik: Psikolojik bir açıklama denemesi. *Kavramkarma*, 2, 61-64.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler, Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Henrikson, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4), 1539-1554.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, UK: Harvard University Press.
- Huang, X., Van de Vliert, E. ve Van der Veght, G. (2005). Breaking the silence culture: stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationality. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Jensen, J. V. (1973). Communicative functions of silence. *ETC*, 30, 249-257.
- Johannesen, R. L. (2001). The functions of silence: A plea for communication research. *Western Speech Journal*, 2(29), 25-35.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim dalı, yüksek lisans tezi, Elazığ.
- Karacaoglu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören sessizliğin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. *17.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, Osman Gazi Üniversitesi İİBF İşletme Anabilim dalı, Eskişehir.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği* (12. baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.



- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim yönetimi ve Denetimi Anabilimdalı, yüksek lisans tezi, İstanbul.
- Milliken, F. J. , Elizabeth W. M. ve Patricia E. H. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 0022–2380.
- Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1563-1568.
- Mooji, M.D. ve Hofstede, G. (2002). Convergence and divergence in consumer behavior: Implications for international firms. *Journal of Retailing*, 78, 61-69.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Nakane, I. (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars. *Journal of Pragmatics*, 38 (11), 1811-1835.
- Özgen, I. ve Olca, S. (2009). Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi. Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış*. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Peirce, E., Smolinski, C. A. ve Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Executive*, 12 (3), 41-54.
- Perlow, L. ve Stephanie, W. (2003). Is silence killing your company?. *Harvard Business Review*, 12, 3-8.
- Pinder, C. C. ve Karen, H. H. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as response to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace*. Yayımlanmamış doktora tezi, Louisiana State University, Louisiana, USA.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Rosemary, M. (2003). Organizational discourses: Sounds of silence. *3rd International Critical Management Studies Conference*, 1-7, Lancaster University, Lancaster, UK.

- Ryan, K. D. ve Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: how to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *Quarterly Journal of Speech*, 79 (1), 1-18.
- Sekman, M. (2005). *Her şey seninle başlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Slade, M. R. (2008). *The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory*. Yayımlanmamış doktora tezi, George Washington University, Washington, USA.
- Sobkowiak, W. (1997). Silence and markedness theory. A. Jaworski (Ed.), *Silence: interdisciplinary perspectives.*, Berlin: Mouton de Gruyter Press.
- Soycan, H. (2010). *Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek lisans tezi, İstanbul.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O. ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: Mavi yakalı çalışanların motivasyonu üzerine görgül bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395-408.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi*. Mehmet Akif Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, doktora tezi, Burdur.
- Tangirala, S. ve Pangaraj R. (2008). employee silence on critical issues: The cross level effects procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgüte bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma. *Aksaray üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(2),15-18.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27, 441-458.
- Vroom, V. H. (1973). A new look at managerial decision making. *Organizational Dynamics*, 4, 66-80.
- Witney, M. J. ve Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ve güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma*. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim yönetimi ve Denetimi Anabilimdalı, yüksek lisans tezi, İstanbul.
- Zehir, C. (2011). Mahalle baskısı ve örgütsel sessizlik sarmalının yıkılışı. Milliyet Gazatesi <http://www.millihaber.com/> 12.04.2011 adresinden alınmıştır.