



T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

OKULLARDAKİ İŞ YERİ RUHSALLIĞI, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
VE SESLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Banu MOÇOŞOĞLU

ŞANLIURFA – 2019



T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

OKULLARDAKİ İŞ YERİ RUHSALLIĞI, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
VE SESLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Banu MOÇOŞOĞLU

Danışman

Doç. Dr. Ahmet KAYA

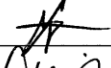
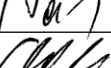
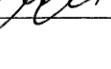
ŞANLIURFA - 2019

T. C.

T. C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı 185215008 numaralı Banu MOÇOŞOĞLU'nun hazırladığı "Okullardaki İş Yeri Ruhsallığı, Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans tezi ile ilgili tez savunması, 30/12/2019 tarihinde, saat 08.00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL (başarılı) olduğuna oybirliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

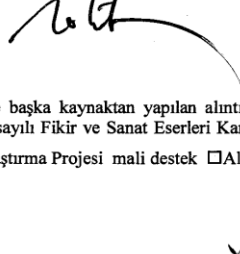
30 / 12 / 2019

Sınav Jürisi	Unvan, Adı Soyadı	Kanaati	İmzası
Danışman	Doç. Dr. Ahmet KAYA	Kabul (Başarılı)	
Üye	Prof. Dr. Nail YILDIRIM	Kabul (Başarılı)	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÖÇEN	Kabul (Başarılı)	

Bu tezin Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylarım.

23.01/2020

Prof. Dr. Şevket ÖKTEN
Müdür



Not: a) Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntılar, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

b) Tez, HÜBAK'tan Bilimsel Araştırma Projesi mali destek Almıştır Almamıştır.



HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı-Soyadı: Banu MOÇOŞOĞLU
Öğrenci Numarası: 185215008
Enstitü Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Programı: Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Başlık (Türkçe): Okullardaki İş Yeri Ruhsallığı,
Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Arasındaki İlişki

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 251 sayfalık kısmına ilişkin, 05/12/2019 tarihinde şahsım/ danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı % 9'dur.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 6 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen tezli/tezsiz lisansüstü programlarda seminer, dönem projesi, tez vb Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen lisansüstü orijinallik raporu alınması uygulama esasları ile belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve bütün bilgilerin, akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı, blok şeklinde alıntılar yapmadığımı ve tüm alıntılarım bilimsel atıf kuralları çerçevesinde kaynağını gösterdiğimi, Yükseköğretim kurulu bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesi ile Harran Üniversitesi bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesinin 8. maddesinde yer alan etik ihlallerden her hangi birisinin yer almadığını, etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

06/12/2019
Banu MOÇOŞOĞLU
İmzası

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 06/12/2019

Doç. Dr. Ahmet KAYA
(İmzası)

ÖZET

OKULLARDAKİ İŞ YERİ RUHSALLIĞI, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SESLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

MOÇOŞOĞLU, Banu

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet KAYA

Aralık, 2019, 254 sayfa

Bu araştırma okullardaki iş yeri ruhsallığı, örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişkiyi belirlemek ve çeşitli değişkenlere göre incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini ve örneklemini oluşturmak için öncelikle 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Şanlıurfa ili merkez ilçelerindeki (Eyyübiye, Haliliye ve Karaköprü) anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerin toplam sayısının 660 olduğu belirlenmiştir. Bu kurumlarda çalışan 11.101 öğretmen araştırmanın evrenini temsil etmektedir. Örneklem 527 katılımcı ile oluşturulmuştur.

Nicel araştırma yöntemlerinden olan tarama ve korelasyonel araştırma modeli kullanılarak gerçekleştirilen bu çalışmada verilerin toplanması aşamasında “İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği” ile “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizi sürecinde gerekli normal dağılım tüm değişkenlerdeki gruplarda sağlanmadığı için fark analizleri kapsamında Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H testleri yapılmıştır. Araştırmanın yordama sorusu kapsamında çoklu regresyon testi kullanılmıştır. Betimleyici bilgilerin edinilmesi sürecinde ise aritmetik ortalama, standart sapma, frekans, yüzde hesaplama gibi betimleyici istatistik bilgilerinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) MPlus analizi ile gerçekleştirilerek geçerlik çalışmaları uygulanmıştır. Uygulanan analiz ile ölçeğin yeterli yapı geçerliliği kanıtına sahip olduğu belirlenmiştir. Güvenirlik için hesaplanan Cronbach’s Alpha katsayısı ise 0,70 değerinin üzerinde çıkması sebebiyle ölçeklerin güvenilir olduğu belirtilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeyleri “yüksek” düzey olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre iş yeri ruhsallığı düzeyleri cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş alanı, mezuniyet, sendika üyeliği değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin algılarına göre iş yeri ruhsallığı düzeyleri medeni durum, okuldaki hizmet süresi, okul türü, okuldaki öğretmen sayısı ve okulun çevresinin sosyoekonomik düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmada yer alan “Örgütsel Sessizlik” kavramı “Çalışan Sessliliği” ve “Çalışan Sessizliği” olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Her iki boyutta da “kabul edilmiş, savunma amaçlı ve örgüt yararına” boyutları yer almaktadır. Analizler bu alt başlıklar kapsamında incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre örgütsel sessizlik, öğretmenlerin algılarına göre “orta” düzey olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile yaş, mesleki kıdem, branş, medeni durum, mezuniyet, öğretmen sayısı, okulun çevresinin sosyoekonomik düzeyi ve sendika değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ancak, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile cinsiyet, okuldaki hizmet süresi ve okul türü değişkenleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu gözlenmiştir.

Analizler sonucunda öğretmenlerin seslilik düzeylerinin “orta” düzey olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre branş alanı, medeni durum, okuldaki hizmet süresi, öğretmen sayısı, okulun çevresinin sosyoekonomik düzeyi ve sendika değişkenleri arasında anlamlı farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Buna karşın, öğretmenlerin seslilik düzeyleri ile cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, mezuniyet ve okul türü değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Regresyon testinin sonuçlarına göre öğretmenlerin sessizlik ve seslilik davranışları iş yeri ruhsallığının %13’ünü açıklamaktadır. Buna göre sessizliğin artması, iş yeri ruhsallık puanında 0,325 puanlık bir düşüşe sebep olmaktadır. Öğretmenlerin sesliliğinin artması ise iş yeri ruhsallık puanında 0,502 puanlık bir artışa sebep olmaktadır. Bu bulgu doğrultusunda araştırma kapsamında, eğitim

yöneticilerinin çalışanların fikirlerini sunabilecekleri demokratik bir ortamın oluşturması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Ruhsallık, İş Yeri Ruhsallığı, Sessizlik, Örgütsel Sessizlik, Seslilik, Çalışan Sesliliği



ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN WORKPLACE SPIRITUALITY, ORGANIZATIONAL SILENCE AND VOICE AT THE SCHOOLS

MOÇOŞOĞLU, Banu

Master's Thesis

Department of Educational Sciences

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ahmet Kaya

December, 2019, 254 pages

This research was carried out to determine the relationship between workplace spirituality, organizational silence and voice at the schools and to examine them according to various variables. In order to form the universe and sample of the research, firstly the total number of kindergartens, primary schools, secondary schools and high schools in the central districts of Şanlıurfa province (Eyyübiye, Haliliye and Karaköprü) was determined and it was composed of 660 schools in the 2018-2019 academic year. 11,101 teachers working in these institutions represent the universe of the research. The sample consisted of 527 participants.

In this study, which was conducted using quantitative research methods and correlational research model, “Workplace Mentality Scale” and “Organizational Silence Scale” were used for data collection. Mann-Whitney U test and Kruskal-Wallis H tests were performed within the scope of difference analysis since the normal distribution required in the data analysis process was not provided in all variables. Multiple regression analysis was used to cover the predictive question of the study. In the process of obtaining descriptive information, descriptive statistics such as arithmetic mean, standard deviation, frequency, and percentage calculation were used. Confirmatory Factor Analysis (CFA) of the scales was performed with MPlus and validity studies were performed. The scale was found to have sufficient construct validity with the analysis. Because the Cronbach's Alpha coefficient which is calculated for reliability is over 0.70, the scales are reported to be reliable.

According to the results of the study, teachers' workplace spirituality levels were calculated as a “high” level. According to the teachers' perceptions, workplace

spirituality levels do not show significant differences according to gender, age, professional seniority, field of study, graduation, and union membership. Additionally, according to the teachers' perceptions, it was found that the level of workplace spirituality varies significantly according to the variables of marital status, length of service in school, type of school, number of teachers in school, and socioeconomic level of the school environment.

The concept of “Organizational Silence” consists of two sub-dimensions: “Employee Voice” and “Employee Silence” Both dimensions include “Acquiescent, Defensive, and ProSocial” dimensions. The analyzes were examined under these sub-headings. The analyzes were examined under these sub-headings. According to the findings of the study, organizational silence was calculated as an “intermediate” level according to teachers' perceptions. According to the results of the study, there was no significant difference between organizational silence levels of teachers, age, professional seniority, branch, marital status, graduation, number of teachers, socioeconomic level of school environment, and union variables. However, it was observed that there was a significant difference between teachers' organizational silence levels and gender, and length of service and type of school.

As a result of the analysis, it was determined that the voice levels of the teachers were “intermediate”. According to the perceptions of the teachers participating in the study, it was found that there was no significant difference between the branch area, marital status, duration of service in the school, number of teachers, socioeconomic level of the school environment, and union variables. On the other hand, it was found that there were significant differences between teachers' voice levels and gender, professional seniority, and graduation and type of school.

According to the results of the regression analysis, the silence and voice behavior of the teachers explained 13% of variances in the workplace spirituality. Accordingly, the increase in silence causes a decrease of .332 points in the workplace spirituality score. The increase in the vocality of teachers leads to an increase of .502 points in the workplace spirituality score. In line with this finding, it is suggested that education managers should create a democratic environment in which employees can present their ideas.

Keywords: Spirituality, Workplace Spirituality, Silence, Organizational Silence, Voice, Employee Voice



OKULLARDAKİ İŞ YERİ RUHSALLIĞI, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SESLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	II
Orijinallik Raporu Beyan Belgesi	III
ÖZET	III
ABSTRACT	VII
İÇİNDEKİLER	X
TABLolar LİSTESİ	XV
ŞEKİLLER LİSTESİ	XXI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

1.1. PROBLEM DURUMU	3
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	4
1.2.1. Alt Amaçlar	5
1.3. TEZİN ÖNEMİ	6
1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	7
1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	7
1.6. ARAŞTIRMADAKİ KAVRAMLARIN TANIMLARI	7

İKİNCİ BÖLÜM KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İŞ YERİ RUHSALLIĞI	10
2.1.1. Ruh ve Ruhsallık	10
2.1.2. İş Yerinde Ruhsallık	15
2.1.3. İş Yerinde Ruhsallığın Yönleri	19
2.1.3.1. İçsel Yönler	19

2.1.3.2. Dışsal Yönler	19
2.1.4. İş Yeri Ruhsallığının Düzeyleri	20
2.1.4.1. Kişisel Düzeyde İş Yeri Ruhsallığı	21
2.1.4.2. Örgütsel Düzeyde İş Yeri Ruhsallığı	22
2.1.4.3. Etkileşimsel Düzeyde İş Yeri Ruhsallığı	23
2.1.5. İş Yeri Ruhsallığının Boyutları	24
2.1.5.1. Anlamlı İş	25
2.1.5.2. Aşkılık	27
2.1.5.3. İçsel Yaşam	28
2.1.5.4. Topluluk Duygusu	29
2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	30
2.2.1. Seslilik ve Sessizlik	30
2.2.2. Sessizlik ve Sesliliğin Tarihsel Gelişimi	34
2.2.2.1. İlk Dalga	35
2.2.2.2. İkinci Dalga	36
2.2.2.3. Mevcut Dalga	37
2.2.3. Örgütsel Sessizliğin Türleri	38
2.2.3.1. Bruneau'ya Göre Örgütsel Sessizlik Türleri	39
2.2.3.2. Sobkowiak'a Göre Örgütsel Sessizlik Türleri	40
2.2.3.3. Pinder ve Harlos'a Göre Örgütsel Sessizlik Türleri	40
2.2.3.4. Knoll ve Dick'e Göre Örgütsel Sessizlik Türleri	41
2.2.3.5. Park ve Keil'in Örgütsel Sessizlik Türleri	42
2.2.3.6. Van Dyne, Ang ve Botero'ya Göre Örgütsel Sessizlik Türleri	42
2.2.3.6.1. Kabul Edilmiş Sessizlik	42
2.2.3.6.2. Savunma Amaçlı Sessizlik	43
2.2.3.6.3. Örgüt Yararına Sessizlik	44
2.2.4. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	45
2.2.4.1. Bireysel Nedenler	46
2.2.4.1.1. İşgörenlerin Yöneticilerine Güvenmemesi	47
2.2.4.1.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi	47
2.2.4.1.3. Dışlanma Korkusu	47
2.2.4.1.4. İlişkilerin Zarar Görmesi Korkusu	47
2.2.4.1.5. Bireysel Özellikler	48
2.2.4.2. Örgütsel Nedenler	48

2.2.4.2.1. Örgüt Kültürü	48
2.2.4.2.2. Sessizlik İklimi	49
2.2.4.2.3. Adaletsizlik Kültürü	50
2.2.4.2.4. Güç Mesafesi	50
2.2.4.2.5. Yönetmel Nedenler	52
2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Oluşum Süreci	53
2.2.6. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Teoriler	54
2.2.6.1. MUM (The MUM effect-keeping Mum about Undesirable Messages) Etkisi	55
2.2.6.2. Beklenti Teorisi	55
2.2.6.3. Sessizlik Sarmalı	57
2.2.6.4. Fayda/Maliyet Analizi	58
2.2.6.5. Kendini Uyarlama	58
2.2.6.6. Bilişsel Çelişki Teorisi	59
2.2.6.7. Abilene Paradoksu	59
2.2.6.8. Planlı Davranış Teorisi	60
2.2.7. Örgütsel Sessizliğin Biçimleri	60
2.2.7.1. İşgören İtaati	61
2.2.7.2. Sağır Kulak Sendromu	61
2.2.7.3. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	61
2.2.7.4. Pasif Kalma ve Rız Olma	62
2.2.8. Sessizliğin Yönü	62
2.2.9. Sessizliğin Boyutları	62
2.2.9.1. Sessiz Bırakılma	64
2.2.9.2. Sessiz Kalma	64
2.2.10. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	64
2.2.10.1. Bireysel Açıdan Sonuçlar	65
2.2.10.2. Örgütsel Açıdan Sonuçlar	67
2.3. ÖRGÜTLERDE SESLİLİK	69
2.3.1. Örgütlerde Sesliliğin Boyutları	73
2.3.2. Örgütlerde Seslilik Türleri	74
2.3.2.1. Maynes ve Podsakoff'a Göre Seslilik Türleri	75
2.3.2.1.1 Pozitif Ses	75
2.3.2.1.2. Negatif Ses	79

2.3.2.2. Van Dyne, Ang ve Botero’ya Göre Örgütsel Sessizlik Türleri	82
2.3.2.2.1. Kabul Edilmiş Seslilik	82
2.3.2.2.2. Savunmacı Seslilik	83
2.3.2.2.3. Örgüt Yararına Seslilik	84
2.3.3. İşgörenlerin Yöneticileri ile Konuşma Biçimleri	85
2.3.3.1. Üstleri Etkileme (Upward Unfluence)	85
2.3.3.2. Açıkça Konuşma (Speaking Up)	85
2.3.3.3. Konu Benimsetme (Issue Selling)	86
2.3.3.4. Sorumluluk Alma (Taking Charge)	87
2.3.3.5. İlkeli Örgütsel Muhalefet (Principled Organizational Dissent)	88
2.3.3.6. Sesini Çıkarma (Voice)	89
2.3.3.7. Muhabirlik (Whistle-Blowing)	90
2.3.4. Örgütlerde Sesliliğe Etki Eden Faktörler	93
2.3.4.1. Bireysel Faktörler	94
2.3.4.2. Bağlamsal Faktörler	95
2.3.5. Çalışan Sesliliği Sonuçları	96
2.3.5.1. Bireysel Sonuçlar	96
2.3.5.2. Örgütsel Sonuçlar	97
2.4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	98
2.4.1. İş Yeri Ruhsallığı ile İlgili Yapılan Yurt İçi Araştırmalar	98
2.4.2. İş Yeri Ruhsallığı ile İlgili Yapılan Yurt Dışı Araştırmalar	100
2.4.2. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Yurt İçi Araştırmalar	101
2.4.3. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Yurt Dışı Araştırmalar	103
2.4.4. Seslilik ile İlgili Yapılan Yurt İçi Araştırmalar	105
2.4.5. Seslilik ile İlgili Yapılan Yurt Dışı Araştırmalar	107

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	108
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	108
3.2.1. Evren ve Örneklem Ait Bilgiler	108
3.2.2. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	110

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	115
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	115
3.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	116
3.3.3. İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği	117
3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARININ GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİ	118
3.4.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Geçerlik Analizi	118
3.4.2. İş Yeri Ruhsallığı Ölçeğinin Geçerlik Analizi	122
3.4.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi	125
3.4.4. İş Yeri Ruhsallığı Ölçeğinin Güvenirlik Analizi	126
3.5. VERİLERİN ANALİZİ	127

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. BİRİNCİ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE DAİR BULGULAR VE YORUMLAR	129
4.2. İKİNCİ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE DAİR BULGULAR VE YORUMLAR	132
4.3. ÜÇÜNCÜ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR	161
4.4. DÖRDÜNCÜ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE AİT BULGULAR VE YORUMLAR	166
4.5. BEŞİNCİ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE DAİR BULGULAR VE YORUMLAR	206
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	209
KAYNAKÇA	220
EKLER	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: İş yeri Ruhsallığı Boyutları	25
Tablo 2: Örgütsel Sessizliğin Türleri	39
Tablo 3: Pasif ve Kabul Edici Sessizlik Boyutları	41
Tablo 4: Çalışan Sessizliğinin Anlamlı ve İfadesi	72
Tablo 5: İş Görenlerin Sessizlik Aralığı	81
Tablo 6: Sessizliğe Etki Eden Faktörler	94
Tablo 7: Sessizliğin Örgütsel ve Bireysel Sonuçları	96
Tablo 8: Örnekleme Ait Okul Türü Dağılımı	110
Tablo 9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Ait Bilgileri	111
Tablo 10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Düzeylerine Ait Bilgiler	111
Tablo 11: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Süresine Ait Bilgiler	111
Tablo 12: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına Ait Bilgiler	112
Tablo 13: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Ait Bilgileri	112
Tablo 14: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulda Buldukları Süre ile İlgili Bilgiler	113
Tablo 15: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mezun Olduğu Okul Değişkenine Ait Bilgiler	113
Tablo 16: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Ait Bilgiler	113
Tablo 17: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Buldukları Okulda Görev Yapan Toplam Öğretmen Sayısı	114
Tablo 18: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Çevrenin Sosyoekonomik Düzeyine Ait Bilgiler	114
Tablo 19: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Sendika Üyesi Olup Olmama Durumuna Ait Bilgileri	115

Tablo 20: Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Ölçeği Hakkında Bilgiler	116
Tablo 21: İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği Hakkında Bilgiler	117
Tablo 22: Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlarda Cronbach's Alpha Katsayı Değerleri	125
Tablo 23: İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği ve Alt Boyutlarında Cronbach's Alpha Katsayı Değerleri	126
Tablo 24: Katılımcıların İş Yeri Ruhsallığına İlişkin Algı Düzeyleri	129
Tablo 25: Öğretmenlerin Alt Boyutlarda İş Yeri Ruhsallık Düzeylerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	131
Tablo 26: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallık Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	133
Tablo 27: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları	134
Tablo 28: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallık Algılarının Yaş Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	135
Tablo 29: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallık Algılarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	136
Tablo 30: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallık Algılarının Kıdem Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	138
Tablo 31: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	140
Tablo 32: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Branş Alanı Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	141
Tablo 33: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Okuldaki Branş Alanına Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	143
Tablo 34: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	144
Tablo 35: Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallık Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	145
Tablo 36: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	146

Tablo 37: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	147
Tablo 38: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	149
Tablo 39: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	150
Tablo 40: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	151
Tablo 41: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	152
Tablo 42: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	154
Tablo 43: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Kruskal-Wallis T Testi Sonuçları	155
Tablo 44: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Okulun Çevresinin Sosyoekonomik Düzeyine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	157
Tablo 45: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Okulun Çevresinin Sosyoekonomik Düzeyine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	158
Tablo 46: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Sendika Üyeliliği Olup Olmamasına Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	159
Tablo 47: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallık Düzeylerinin Sendika Üyeliliğinin Olup Olmamasına Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları	160
Tablo 48: Katılımcıların Örgütsel Sessizlik ve Sesslilik Algılarına İlişkin Betimleyici İstatistik Bilgileri	162
Tablo 49: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Sessizlik Boyutundaki Algılarının Betimleyici İstatistik Bilgileri	164
Tablo 50: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Sesslilik Boyutundaki Algılarının Betimleyici İstatistik Bilgileri	165
Tablo 51: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Sesslilik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	167
Tablo 52: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları	168

Tablo 53: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğın Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları	169
Tablo 54: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Algılarının Yaş Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	170
Tablo 55: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	172
Tablo 56: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğın Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	173
Tablo 57: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	175
Tablo 58: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğın Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	176
Tablo 59: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğın Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	177
Tablo 60: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Sessizlik ve Sessizlik Algılarının Branş Alanı Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	179
Tablo 61: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğın Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Branş Alanı Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	180
Tablo 62: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğın Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Branş Alanı Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	182
Tablo 63: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	183
Tablo 64: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğın Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları	184
Tablo 65: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğın Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi Sonuçları	184
Tablo 66: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Algılarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	185
Tablo 67: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğın Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	187

Tablo 68: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğın Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	188
Tablo 69: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Algılarının Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	189
Tablo 70: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğın Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	190
Tablo 71: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğın Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	191
Tablo 72: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	193
Tablo 73: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğın Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	194
Tablo 74: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğın Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	195
Tablo 75: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Sessizlik ve Sessizlik Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	197
Tablo 76: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğın Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	198
Tablo 77: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğın Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	199
Tablo 78: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Algılarının Okulun Çevresinin Sosyoekonomik Düzeyi Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	200
Tablo 79: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğın Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Okulun Çevresinin Sosyoekonomik Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	201

Tablo 80: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğın Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Okulun Çevresinin Sosyoekonomik Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	202
Tablo 81: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Algılarının Sendika Üyeliğinin Olup Olmaması Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri	203
Tablo 82: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğın Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Sendika Üyeliğinin Olup Olmaması Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi Sonuçları	204
Tablo 83: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğın Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Sendika Üyeliğinin Olup Olmaması Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi Sonuçları	205
Tablo 84: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallık Düzeyine Göre Örgütsel Sessizlik ve Sessizliğe Ait Çoklu Regresyon Testi Sonuçları	207

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İş Yeri Ruhsallığının Kavramsallaştırılması: Birey, Grup ve Örgütsel Anlamda Etkileşim Düzeyleri	21
Şekil 2: Sessizlik ve Sessliliğin Önemli Özellikleri Olarak İşgören Güdülleri	33
Şekil 3: Sessizlik Tercihi Nedenleri İçin Bir Model	46
Şekil 4: Sessizlik Sarmalı	57
Şekil 5: Sessizliğin Boyutlara Göre Sınıflandırılması	63
Şekil 6: Sesslilik Maynes ve Pdsakoff'a (2014) Göre Türleri	75
Şekil 7: Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi	120
Şekil 8: İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi	123

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Kişisel Bilgi Formu	ek s.1
Ek 2: İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği	ek s.2
Ek 3: Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Ölçeği	ek s.3
Ek 4: Ölçek Kullanımına Dair İzinler	ek s.4
Ek 5: İl Millî Eğitim Araştırma İzni	ek s.5



GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz konjonktürel koşullar çerçevesinde, modern örgütlerin sürekliliği için kişilerarası iletişim vazgeçilmez bir olgudur. İnsanlar günlük hayatları içerisinde, işlerinde, toplumda diğer insanlarla iletişim hâlidir. Ancak bireyler, iletişim kurarken birçok çevresel, bireysel veya örgütsel nedenlerden dolayı kendilerini engellenmiş hissedebilmektedir. Örgütlerde iletişimin daha etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için engel olabilecek etkenlerin ortadan kaldırılmaya çalışılması gerekmektedir (Gürkan ve Günay, 2014, s. 344).

Yönetim alanyazına bakıldığında klasik yönetim kuramlarına göre insan ilişkileri önemsiz görülmüş ve katı bir yönetim anlayışı benimsenmiş iken; Elton Mayo ve arkadaşlarının araştırmaları sonucunda yazdığı kitaplarıyla bu anlayış değişmiştir (Bursalıoğlu, 2014). Günümüzde örgütlerde ise yeni yönetim teorileri sayesinde iletişim, insanların görüşleri ve önerileri önemli görülmeye başlanmıştır (Durak, 2018). İletişim ve kişilerarası işbirliği, örgütü bir adım öteye taşıyabilecek nitelikte olarak görülmektedir. İletişim probleminin yaşandığı örgütlerde kişilerin mutsuz olan (Moçoşoğlu ve Kaya, 2018) ve kendi iç dünyasına yönelip hoşnutsuz bir şekilde görevini yapan bireyler olduğu söylenebilir (Gürkan ve Günay, 2014, s. 355).

Çalışanların olumlu ya da olumsuz, düşünce, öneri, şikâyet veya isteklerini dile getirebilmesi içinde bulunduğumuz yüzyılın şartları doğrultusunda özellikle örgütün gelişimi açısından önem arz eden bir durum olarak görülmektedir. Örgütlerde bir fikir sunabilen bireyler kendisini o örgüte daha çok ait hissedebilmektedir. Öğrenmeyi ve gelişmeyi hedefleyen her örgütün sorması gereken başlıca soru şu olabilir: “İnsanların özgürce konuşabildikleri iş ortamı nasıl yaratılabilir?” (Çakıcı, 2010, s. 38). Bu sorunun sorulmasının nedeni ise örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek olan başarısızlık veya düşük başarı durumlarının iletişimsizlikten kaynaklı olduğu fikridir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011). İletişimlerde ses çıkarma kadar, susma davranışı da önemli bir konudur (Çakıcı, 2010). Bu konu atasözlerimize de yansımıştır. “Söz gümüşse sükût altındır.” sözüne bakıldığında susmanın konuşmaktan daha iyi bir durum olduğu belirtilmektedir.

Örgütlerde oluşabilecek bir iletişimsizlik hâli, bilerek ve isteyerek açıkça konuşmama durumu örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır. Kasıtlı olarak sessizliğe bürünen örgütlerde örgütsel sinizme kadar uzanan karanlık bir örgüt ortamının zemini oluşmaktadır (Ballı ve Çakıcı, 2016). İşgörenlerin birtakım düşüncelerini çeşitli sebepler doğrultusunda söylemek istememesi olarak da tanımlanabilen örgütsel sessizlik, örgütte sesliliğin oluşmasını da etkileyebilir. Bir toplulukta herkes sustuğunda birinin çıkıp “Kimse konuşmuyor, olumsuzluk olduğu hissedilmesin.” düşüncesiyle hareket etmesi durumu bu ikileme örnek gösterilebilmektedir. Çünkü seslilik ve sessizlik, örgütsel yapının devamlılığı için kurulan iletişimin iki ayağıdır (Çakıcı, 2010). Sonuç olarak bir diyalogun da gerçekleşmesi için bir kişinin sessiz kalması ve karşı tarafın konuşmacı olarak ses çıkarma davranışı göstermesi gerekmektedir. Bazen de sessizlik, sesli olmaktan daha çok şey anlatabilen bir örgütsel davranış olabilir.

Sağlıklı, yaratıcı, yenilikçi, şefkatli ve üretken örgüt olabilmek için ise örgüt üyelerinin aktif katılımı önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla iletişim kurmaya dayalı ses çıkarma davranışlarının örgütün ruhsal yapısı ve hissettirdikleri ile de ilişkili olabilmektedir. Sessizlik biraz daha içe kapanıklığı çağrıştırmakta; yalnızlık, depresyon, geri çekilme davranışlarının bir başka yüzü olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bir örgütün iş yeri ruhsallığı ya da maneviyatına sahip olması, o örgütte çalışan bireylerin de örgütlerine karşı olumlu duygular hissetmelerine sebep olabilmektedir. Ruhsallık/maneviyat kavramı, olumsuz duyguları ortadan kaldırıp bir dayanıklılık gücünü kişi ve kuruma verebilmesiyle önemli bir kavramdır. O hâlde örgütün içerisinde oluşan sessizlik iklimi, örgütsel ve bireysel bağlamda ruhsallık düzeylerini etkileyebilen bir unsur olma ihtimali taşımaktadır. Bu sebeple çalışanların kurumlarında fikirlerini, hislerini söylemesi, açık ve çok yönlü iletişimin yaygın olması iş yerinde anlamlılık, işe tutkunluk gibi ruhsallığa yönlendiren kavramlar açısından da önemli görülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın bu bölümünde, problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sayıltı ve sınırlılıkları açıklanmaktadır.

1.1. PROBLEM DURUMU

Örgütlerde iletişim, belirli bir konunun bir kişiden diğerine çeşitli kanallar yoluyla iletilmesi olarak tanımlanmaktadır (Demir, 2014). Bu kanallar gerek sözle, gerek yazı ile gerekse beden diliyle olabilmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016). İşgörenler, kurumlarında doğrudan ya da dolaylı olarak karşılaştıkları problemleri çeşitli iletişim kanallarıyla üstlerine, astlarına veya paydaşlarına aktarmaktadırlar (Yener, 2018). Ancak bazı durumlarda işgörenler, bu bilgi, düşünce veya isteklerini iş yerinde dile getirmek istemeyebilir. Böyle bir ortamda olumsuz bir iklim oluşabilmektedir. Oysaki işgörenlerin mesai saatleri içerisinde veya sonrasında işleri ile ilgili konularda ortaya çıkan sorunlara çözüm üretebilmek için adımlar atmaları önemli görülmektedir (Çankır, 2016). Atılan bu adımlar ile birlikte seslilik; günümüz koşullarındaki örgütlerde gelişim, değişim, yenilikçilik, iyileştirme çalışmaları ve bunların süreklilik arz etmesi açısından önemlidir. (Howard, 1995; akt. LePine and Van Dyne, 1998).

Van Dyne vd. (2003) ile Pinder ve Harlos (2001) tarafından seslilik ve sessizlik konusunda yapılan kavramsallaştırmaya yönelik çalışmalarda örgütlerde seslilik ile sessizliğin birlikte incelenmesi gerektiği, bu iki kavramın aynı anda da ortaya çıkabileceği belirtilmiştir. Sessizliğin, aslında bilinen bilgilerin kasıtlı olarak çalışanlar tarafından saklanması (Çakıcı, 2008) olarak düşünüldüğünde, örgüt içerisinde olumsuz birtakım durumların varlığı dikkat çekmektedir. Bu olumsuz durumlara istinaden, çalışanların örgüt için kötü sonuçlar doğuracak bilgileri iletmesi, paylaşması da çalışan sesliliğine örnek olabilmektedir. Tüm bu tanımlamaların olumlu durumlar için olanları da geçerli olabilmektedir. Ancak bahsedilen durumlarda örgütün psikolojik yapısı, çalışanların manevi amaçlarının gerçekleşme seviyesi, işin ve çalışma pozisyonlarının tatmin edebilme seviyesi, çalışanın anlamlı bir iş yaptığına dair inancı, toplumda işinin kabul gördüğünün hissedilmesi gibi durumlar etkilenebilmektedir. Bu gibi olumlu/olumsuz durumları

iletişimin veya iletişimsizlik biçimlerinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını öğrenmek, bu doğrultuda örgütsel faaliyetleri düzenlemek, gerek örgüt gerekse çalışanlar adına faydalı adımlar olabilmektedir.

Örgütlerin sağlığı, gelişimi ve yenileşme süreci için önemli bir nitelik taşıyan (Pelenk, 2018) ruhsallık veya iş yeri ruhsallığı/maneviyatı kavramları son yıllarda alanyazında önemli bir yere sahip olmaya çalışırken; sessizlik konusu Türkiye’de 2007’den bu yana çokça araştırmalara konu olmuştur. Bunun yanında incelenen araştırmalar doğrultusunda araştırmacıların örgütlerde sessizlik konusunda çalışmalara yoğunlaştığı, örgütlerde seslilik kısmının gerektiği şekilde dikkate alınmadığı görülmektedir.

Alanyazında belirtilen kavramların örgütte var oluş düzeylerinin ilişkisi, birbirlerinin yordayıcısı olup olmadıkları konularında yapılan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma, hem örgüt hem de çalışanlar açısından önemli bir konu olan, alanyazında birlikte yer almayan maneviyat ve iletişim kavramlarını araştırmaktadır. Bu araştırma, literatürdeki boşluğu doldurması sebebiyle önemli görülmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı, okullardaki iş yeri ruhsallığı, örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Okullarda öğretmenlerin bildikleri konular hakkında fikirlerini açıkça dile getirmemesi veya bireysel olarak örgüt içerisinde ses çıkarma davranışlarının sergilenmesi sıklıkla ortaya çıkan durumdur. Bu noktada okullardaki iş yeri ruhsallığı, örgütsel sessizlik ve seslilik ilişkilerinin belirlenmesinin ardından gerekli önlemlerin alınabilmesi adına bu araştırmanın yapılması amaçlanmaktadır. Araştırmada, bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1.2.1. Alt Amaçlar

1. Öğretmenlerin okullardaki iş yeri ruhsallığı algıları ne düzeydedir ?
2. Öğretmenlerin iş yeri ruhsallığı algıları;
 - a. Cinsiyet,
 - b. Yaş,
 - c. Mesleki kıdem,
 - d. Branş,
 - e. Medeni durum,
 - f. Okuldaki hizmet süresi,
 - g. Mezuniyet,
 - h. Okul türü,
 - i. Öğretmen sayısı,
 - j. Okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyi ve
 - k. Sendika üyeliği olup olmama durumuna göre anlamlı farklılık göstermekte midir ?
3. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve seslilik algıları ne düzeydedir ?
4. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve seslilik algıları;
 - a. Cinsiyet,
 - b. Yaş,
 - c. Mesleki kıdem,
 - d. Branş,
 - e. Medeni durum,
 - f. Okuldaki hizmet süresi,
 - g. Mezuniyet,
 - h. Okul türü,
 - i. Öğretmen sayısı,
 - j. Okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyi ve
 - k. Sendika üyeliği olup olmama durumuna göre anlamlı farklılık göstermekte midir ?
5. Okullardaki öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sessizlik ve seslilik düzeyleri, iş yeri ruhsallığının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Araştırmanın bu kavramları ve alt amaçları içermesinin bir sebebi ise bu süreçte öğretmenler ile Moçoşoğlu ve Kaya (2019) tarafından yapılan araştırma sonuçları etkili olmuştur. Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel mutlulukları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş ve negatif yönde, manidar bir sonuç elde edilmiştir. Ortaya çıkan bu sonuçlardan sonra seslilik ile sessizliğin okuldaki ruhsallığı, anlamlılığı, aşkınlığı öğretmenler bağlamında nasıl etkileyeceği araştırılmak istenmiştir. Araştırmada sessizlik ile seslilik düzeylerinin iş yeri ruhsallığı düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu öngörülmüştür. Bu sebeple aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

H₁: Örgütlerde sessizlik, iş yeri ruhsallığının anlamlı bir yordayıcısıdır.

H₂: Örgütlerde seslilik, iş yeri ruhsallığının anlamlı bir yordayıcısıdır.

1.3. TEZİN ÖNEMİ

İnsanların hayatlarına baktığımızda; kabul etsek de etmesek de büyük bir bölümünü iş yaşamları oluşturmaktadır (Fairholm, 1996). Dolayısıyla; işgörenlerin sadece maddi kazanç elde etmek için iş yerlerine gidip gelmelerini beklemek yanlış olacağı gibi olumsuz duygu durumlarını da beraberinde getirebilecektir. Örgütlerin kalkınması ve başarılı bir seviyeye gelmesi, tüm örgüt yöneticilerinin hedeflediği bir kriterdir. 21. yüzyılda örgütler, insan kalplerinin, ruhlarının tatmin olmasını sağlamak için iş yerinde ruhsallığın/maneviyatın ortaya çıkmasını sağlayan çalışmalar tasarlanmaya başlamışlardır (Ajala, 2013). Bu da dayanışma, iletişim ve etkileşimden geçmektedir.

Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan Hawthorne araştırmaları “ışık koşullarının işçi üretimi üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla başlamıştı” (Bursalıoğlu, 2014, s. 27) fakat sonrasında ortaya çıkan tabloda işçilere karşı gösterilen ılımlı ve düşünceli davranışların ücret ya da ışıktan daha önemli sonuçlar verdiği görüldü. İşte böyle bir durumda örgütlerde sadece maddiyat, elle tutulur ve gözle görülür şeylerin olmadığı sonucu hâkim olmuştur. Sonuç olarak; insanoğlu manevi dünyasını da dolduracak birtakım duygusal kazançların mücadelesini içerisinde taşımaktadır. Bu sebeple, iş yeri ruhsallığı kavramı tüm örgütlerin gelişimi

ve sağlığı için önem teşkil etmektedir. İletişim ise tüm bu kanalların başlangıç noktası olarak görülmektedir. İletişimin belirli sebeplerden dolayı engellere maruz kalmış olması, örgüt içerisinde bilinen bilgilerin paylaşılmaması, sessizlik ikliminin yaygın olması ise manevi dünyayı zedeleyebilecek bir durum oluşturabilir.

Belirtilen önem dâhilinde sorulara cevapların aranması, gerekli noktaların bilimsel bir süreç çerçevesinde ortaya çıkarılması; alanda araştırma yapanlar, yöneticiler ve örgüt üyelerinin keşif süreci için de anlam ifade ettiği düşünülmektedir. İlgili literatür tarandığında Türkiye’de iş yeri ruhsallığı ile ilgili az sayıda çalışma olması (Göçen, 2017), rgtsel boyutta sessizlik ve seslilik ile ilişkisinin araştırıldığı hiçbir çalışmanın olmaması dolayısıyla bu çalışmanın literatürdeki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bu sebeple çalışmanın örgütsel ve eğitsel alanda önemli olduğunu vurgulanmaktadır.

1.4. ARAşTIRMANIN VARSAYIMLARI

(1) Araştırmada kullanılacak İş Yeri Ruhsallığı leği ile rgtsel Sessizlik leği ilgili verileri toplamak için uygundur.

(2) Araştırmaya katılan ğretmenler, İş Yeri Ruhsallığı leği ile rgtsel Sessizlik leği’ni herhangi bir korku olmadan itenlikte doldurmuşlardır. Bu sebeple ilgili kavramların katılımcılara ilişkin düzeyleri görüşleri doğrultusunda belirlenebilir.

(3) Araştırmaya katılan öğretmenler iş yeri ruhsallığı, örgütsel sessizlik ve seslilik algısına sahiptirler.

1.5. ARAşTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, 2018 - 2019 eğitim-ğretim yılında şanlıurfa merkez ilçelerindeki resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6. ARAşTIRMADAKİ KAVRAMLARIN TANIMLARI

Okullardaki iş yeri ruhsallığı, örgütsel sessizlik algılarının incelenmesi sürecinde faydalanılacak tanımlar aşağıdaki gibi belirtilmiştir.

Ruhsallık: Ruhsallık; kişiye ve etrafındakilere mutluluk veren, sevgi, saygı, sabır, merhamet, anlayış, uyumsallık gibi insan ruhunun özellikleriyle ilgili bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Fry, 2003). Amaç; kişinin anlamlı bir hayata ulaşmasıdır.

İş Yeri Ruhsallığı: İş yerinde ruhsallık; ilgi, şefkat duygusu, ekip ruhu oluşturma, kişinin içsel anlama kavuşması ve bunu örgütüne yansıtması, kişinin kendisine ve etrafındakilere karşı dürüstlüğü gibi değerleri kapsamaktadır (Baykal, 2018). Petchsawang ve Duchon (2009) ise; iş yeri ruhsallığını bir anlam arayışı, amaç duygusu, daha sonra dışa dönük bir davranış olarak ifade edilen iç enerji kaynağı olarak tanımlamaktadır.

Aşkılık: Bireyi aşp, bireyin bilinci dışında kalanlar olarak tanımlanmıştır (Balanuye, 2008). Kişinin aklının ve mantığının ötesinde olanların toplamıdır.

Anlamlı İş: Bir iş yerinde çalışanların işten aldıkları haz, çalışırken kendilerini ne kadar verdikleri ile ilgili duygular ve çalıştıklarında kendilerine ne katabildikleri ile doğru orantılı olan bir kavramı ifade etmektedir.

Topluluk Duygusu: Bireylerin bir gruba ait olma ihtiyacını karşılayan duygudur.

İçsel Dünya: Bireylerin kendilerine özel olan bir bölümüdür. Bireyler kimi zaman söylemek istemedikleri duygular, inançlar, istek ve arzuları içlerinde barındırabilmektedirler (Göçen, 2017).

Örgütsel Sessizlik: Pinder ve Harlos'un (2001) tanımına göre örgütsel sessizlik; "bireylerin örgütsel olaylarla ilgili davranışsal, bilişsel ve duygusal yorumlarını, değişimi etkileyebilme veya düzelterbilme kabiliyetine sahip olan kişiden saklama" (s. 334) şeklindedir.

Seslilik/Ses Çıkarma Davranışı/Çalışan Sessizliği: Örgütlerde seslilik tek boyutlu olarak düşünülmemelidir. Ses çıkarma örgütlerde; Keeley ve Graham'a (1991) göre karşılaşılan sorunları gidermek için konuşmak, yazmak, ifade etmek olarak belirtilirken; "bireylerin iş memnuniyetsizliğine karşı gösterdikleri bir tepki" (Göktaş-Kulualp, 2016, s. 746) olarak da tanımlanabilmektedir.

Kabul Edilmiş Sessizlik: Sessizliğin ele alınan bu türü öğrenilmiş çaresizlik (Seligman, 1975) ile de benzer yönler taşımaktadır (Durak, 2018; Çakıcı, 2010).

Kabul edilmiş sessizlikte işgören, ne yaparsa yapsın ne söylerse söylesin hiçbir şeyi değiştiremeyeceği düşüncesi ile birlikte fikirlerini sunmamakta ve fikirlerini açıklamamaktadır.

Savunmacı Sessizlik: Sessizliğin bir başka türü olan savunma amaçlı sessizlik, kabul edilmiş sessizliğe göre daha proaktif bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır (Şehitoğlu, 2010). Burada işgören, fikrini ve bildiklerini belirtmenin olumsuz sonuçlar doğuracağı endişesini taşıyarak konuşmaktansa susmayı tercih etmektedir.

Örgüt Yararına Sessizlik: Örgüte bağlılık ve koruma mekanizması ile birlikte herhangi oluşabilecek sorunları ortadan kaldırmak adına bildikleri, gördükleri, duydukları hakkında konuşmama kararı almayı kapsamaktadır. Burada örgüt içerisinde tutulması gereken gizli bilgiler yer almaktadır. Çalışan bu bilgileri örgütü koruma adına saklı tutar.

Kabul Edilmiş Sesslilik: Çalışanların, kurumlarında iş ile ilgili bilgi, tecrübe, fikir, öneri ve istek gibi durumlarda isteyerek konuşması olarak tanımlanabilmektedir (Şehitoğlu, 2010).

Savunmacı Sesslilik: Kişilerin kurum içerisinde bazen ürkütücü olabilecek davranışlardan dolayı kendini korumaya dayalı olarak ses çıkarması olarak tanımlanabilir. Negatif ses çıkarma ile de ilişkili tarafları olduğu düşünülmektedir.

Örgüt Yararına Sesslilik: Kurumun faydasını ön planda tutarak öneriler sunmak, fikirleri ve çözüm yollarını paylaşmak olarak tanımlanabilir. Bu sesslilik türüne pozitif ses çıkarma da denmektedir (Çankır, 2016).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın konusu kapsamında iş yeri ruhsallığı, örgütsel sessizlik ve seslilik kavramları; belli bir temele dayanadırılabilmesi amacıyla alanyazın incelemesi yapılarak kuramsal çerçeve oluşturulmuştur.

2.1. İŞ YERİ RUHSALLIĞI

İş yeri ruhsallığı kavramı; öncelikle ruh ve ruhsallık kavramları ile açıklanmış olup, ardından iş yeri ruhsallığı, iş yeri ruhsallığının boyutları gibi konularda alanyazın taraması ile birlikte incelemeler ve yorumlar yapılmıştır.

2.1.1. Ruh ve Ruhsallık

“Beden, gözle görünen ruhtur ve ruh, gözle görünmeyen bedendir. Beden ve ruh hiç ayrılmaz, birbirinin parçasıdır, bir bütünün parçalarıdır.” (Osho, 2010, s. 9).

Bulduğumuz yüzyılda teknolojinin ilerlemesine dayalı olarak insanlar elde etmek istedikleri birçok ürüne veya bilgiye kolaylıkla ulaşabilmektedir. ‘Tüketim için tüketim’ mantığına dayalı toplumların hızlı bir biçimde oluştuğunu ve yayıldığını fark eden insanlar, yaşam amacını sorgulamaya başlamıştır. Tüm bu maddi ihtiyaç ve olanakların ilerisinde birçok insan özünü bilmeye, ruhsal anlamda aradığı soruları cevaplayabilmeye ve içsel bir tatmin duygusu yaşamaya yönelmiş durumdadır. Tüm bunların ışığında 21. yüzyılda en çok konuşulan şeylerden biri “iyi hissetmek, hayatın anlamını ve amacını keşfetmek” meselesi hâline gelmiştir (Aslan ve Korkut, 2015, s. 201-203).

İnsanları hayatın amacını, kendi enerjisini veya yaşamın anlamlılık boyutunu sorgulamaya yönelten birçok sebep yer almaktadır. Yönetim alanında ilk başlarda insanların manevi boyutunun göz ardı edilmesi ve sadece maddi sonuçlara odaklanması, işçilerin ağır şartlar altında makineleşerek çalıştırılması derin sarsıntılar oluşturmuştur. Özellikle 20. yüzyılın başlarında, insanların sadece

makinelere gibi hizmet etmesine karşı çıkan görüşler sayesinde, manevi ihtiyaçlara ve doyuma yönelim oluşmaya başlamıştır.

Buna bir örnek vermek gerekirse; Charlie Chaplin'in filmi olan ve Şarlo karakteri ile oyuncu olarak yer aldığı, 1936 yılında yayımlanan, diyaloglara yer verilmeden sessiz bir şekilde çekilen "Modern Zamanlar (Modern Times)" adlı film, çalışma ortamlarının bu yönüne dikkat çekmeyi hedeflemiştir. Filmde insanların dinlenme zamanlarında bile yöneticiler tarafından izlendiği, işinin başına dönmesi ve tekdüze bir şekilde verilen görevi yapması için emirler veren bir otoritenin olduğu vurgusu yer almıştır. Verilmek istenen çokça mesajın içerisinde, çalışma ortamlarında insanların ruhani yönünün, hislerinin, duygu ve düşüncelerinin yok sayıldığı mesajı da yer almaktadır. Ruh, ruhsallık, maneviyat, iş yeri ruhsallığı gibi kavramlar çalışma ortamlarında önemli görülme ve insanların işte de bir anlam arayışı, bir gaye bulmayı hedeflemesine zemin hazırlamıştır.

Bu kapsamda yönetim alanında, insanın bir parçası olarak adlandırılan "ruh" kavramı ve bu kavramdan türetilerek araştırmalarda çokça kullanılmaya başlayan diğer kavramlar 1900'lü yıllardan bu yana ilgi konusu hâline gelmiştir. Fairholm'a (1998, s. 98) göre, oluşan popüler kültürün etkisiyle de insanların ruhsallığa yöneliminde artış gerçekleşmiştir. Popüler kültür madalyonunun sadece dış yüzünü göstermekte, iç yüzüyle hiç kimsenin ilgilenmesini istememektedir. Dolayısıyla duygusal donanıma da sahip olan insan, içsel tatmin ve huzuru yakalamak için ruh ve ruhsallık gibi kavramlara ilgi duymaya başlamıştır.

Soyut anlamda bir sözcük olarak kullanılan "ruh" TDK'da "Dinlerin ve dinci felsefelerin insanda vücuttan ayrı bir varlık olarak kabul ettiği öz, tin, can kuşu." (TDK, 2019) olarak geçmektedir. Aynı zamanda öz, duygu, soluk, canlılık gibi anlamlarda da kullanılabilir. Ruh sözcüğü Eski Fransızca'da "esprit" ile Latince'deki "spiritus" kelimelerinden yola çıkarak oluşmuştur. Yönetim alanında ruh ve ruhsallık konularında ilk kez araştırma yapanlardan biri olan Fairholm'a (1998) göre ruh, insanları hayata bağlayan, enerji veren soyut bir güç olarak tanımlanmaktadır. Uzun yıllar önce Mevlana da insanların asıl olan varlığının ruh olduğunu belirtirken, Aristoteles bu konuda yazdığı kitabında benzer şekilde ruhun

insana enerji veren, akıllı ve şuur sahibi olmasını sağlayan bir yapı olduğunu açıklamıştır (Kılıç, 2018, s. 27-28).

İnsanlar, ruhları sayesinde duygularını hissederken; yalnız veya kalabalıklar içerisinde belirli davranış ve duygu yansıtımları yaparlar. Ruh aslında insana kim olduğunu, yönünün nereye doğru olduğunu, ne yapacağını ve neden yapacağını bildiren bir kavramdır. Ruh, insanın maddi olmayan tarafıdır. Ruhsallık kavramı ise spiritus kelimesinin türetilmesi ile “Spiritüalite” şeklini almıştır. Ruhsallığı açıklamaya çalışan araştırmacıların tanımlamalarına bakıldığında ise tam olarak bir fikir birliğinin olmadığı görülmektedir. Bunun sebebi ise ruhsallık kavramının oldukça soyut ve bireysel olarak gösterilmesidir (Baykal, 2018; Kılıç, 2018).

Ruhsallığı “dini bir bağlılığın ötesinde herhangi bir tanrısal inanç olmadan yaşamın anlamı, amacı, iç huzur için çaba sarf etme ve anlam arayışı” (Aslan ve Korkut, 2015, s. 207) olarak tanımlamak mümkündür. Ruhsallık, bedenden ayrı olan ama bedenle bir bütün olarak hissedilen manevi süreçlerin tümüdür. Ruhsallık, sürekli olarak bir arayışta olma hâlidir. Buna göre aranılan şey; içsel huzur, tutku, anlam, amaç, güç, mutluluk, sabır, memnuniyet gibi kavramlar olabilmektedir. Örgen ve Günalan’a (2011) göre ise ruhsallık; kutsal olan herhangi bir şeyi arama yolunda insanların karşısına çıkan his, düşünce ve davranışların tümüdür. Fairholm (1998) ruhsallığı daha üst ve güçlü bir değerle özdeşleştirmiş ve insanın kendi iç dünyasıyla tanışması olarak nitelendirmiştir.

Ruhsallık ile ilgili konularda önemli bir isim olan Fry (2003), ruhsallığın dine göre daha kapsamlı bir yapısının olduğunu dile getirmiştir. Ona göre ruhsallık, kişinin benliğinde yer alan tüm olumlu özelliklerle ilgilidir. Ruhsallığın amacı; yaşamı anlamlı hâle getirmek ve manevi açıdan rahatlama yaşamayı sağlamaktır. Bu sebeple din ile ruhsallık arasında bir ilişki vardır ancak birbirinin önkoşulu niteliği taşımamaktadır (Fry, 2003). Ruhsallık evren ise; din bir alt küme olarak görülmektedir. Ruhsallık, din için gerekli iken; din, ruhsallık için gerekli görülmemektedir (Baykal, 2018).

Başka bir tanıma göre ise ruhsallık; insanın iç dünyasında yer alan duygulardan olan sevgi, merhamet, vicdan, sabır, hoşgörü gibi kavramlar ile

ilişkilidir (Kaya, 2015, s. 598). Barut'a (2017) göre ise ruhsallık; kişinin anlam arayışını ve iç huzura ulaşma yolculuğunu herhangi bir dini öğeye bağlılığın ötesinde gerçekleştirme çabası olarak tanımlanmaktadır. Burada bir boyun eğme veya itaatin tersi olarak ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmeyi de içinde barındıran ruhsallık (Barut, 2017); insanın bu yönünün doyuma ulaşması ile birlikte kendisine güven kazanmasına da vesile olmaktadır (Koeing, George, Larson ve McCullough, 2000).

Hayatın ve dünyanın anlamını, tanımını ya da amacını bulmak adına insanların iç dünyasında gerçekleşen sürece, oluşan farkındalık durumuna ruhsallık denilebilir (Doğan ve Şahin, 2009). Bu tanımlamalara bakıldığında insanın genel olarak bilmediği veya bulmaya çalıştığı manevi duygular, sorular ve cevapların olduğu vurgusu yer almaktadır. Benner (1989, s. 20) da bu bağlamda ruhsallık için bilinmeyene yönelik istekliliğin dönütü tanımını yapmıştır. Bilinmeyenin bilinmesi, bulunmak isteyen bulunması, cevapsız kalan soruların cevaplanması insanda bir rahatlama, huzur ve mutluluk gibi duyguları ortaya çıkarmaktadır. Bunların bireyde bilişsel, duyuşsal ve bedensel olarak çıktıkları da olacaktır (Hill ve Pargament, 2003, s. 64). Bu yönüyle ruhsallık hem çok kapsamlı hem de karmaşık bir yapıya işaret etmektedir. "Ruhsal, Ahlaksal ve Dinsel Değerler Derneği"nin üyeleri 1995 yılında ruhsallık kavramının tanımlamasını yapmak karmaşık ve zor olmasından dolayı tanımlama yapmak yerine betimleme yapmayı tercih etmişlerdir (Kılıç, 2018).

Alanyazında ruhsallığa olan ilgilinin artmasıyla birlikte ruhsallık kavramı mercek altına alınmış ve boyutları, kapsamı, ortaya çıkış biçimleri açısından incelemeler yapılmıştır. Öz'e (2003) göre ruhsallığı; hayat amacı, anlamı ve misyonu oluşturmaktadır. Moxley'e (2000) göre ruhsallık kavramının temelinde, insana dair özü ortaya koyan dört ana faktör bulunmaktadır: "beden, akıl, kalp ve ruh". Ashmos ve Duchon (2000, s. 137) ise ruhsallığı üç boyutta ele alarak açıklamıştır: "içsel yaşantı", "anlam" ve "ait olma". Tan (2015, s. 32) ruhsallığın yatay ve dikey olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Yatay olan ruhsallık boyutu kişinin kendi iç dünyasıyla olan ilişkisi ve sonucundaki memnuniyetidir. Dikey olan ruhsallık boyutu ise bireyin hissettiği ve kabul ettiği kutsal güç ile kurulan bağ olarak açıklanmıştır.

Belirtilen boyut, sınıflandırma veya kavramsallaştırma çalışmalarının içeriğine bakıldığında akılla da ilişkili olan ruhani bir sorgulama, anlam arayışı, amaç oluşturma çabalarının egemen olduğu görülmektedir. İnsanlar yaşadıkları süreçleri anlamlandırmak istemektedirler. Bunun için de ruhsallığın kişide bazı sorular ve bu sorulara verdiği yanıtlar ekseninde kendini bilme ve yaşanılanları anlamlandırma olarak karşılaştığını belirtmiştir. Klerk-Lutting (2008). Bu sorular:

“-Neden buradayım?

-Hayatta gerçekten önemli olan nedir?

-Hayatımın anlamı nedir ve başkalarının yaşamlarında anlam bulmalarına nasıl yardımcı olabilirim?

-Hayatta aradığım şey nedir?” (Klerk-Lutting, 2008, s.507) şeklinde açıklanmaktadır. Bireyin eylemlerini neden yaptığını veya nasıl yaptığını, belirtilen sorular ve cevapları mutlaka etkilemektedir (Klerk-Lutting, 2008).

Taylor (2002) ise ruhsallığın yedi ilkesini tanımlamaktadır.

- *Yaratıcılık*: İnsanlar yaptıkları işten zevk aldıkları zaman daha çok çalışırlar. Çalıştıkça üretkenlik, farklı şeyleri görme, alışılmışın dışına çıkma, yeni düşünme yolları geliştirme imkânı bulurlar (Taylor, 2002). Sağlıklı insanların bu şekilde geçirdikleri süreçlerin örgütsel bir baskı ile engellendiği ortamlarda insanlar kendilerini iyi hissedememeye başlamaktadır.
- *İletişim*: İnsanlar arasındaki her türlü bilgi, duygu, fikir ve düşünce akışı sürecine iletişim adı verilmektedir (Işık, 2009, s. 1). Karşıdaki insanı gerçekten dinlemek, duymak, ne anlattığı ile ilgilenmek, bir araya gelip bir şeyler öğrenmek ve fikirlerini de beyan edip anlaşılacak insanların üretkenliğine katkıda bulunmaktadır. İletişim eksikliği; izolasyon, karışıklık, çatışma, gereksiz endişe, güvensizlik, şüphe ve çok daha fazlasına yol açar (Taylor, 2002).
- *Saygı*: Burada saygıdan kastedilen sadece başkasına değil kişinin kendisine de duyduğu saygı ile ilişkilidir. Bunun yanında örgüt içerisinde saygı; çevreye, diğer insanların kişisel mahremiyetine, fiziksel alanları ve eşyalarına, farklı bakış açılara, felsefelere, dinlere, cinsiyete, yaşam tarzlarına, etnik kökene, fiziksel yeteneklere,

inançlara saygı duymayı içermektedir (Taylor, 2002). Bu şekilde saygı atmosferinin olduğu örgütlerde huzur ve sağlıklı iklim egemen olmaktadır. Saygı ve kabul eksikliği ise çatışma ve düşmanlığa yol açmaktadır.

- *Vizyon:* Bireyin ya da kurumun bir vizyonunun olması görünmeyeni görmek ve ileri görüşlü olmayı ifade etmektedir. Böylelikle bakış açısı genişler.
- *Ortaklık:* Ortaklık, diğer kişilerin takımın ve ortakların yararına verdikleri taahhütlere göre yerine getirecekleri bireysel sorumluluk ve güvenleri içerir. Ortaklık, birlikte olma ve birlikte çalışmanın ve birlikte çalışmanın yanı sıra düşmanlık veya savaş olmadan dürüst anlaşmazlığı teşvik eder. Ortaklık eksikliği, izolasyon ve sağlıksız rekabete yol açmaktadır.
- *Enerji:* Örgüt içerisinde bir kişinin enerjisi bile kolektif olarak düşünüldüğünde örgütün enerjisini de etkilemektedir. Bu negatif veya pozitif enerji olabilmektedir. İnsanlar kendilerini yaratıcı hissettiklerinde, fikirlerini ifade etme özgürlüğüne sahip olduklarında ve yönetimlerinden ve akranlarından saygı duyduklarında pozitif enerji ortaya çıkmaktadır (Taylor, 2002). Bu da ruhsallığı etkilemektedir.
- *Esneklik:* Esneklik, değişen durumlara adapte olma ve kişinin kendi inanç ve alışkanlıklarının gerektiği gibi değişmesine izin verme yeteneğini içerir (Taylor, 2002). Değişen dünya koşulları ve teknoloji ile birlikte örgütlerinde bu değişime ayak uydurması, gelişime, öğrenmeye açık olması ve farklılıklar karşısında esnek tavır alması ruhsallık için önemli görülmektedir.

Taylor'a (2002) göre ruhsallıkta bu yedi ilke de oldukça önemli ve birbirleriyle de bağlantılıdır. Bunların yanı sıra ruhsallık, eğlence ve kendini gerçekleştirme olarak da ifade edilmiştir.

2.1.2. İş Yerinde Ruhsallık

Çalışan insanlar için iş yerleri hayatlarının büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Soludukları bu atmosferde olumlu ya da olumsuz algılanan bazı olaylar, hisler çalışanları ruhen ve bedenen etkileyebilmektedir. İnsanların bu etkilerden kurtulup daha huzurlu bir ortamda çalışabilmesi için manevi (ruhsal) değerlerin de yer aldığı bir iklime ihtiyacı vardır (Seyyar, 2009, s. 44). İş yerinde ruhsallık, işte ruhsallık ya

da iş yeri ruhsallığı olarak alanyazında yer alan bu kavramın amacı ise; çalışanların kişisel gelişiminin ya da mevcut potansiyelinin artmasını sağlayarak bireylerin yaratıcılık, motivasyon ve aidiyet duygularının en üst seviyelere ulaşmasına katkıda bulunmaktır (Aslan ve Korkut, 2015, s. 210). Daha da ötesinde iş yeri ruhsallığı, çalışanların iş yerinde bir anlam bulma, içsel tatminliği yaşama hedefi ile ön plana çıkmaktadır. Kısacası ‘iş yerinde bir ruh arayışı’ anlayışı temelinde oluşmaktadır.

İş yeri ruhsallığı, çalışanlar ve iş ortamı arasında bir bağ kurmayı hedeflemektedir. İnsanların hayat amaçları ile işteki amaçlarının anlamlı deneyimler vasıtası ile özdeşleşmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ashmos ve Duchon’a (2000) göre bireylerin işini anlamlı kabul etmesi kadar toplumun da o işi anlamlı görmesi gerekmektedir. İşte veya iş yerinde ruhsallığın olması ile çalışanlarda ve toplumda işin anlamlı görülmesi ve bir amaca hizmet ettiği bilincinin oluşturulması hedeflenmektedir. İş yeri ruhsallığının sağlanması ile bağlılık, adanmışlık, yaratıcılık, motivasyon ve enerji gibi olumlu içsel süreçlerde artış meydana gelmesi gözlemlenmektedir.

Giocalone ve Jurkiewicz’e (2003) göre iş yeri ruhsallığı; çalışanların iş süreci boyunca aşkınlık deneyimini teşvik eden, bütünlük ve neşe duyguları sağlayacak şekilde bağlılığı artıran bir kurumsal değerler bütünüdür (Akt. Krahnke, Giocalone ve Jurkiewicz, 2003). Buna göre iş yeri ruhsallığı kavramının olumlu duygular ile örgütsel anlamda olumlu bir iklim yapısı oluşturduğunu ifade etmek mümkün olacaktır. Göçen (2017) ise iş yeri ruhsallığını “çalışanların iş yerinde üstün bir amaca hizmet etme bilinciyle işte anlam bulmalarına olanak sağlayarak insanların arayışta olmalarına, iç seslerini dinlemelerine, bütünlük ve aşkınlık hislerini yaşamalarına olanak sağlayan bir anlayış” (s. 28) olarak tanımlamıştır. Karadağ’a (2009, s. 1361) göre de benzer bir şekilde iş yeri ruhsallığı, “çalışanların inanç, fedakârlık ve ait olma gibi ihtiyaçlarını iş çevresinde karşılanma yoluyla içsel bir motivasyon oluşturmak ve bu yolla örgütsel amaç ya da iş başarımı düzeyini arttırmaktır” (Akt. Cengiz-Akar, 2010, s. 59). “İş yerinde maneviyat” olarak tanımlama yapan Seyyar’a (2009) göre ise iş yeri ruhsallığı; “çalışma ilişkilerinde ve işletmelerinde kabul edilen bütün değerlerdir” (s. 44). Nitekim Gibbons (2000) da

işyeri ruhsallığı için birlik, bütünlük ve daha güçlü değerleri içine alan bir kavram tanımını yapmaktadır (Akt. Korkut, 2012).

İş yerinde veya işte ruhsallık konusunda pek çok farklı görüş ve tanım olmasına rağmen Tombaugh, Mayfield ve Durand'a (2011) göre iki genel varsayım bulunmaktadır:

(1) İnsanların çoğu kişisel duygu ve hislerini örgüte entegre ederek rahat hissetmek ister.

(2) Bu entegrasyonun en iyi şekilde gerçekleşmesi için, bireyin ruhsal ihtiyaçlarının örgüt tarafından kabul edilmesi, desteklenmesi ve bireyin ruhsal değerleri ile örgütün ruhsal değerlerinin uyumlu olması gerekmektedir.

Genel anlamıyla iş yeri ruhsallığı, işgörenlerin yaptıkları iş ile ilgili bir anlam ve amaca ulaşma isteği olarak belirtilebilir. Çalışanların kendi kişilikleri, yaptıkları iş ve yaşadıkları hayat standartları çerçevesinde sorguladıkları tüm değerlerin toplamıdır. Buna göre; "Bir takım, bölüm veya örgüt olarak biz kimiz? İşimiz yapmaya değer mi? Daha büyük amaçlarımız nelerdir? Değerlerimiz ve etik ilkelerimiz nelerdir? Geleceğe bırakacağımız miras ne olabilir?" (Kılıç, 2018, s. 36) gibi sorularla anlam ve amaç aramaya yönelen bireyler için oluşturulacak olan ruhsallık atmosferi oldukça önemli görülmektedir. Bu kapsamda iş yerinde ruhsallığın hedefi; çalışanları daha gelişmiş bir düzeye ulaştırarak yaratıcılığı, motivasyonu ve örgütsel anlamda bağlılığı artırmaktır (Neck ve Milliman, 1994).

İnsanların kendi karakterleri ile yaptıkları işin uyumlu olması ya da yaşam tarzı ile çalıştıkları kurum kültürünün benzer nitelikler taşıması özellikle son yıllarda önemli görülmeye başlanmıştır. Bu durumda insanların içsel olarak hissetmek istedikleri o huzur ve eşleşme duygusu ruhsallık arayışını da beraberinde getirmiştir (Mitroff ve Denton, 1999). Mitroff ve Denton (1999, s. 85) yaptıkları çalışmada katılımcılara, hangi amaç için bu işte oldukları ya da işin anlamının ne olduğunu sorduklarında verilen cevapları yedi kategoride gruplandırmışlardır. Bunlar;

- 1- Kişi olarak tüm potansiyelini gerçekleştirmek,
2. İyi bir kurumda çalışmak,

3. İlginç bir iş olması,
4. Para kazanmak,
5. İnsana hizmet eden iyi meslektaşlara sahip olmak,
6. Gelecek nesillere hizmet ve
7. Yakınındaki topluma hizmet şeklinde cevaplar almışlardır.

Çalışanların bir şekilde iş yerinde anlam arayışı ve bir amaç uğrunda orada oldukları bu araştırma ile de ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar, çalışanlardan ziyade yöneticilerin ve liderlerin de sadece işin maddi kısmındansa daha manevi yönü olan bir örgüt yapısı oluşturma gayesinde olduklarını ortaya koyar niteliktedir. Bu sebeple iş yerinde ortaya çıkan ve hızla yayılan ruhsallık arayışı bulunmaktadır (Fry, 2003).

Toplumun neredeyse her alanında insanların yaptıkları işteki amaç ve anlamı öğrenmek, bulmak veya bir örgütte yer alıp katkıda bulunmak adına kendilerine özgü bir içsel dürtüye sahip oldukları bilinmektedir (Fry, 2003). Nitekim, iş yerinde insanların motivasyonlarının oluşturulması, anlam ve amaç bulma yolunda ilerlenmesi, fedakârlık, aidiyet hissi gibi duyguların artırılması iş yeri ruhsallığı kavramının temelini oluşturmaktadır (Korkut, 2012). Bu bağlamda örgütün hedefleri gerçekleşerek başarı düzeyinin artması da beraberinde gelecektir (Togay, 2015).

Çalışanlarının stres düzeylerinin farkında olarak ruhsal iyiliklerine önem verme ve iş yerinde ruhsallığı sağlama konusunda önemli adımlar atan kurumların sayısının günümüzde artışta olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda “Uluslararası İş Yeri Ruhu Ödülü” (ISAW) Dünya İş Akademisi tarafından 2002 yılında başlayarak her yıl belirli kriterlere göre verilmektedir (Seyyar, 2009). İş yerinde ruhsallığın öneminin vurgulandığı konferanslarda verilen bu ödüller için işletmelerde bulunması gereken özelliklerden bazıları ise şunlardır: Uygulanan ruhsallığın hem yatay hem de dikey pozisyonda var olması; uygulamanın en az bir yıl süredir gerçekleşiyor olması ve uzun vadede devam edeceğinin taahhütü (CSR News, 2006).

Pfeffer (2010, s. 31), değerleri sürdüren yönetim uygulamaları ve iş yerinde ruhsallık ile ilgili yapmış olduğu çalışmasında insanların işte ruhsallık adına ne aradıklarını ve ne beklediklerini dört kategoride derlemiştir:

(1) Bireylerin öğrenmelerini, gelişmelerini ve uzmanlığa ulaşma hissini veren ilginç bir çalışma ortamı,

(2) Bir amaca ulaşma doyumunu verebilen anlamlı iş,

(3) İş arkadaşlarıyla bağlantı kurma ve sosyal ilişkiler geliştirme hissi,

(4) Kişide var olan rollerin çatışmaması, işteki rolleriyle sosyal hayattaki rollerinin ve özelliklerinin uyumlu bir şekilde entegre olması.

Çalışanların iş yerinde ruhsallık adına böyle beklentilerinin olmasının yöneticiler tarafından bilinmesi uygulanacak yöntem seçimi için önemli bir aracı konumundadır. Pfeffer'e (2010) göre yönetim uygulamalarının bu doğrultuda düzenlenmesi ruhsallık anlamında başarıya ulaşmada yardımcı olmaktadır.

2.1.3. İş Yerinde Ruhsallığın Yönleri

Marques, 2003 yılında üst düzey yöneticiler ile gerçekleştirdiği fenomenolojik çalışması sonucunda iş yerinde ruhsallık kavramının içsel ve dışsal yönler olmak üzere iki şekilde ortaya çıktığını aktarmıştır.

2.1.3.1. İçsel Yönler

Çalışmanın önemini anlamak, işteki amaçları ve değerleri anlamak, meslektaşlarının güçlü yönlerinden yararlanmak, çevreye karşı saygılı olmak ve iyi bir dinleyici olmak (Marques, 2006, s. 888) içsel yönleri oluşturmaktadır. Bireyin daha çok kendi içerisinde yaşadığı manevi birtakım değişimleri içermektedir. Böyle bir durumda aslında bireyde içsel motivasyonun arttığı belirtilebilir. Dündar, Özutku ve Taşpınar'a (2007) göre içsel motivasyonun oluşabilmesi tamamen işin doğasıyla ilgili olmakta birlikte, kötü şartlar altında çalışan bireylerin içsel motivasyonunda azalma görülebilmektedir. Bu sebeple çalışılan ortamın motivasyona ve içsel anlamda iş yeri ruhsallığına etkisi bulunmaktadır debilebilir.

2.1.3.2. Dışsal Yönler

Hizmetkâr lider, yol gösterici olmak; nazik, motive edici ve dürüst olmak; kaliteyi sağlamak; adil olmak; başkalarını anlamaya çalışmak; çalışkan olmak; kuruluşun başarısına olan katkılarının yerini bilmek ve bu nedenle, başkalarının

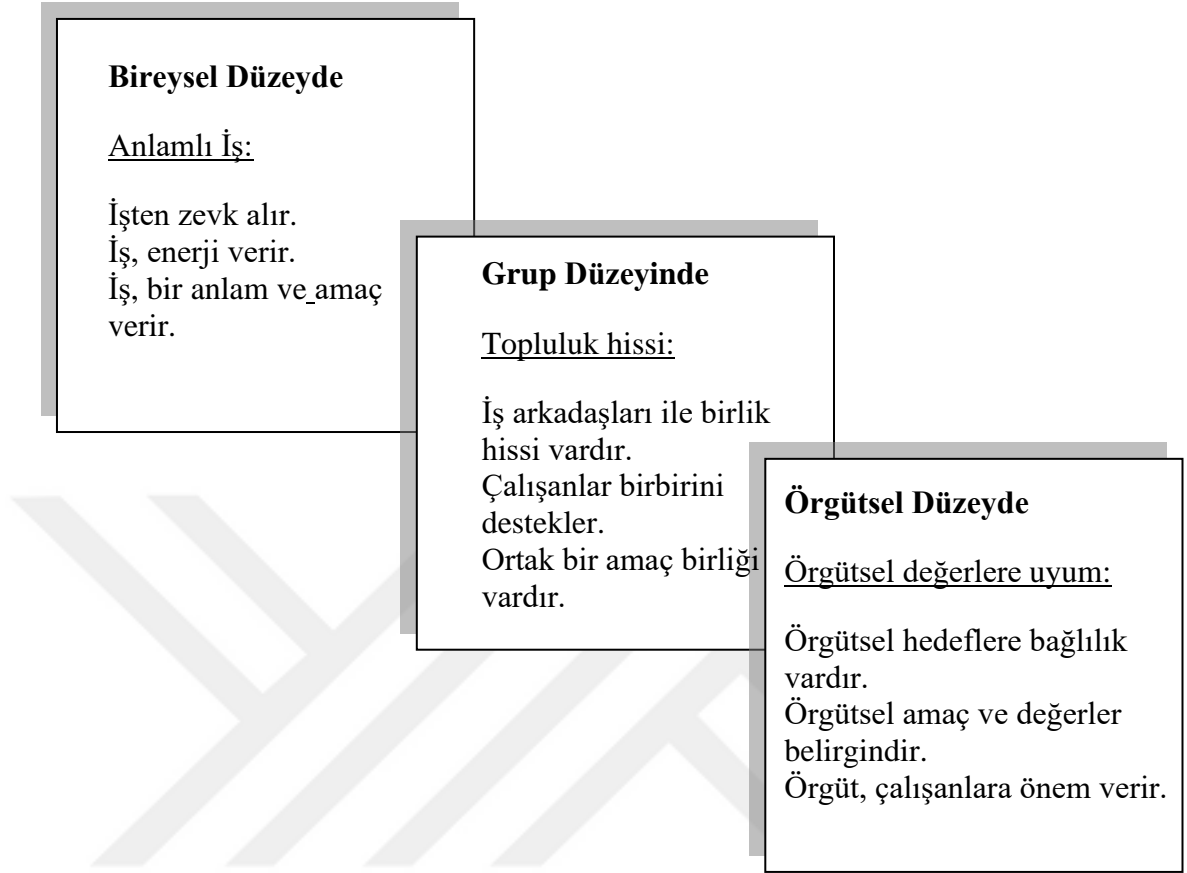
başarısını ve daha başarılı olmasını desteklemekten çekinmemek; yaratıcılığı desteklemek ve yeniliklerin engellenmesinin önüne geçmek (Marques, 2006; 888) gibi özellikler iş yerinde ruhsallığın dışsal yönleri olarak belirtilmektedir.

Marques'e (2006) göre iş yerinde ruhsallığın gerçekleşebilmesi için öncelikle bireylerin iç dünyasında bu dönüşümün olması gerekmektedir. Özellikle bu bireylerin yönetimin üst kademelerinde olan kişilerden olması örgüt için daha hızlı ve etkili sonuçlar doğurması beklenmektedir. Tıpkı içsel motivasyonun dışsal motivasyona göre daha olumlu sonuçlar doğurması gibi (DeVoe ve Iyengar, 2004) burada da iş yerinde ruhsallığın gelişimi için önce içsel yönlerin kuvvetlendirilmesi gerektiği düşüncesi yer almaktadır.

2.1.4. İş Yeri Ruhsallığının Düzeyleri

İşgörenin hem bireysel olarak, hem de kişilerarası kapsamda ruhsallığının doyuma ulaşması örgütler için önemli görülmeye başlanmıştır. Kolodinsky, Giacalone ve Jurkiewicz (2008) de iş yeri ruhsallığını; kişisel, örgütsel ve etkileşimli olmak üzere üç düzey şeklinde ele almışlardır. Aynı zamanda Milliman, Czaplewski ve Ferguson (2003) da iş yeri ruhsallığını kavramsallaştırarak bireysel, grup olarak ve örgütsel anlamda etkileşim düzeyleri olduğunu belirtmişlerdir.

Şekil 1: İş Yeri Ruhsallığının Kavramsallaştırılması: Birey, Grup ve Örgütsel Anlamda Etkileşim Düzeyleri



Kaynak: Milliman, J., Czaplewski, A. J., ve Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of organizational change management*, 16(4), s. 428.

Şekil 1’de görüldüğü üzere Milliman vd. (2003) ruhsallığı üç düzeyde ele alarak kavramsallaştırmışlardır. Bireysel düzeyde yer alan içsel anlamdaki süreçleri kapsarken; grup düzeyinde ruhsallık birlik beraberlik gibi olumlu duyguları içermektedir. Örgütsel düzeyde ruhsallık ise örgüt yararı için gerçekleştirilmesi beklenen hedeflere olan bağlılık ile ilgili durumları kapsamaktadır.

2.1.4.1. Kişisel Düzeyde İş Yeri Ruhsallığı

İşgörenin iş yerine getirdiği manevi değerlerinin bütünü olarak görülen kişisel düzeyde iş yeri ruhsallığı (Kolodinsky vd., 2008), aynı zamanda çalışanlara da bütüncül bir bakış açısı (Barut, 2017) ile yaklaşılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu görüşe göre, çalışanların içsel dünyasının iş yerindeki olaylara bakış açısı ile

ilişkili olduğu belirtilmektedir. Kişisel düzeyde gerçekleşen iş yeri ruhsallığı bireyin motive olmasını sağlarken; aynı zamanda bir işi başarabileceğine dair güveni de vermektedir. Amacını bilen ve güçlü duygularıyla hareket eden iş gören, işini ve kendisini değerli hissederek adım atmaktadır.

Bu düzeyde iş yeri ruhsallığı bireye zihinsel anlamda güç katarken bir yandan da sorunlar karşısında etkili çözüm becerilerini geliştirmeye fırsat vermektedir (Togay, 2015). Böylelikle ruhsal anlamda doyumunu yaşayan çalışan; huzur, mutluluk, sabır, pozitif psikoloji, aidiyet gibi olumlu duygular da geliştirmektedir. Kişisel düzeydeki iş yeri ruhsallığının gelişmesi için sadece iş yerindeki olumlu gelişmeler değil; bireyin içsel dünyasının da etkili olduğu vurgulanmaktadır. Bu sebeple bu düzeyde iş yeri ruhsallığının gelişmesi için kişinin çeşitli aktivitelerde yer alması ve bu konuda kurumun da teşviki gerekmektedir. Buna örnek olarak; açık havada yürüyüşler yapmak, kişisel gelişim kitabı okumak, yoga gibi rahatlatıcı etkinlikler yapmak, nefes egzersizleri yapmak, meditasyona zaman ayırmak gibi ruhsal uygulamalardan bahsedilebilir.

2.1.4.2. Örgütsel Düzeyde İş Yeri Ruhsallığı

Bireysel düzeyde iş yeri ruhsallığı bireyin kendi manevi dünyasını iş yerine yansıtması olarak kabul edilirken; örgütsel düzeyde iş yeri ruhsallığı örgütün içerisinde barındırdığı manevi değerler bütünü olarak değerlendirilmektedir (Kolodinsky, vd., 2008). Örgütte yer alan her türlü manevi değerler, olumlu veya olumsuz iklim, tutum ve düşünceler iş yeri ruhsallığını etkilemektedir. Mevcut ortam ve örgütün kültürünü ifade eden daha geniş perspektif olarak belirtilen örgütsel düzeyde iş yeri ruhsallığı (Barut, 2017) çalışanların maneviyatlarının iş yerine yansımalarının toplamı olarak da değerlendirilebilir. Dolayısıyla kişisel iş yeri ruhsallığı mikro düzeyde ise örgütsel iş yeri ruhsallığı makro düzeyde şekillenmektedir. Burada örgütsel düzeyde iş yeri ruhsallığını kapsayan kavramlar iş tutumları, inançlar, zorluklara karşı mücadele tavırları ile çalışanların mutluluk algılarını oluşturmaktadır (Giacalone ve Jurkiewicz, 2003; akt. Kolodinsky, vd., 2008).

İş yerinde uygulanacak bir ödül sistemi, kişisel olarak başarı hissini elde edilmesini sağlarken; bunun yayılarak örgütsel düzeyde memnuniyeti beraberinde getirmesinden bahsedilebilir. Böyle bir örgüt iklimi veya kültürünün oluşması ruhsallığı artırabilir. Kişinin ruhsal açıdan işinden ve çalışma şartlarından memnun olması iş yerine de olumlu anlamda izler bırakmasını sağlamaktadır. İşe huzurlu, sakin ve mutlu bir başlangıç yapan bireylerin bulunduğu örgütlerde örgütsel düzeyde yaratıcılık, güven, yüksek performans dolayısıyla da müşteri memnuniyeti gibi olumlu çıktılarının oluşması anlamı taşımaktadır (Togay, 2015, s. 56).

Milliman, Czaplewski ve Ferguson (2003) tarafından iş yeri ruhsallığının üç düzeyde kavramsallaştırıldığı çalışmada grup ve örgütsel düzeyde etkileşimden bahsedilmiştir. Burada topluluk hissi ve örgütsel değerlere uyum başlığı altında yer alan çıktılarının olumlu birtakım örgütsel süreçler olduğu görülmektedir. İşgörenler arasında birlik ve beraberlik, değer ve önem verme, ortak bir amaç etrafında birleşme, destek ve bağlılık gibi davranışların oluşması iş yeri ruhsallığının örgütsel düzeyde gerçekleşen davranışlar olduğu belirtilebilir.

Söz konusu düzeyde iş yeri ruhsallığının oluşması için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bunlardan biri de çalışanlarına öncelikle kişisel düzeyde ruhsallığın sağlanması adına olanaklar tanınmasıdır (Barut, 2017). Bunun yanı sıra; grup olarak etkinlikler yapılmalı, örgütün amaç ve değerleri net bir şekilde belirlenmeli, olumlu bir örgüt iklimi oluşturulmalı ve çeşitli ödül sistemleri geliştirilmelidir.

2.1.4.3. Etkileşimsel Düzeyde İş Yeri Ruhsallığı

İş yeri ruhsallığının üçüncü kavramsallaştırılması etkileşimli düzeyde iş yeri ruhsallığı olarak belirtilmektedir. Bu düzeyde çalışanın kişisel manevi değerli ile örgütün manevi değerleri arasındaki etkileşimi yer almaktadır (Kolodinsky, vd., 2008). İnsan, çevreden bağımsız olarak değerlendirilemeyeceği için yer aldığı kurumun özellikleri ile etkileşim halindedir. Bu sebeple sahip olduğu düşünce ve değer sisteminin bulunduğu kurumun sistemleriyle paralellik göstermesi ruhsallık açısından önemli görülmektedir. Örgüt ile birey arasında kurulan bir köprü sayesinde

oluşturulmuş olan manevi değerlerin bir çeşit karşılıklı olarak aktarımı söz konusudur.

Etkileşimsel düzeyde iş yeri ruhsallığında kişinin kendi iç dünyasında oluşturduğu manevi algıları örgüte yansıtması ve örgütün değerlerinin benimsenmesiyle birlikte oluşan bu atmosferden beslenme durumu olumlu bir çıktı olarak kabul edilebilir. Bunun yanı sıra; kişisel değerler ile örgütsel değerlerin farklı çıkması ve etkileşim düzeyinde uyumsuzlukların olması da bir sonuç olarak ortaya çıkabilmektedir. Böyle bir durumda ise örgütlerde hayal kırıklığı oluşabilmektedir (Kolodinsky, vd., 2008).

2.1.5. İş Yeri Ruhsallığının Boyutları

Ruhsallık ve iş yeri ruhsallığı kavramlarının soyutluğu ve bireyselliği dolayısıyla tanımlarda tam anlamıyla bir fikir birliği olmamasından yola çıkarak iş yeri ruhsallığının boyutları konusunda da aynı şeyden bahsetmek mümkün olmaktadır. İş yeri ruhsallığının kavramsallaştırılması çalışmaları ile birlikte boyutlara ayırarak incelemek araştırmacılar için önemli görülmüştür. Bu sebeple birçok araştırmacı çeşitli boyutlarda iş yeri ruhsallığı kavramını çözümlenmeye çalışmışlardır. Pardasani, Sharma ve Bindlish (2014) Hint kültürünün ruhsallık algıları ile iş yeri ruhsallığının boyutlarını oluşturmaya çalıştığı araştırmasında literatürde yer alan bazı iş yeri ruhsallığı boyutlarını incelemiştir.

Tablo 1: İş yeri Ruhsallığı Boyutları

Araştırmacılar	Boyutlar
Dehler ve Welsh (2003)	Anlam Arama, Daha Derin Öz Bilgi ve Aşkılık
Ashmos ve Duchon (2000)	Anlamli İş, Topluluk Duygusu ve İçsel Yaşam
Milliman vd. (2003)	Anlamli İş, Topluluk Duygusu ve Örgütsel Değerlerle Uyum
Kinjerski ve Skrypnek (2004)	İlgi Çeken İş, Ruhsal Bağlantı, Topluluk Duygusu ve Mistik Deneyim
Neck ve Milliman (1994)	Hayat Anlamı ve Amacı, Aşkın Kişilik Durumu, Pozitif Tutumlar ve İlişkiler
Moore (2008)	Öz-iş Bütünlüğü, Bağlantılılık ve Kendini Gerçekleştirme
Ashforth ve Pratt (2003)	Aşkılık, Bütünlük ve Uyum, Büyüme
Sheep (2004)	Benlik-İş Yeri Bütünleşmesi, Anlamli İş, Aşkılık, Kişisel Büyüme ve Gelişim

Kaynak: Pardasani, R., R. Sharma, R. ve Bindlish, P. (2014). Facilitating workplace spirituality: Lessons from Indian spiritual traditions. *Journal of Management Development*, 33(8/9), s. 849.

Tablo 1’de yer alan bilgiler doğrultusunda araştırmacılar her ne kadar iş yeri ruhsallığı boyutları hakkında çeşitli kavramlara yer vermiş olsalar da ortak bazı noktaları olduğu dikkat çekmektedir. Bunlar anlamli iş, aşkılık, topluluk veya örgütün bütünlüğü ile ilgili olan kavramlardır. Özellikle Ashmos ve Duchon (2000) burada temel olan noktalara değindiği görülmektedir: Anlamli iş, topluluk duygusu ve içsel hayat. Bu araştırma kapsamında iş yeri ruhsallığının boyutlarının incelenmesinde kullanılan ölçekte “anlamli iş, aşkılık, özalgı ve örgütsel değerler” (Özgan, 2017) boyutları yer almaktadır. Tüm boyutlar incelendiğinde anlamli iş, aşkılık, içsel yaşam ve topluluk duygusu boyutları konusunda açıklama yapılacaktır.

2.1.5.1. Anlamli İş

Zamanının büyük bölümünü iş ortamında geçiren ve işte olmadığı zamanlarda bile iş gruplarınca işi ile ilgili konulardan konuşan insanlar için yaptıkları işin bir amaca hizmet etmesi oldukça önemlidir. Bu bağlamda insanların bir parçası olduğu bu işin kendisi ve toplum için bir anlamının olması gerekli görülmektedir.

Anlamlılık; çalışanın maddiyattan çok, toplum yararına ve bireyin iç huzuruna yapılan katkılar ile ilgilidir (Göçen, 2017).

İş yeri ruhsallığının tanımlamalarına bakıldığında genel olarak “çalışanların yaptıkları iş ile ilgili bir anlam ve amaca ulaşma isteği” şeklinde belirtilmektedir. Buna göre anlamlı iş ya da anlamlılık boyutu olarak ele alınan bu kavram insanların işteki bu anlam ve amacın farkında olmasıdır (Korkut, 2012). İş yeri ruhsallığının temelinde olan, çalışanların işi için “derin bir anlam ve amaç duygusuna sahip olması” (Milliman, Czaplewski ve Ferguson, 2003, s. 429) yer almaktadır. Bu anlam ve amaç sadece işte yer alan değerler ve normlardan ziyade, kişinin beraberinde getirdiği kendi değerlerini ve normları kapsamında nasıl algıladığı ile de ilgili olmaktadır. Anlamlı iş, bireyin içsel olarak belirlediği anlam duygusu ile iş yerindeki anlam ve amaçlara yüklediği değerdir (Tan, 2015). Bu değeri yükleyebilmek için ise çalışanın işi ile derin bir ilişki (Barut, 2017) halinde olması gerekmektedir. Bireyin yaptığı işi anlamlı görmesi ve bu anlama göre hareket etmesi örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

İnsanların bir amaca hizmet eden anlamı bir işte çalışıyor olması, bu örgütün bir parçası olarak kendisini tanımlaması kişisel anlamda gelişimi ve büyümeyi geliştirdiğinden dolayı psikoloji bilimi içinde anlamlı iş önemli bir kavramdır (Togay, 2015). Sonuçta topluma, kendisine ya da gelecek nesiller adına faydalı işlere imza attığını düşünen birey motivasyon, mutluluk gibi olumlu duyguları hissedebilmektedir.

Bunun yanında iş yeri ruhsallığı için anlamlılık boyutu; anlamlı ve amacı olan bir işin içerisinde yer almak ve bu hizmetin bir parçası olmak, aynı zamanda birilerinin hayatına dokunduğunu hissetmektir (Akgüney, 2013). Çalışanların gerçekleştirdikleri etkinlikler aracılığıyla kendi yaşamlarına ve başkalarının yaşamlarına anlamlı katkılarının olduğu hissetmesi, gerekli içsel motivasyonun sağlanması açısından iş yeri ruhsallığı önemli görülmektedir (Aslan ve Korkut, 2015, s. 211). Çünkü işgörenler sadece işini yapmaktan öteye gitmek ve toplum içerisinde anlamlılık duygusunu da tatmak isterler. Çalışanları ruhsal olarak besleyen ve ruh ile

iş arasında bağlantı kurabilen anlamlı bir işin ve iş yerinin olması, kurum için olumlu sonuçları doğuracağı (Ashmos ve Duchon, 2000) anlamına gelmektedir.

2.1.5.2. Aşkınlık

Aşkınlık kavramı; “en genel anlamıyla bir şeyin ya da bir düzeyin ötesine geçme ya da ötesinde olma; bir şeye ‘içkin’ olmama” olmama olarak tanımlanmaktadır (Felsefe Sözlüğü, 2019). Alanyazında ruhsallık ile ilgili düşünce ve tanımlamalara bakıldığında bireylerin içsel dünyası ile ilgili olduğu ve benliğin ötesinde bir kavram olduğu fikri ön plana çıkmaktadır. Örneğin; Fairholm (1998) ruhsallığı daha üst ve güçlü bir değerle özdeşleştirmiş ve insanın kendi iç dünyasıyla tanışması olarak nitelendirmiştir. Bu bağlamda ruhsallığın boyutlarından biri olan aşkınlık, bireyin kendi benliğinin ötesine geçerek beden, akıl ve mantığın sınırlarını aşmasıdır (Göçen ve Özgan, 2018). Aşkınlık, kişinin bulunduğu zaman ve mekân algısının anlamını yitirip daha büyük bir anlama ulaşma hazzıdır.

Balanuye (2008) aşkınlık kavramını açıklama çalışmasını üç ana temada gerçekleştirmiştir. Bunlar; “öznellik (subjectivity), varlıkbilimi (ontoloji) ve bilgi kuramıdır (epistemoloji)” (Balanuye, 2008, s. 51). Buna göre; öznellik olarak değerlendirilen aşkınlık, içkin olmayan, öznenin dışında kalan, özneyi aşan olarak değerlendirilmektedir. Varlık bilimine göre; varlığın da ötesinde olan olarak aşkınlık ifadesi kullanılır.

Bilgi kuramına göre ise; deneyimlenebilir olanı aşan anlamı taşımaktadır (Balanuye, 2008). Burada öznellik, varlık ve bilginin ötesinde, tüm bunları aşan ve tüm bunların dışında kalan şeylerin toplamı olma durumu söz konusudur. “Görülen, bilinen, yaşanan, deneyimsel dünyanın ötesine geçerek” (Ağcabay, 2010, s. 44) gerçekleşen bir his dünyasının oluşumudur. Richardson’a (2014) göre ise gerçek benliğini hissederek, gündelik hayatta her zaman uyanık olma gerçeğidir. Piedmont (1999, s. 988) "Ruhsal aşkınlık, bireyin zaman ve mekan duygusunun dışında durabilme yeteneği ve hayatı daha büyük, daha objektif bir perspektiften izleme imkânını temsil eder." (Akt. Göçen, 2017, s. 63) şeklinde görüş belirtmiştir.

İş hayatında bireyin aşkınlık duygusunu hissetmesi ruhsal açıdan bakıldığında bulunduğu o anın, zamanın ve yer kavramının önemini yitirmesi, kendini

kaybetmekten çok bulması olarak yorumlanmaktadır. Çalışanın iş yerinde zamanın nasıl geçtiğini fark etmeden, aldığı derin ve kuvvetli haz ile benliğinin birleşmesidir. Bu açıdan iş yeri ruhsallığının aşkınlık yönü özellikle kendisinin tüm potansiyelini gerçekleştirme arzusunu taşıyan bireyler için oldukça önemli görülmektedir.

2.1.5.3. İçsel Yaşam

İş yerleri, çalışanların sadece yaptıkları görevi en iyi şekilde gerçekleştirmesi ve o ortamdaki ayrılıp tekrar gelme döngüsü üzerine kurgulanmamıştır. Kolodinsky, vd., (2008) insanların çalıştıkları yere bütün manevi değerleri ile birlikte geldiğini ve sürecin bu şekilde ilerlediğini belirtmektedir. Bu kapsamda insanın iç dünyasında olanların da iş yeri ruhsallığı için önemli olduğundan bahsedilmektedir. Tombaugh, Mayfield ve Durand'ın (2011) iş yeri ruhsallığı kavramıyla ilgili belirttiği iki varsayımdan biri insanların işlerine kişisel dünyası ve hislerinin entegre edilmesini istemesi ile ilgilidir. Diğer varsayım ise bu entegrenin örgüt tarafından iyi bir şekilde gerçekleştirilmesi ve bunun sonucunda bireylerin kendisini daha rahat hissedeceği belirtilmektedir. Buradan yola çıkarak iş yeri ruhsallığının sağlanması için çalışanların iç dünyasının çalışma ortamına daha rahat yansıtılabilmesi gerekmektedir. Çalışanını bir birey olarak bütüncül bakış açısıyla ele alan iş yerleri manevi yönden de bir tatmin sağlamaktadır.

Çalışanlar içsel hayatında yer alan doğru veya yanlışları, kabul ettikleri değerleri iş yerinde rahatlıkla ifade etme ya da gerçekleştirme imkânını elde etmek istemektedirler. Bu, insanların bir dış yaşamı olduğunu bilmek kadar önemli görülmektedir. Nasıl ki sosyal bir varlık olan insanın dış yaşamının beslenmesi önemli ise; iç yaşamının beslenmesi de o derece önemlidir. Ashmos ve Duchon'a (2000) göre "iç yaşamın beslenmesinin daha özenli ve üretken bir dış hayata sebep yol açabileceği" (s. 135) yönetim tarafından bilmeli ve kabul edilmelidir.

2.1.5.4. Topluluk Duygusu

İş yeri ruhsallığının bir başka boyutu ise topluluk duygusudur (Ashmos ve Duchon, 2000; Milliman vd., 2003; Kinjerski ve Skrypnek, 2004). Bireylerin ait olma duygusu Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisinde de yerini almış bir konudur. Topluluk duygusu, diğer insanlarla bir bağlantı ya da ilişkinin olması durumudur (Ashmos ve Duchon, 2000). Diğer boyutların aksine bu boyutta insanın dış dünyası ile bağlantıları ele alınmaktadır.

Çalışanların buldukları ortama kendi manevi değerlerini aktarırken aynı zamanda diğer insanlarla da etkileşim hâindedir. Milliman ve diğerlerine göre (2003) çalışanlar arasında topluluk hissiyatının yaşanması güçlü bir örgüt kültürü oluşturmakta ve geliştirmektedir. Neal ve Bennett (2000) da, topluluk duygusunun işgörenler arasındaki zihinsel, duygusal ve ruhsal anlamda ilişkileri içerdiğini belirtmektedir (Akt; Milliman vd., 2003, s. 429). Göçen ve Özgan'a (2018) göre "topluluk duygusu kişilerin kendilerinden daha büyük bir grubun parçası olma isteğini tanımlar." (s. 1123). Ruhsallığın geliştiği bir iş yerinde insanlar topluluk duygusu ile hareket ettiklerinde destek gördüklerini hissedebilmektedirler. Topluluğun bir parçası olduğunu ve önemsenildiğini bilmek insana kendisini değerli hissettirmektedir. Çalıştığı yeri bir aile gibi görebilen işgörenlerin olduğu örgütlerde sıcak bir iklimin oluşması kaçınılmazdır. Topluluk içerisinde anlaşıldığını, kabul gördüğünü ve o topluluğa ait olduğunu hisseden bireylerde örgütsel bağlılık, memnuniyet, verimlilik gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Fry, 2003).

2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Bu araştırma kapsamında ele alınan kavramlardan biri olan örgütsel sessizlik; ses ve sessizlik temel alınarak açıklanmıştır. Sessizlik ve sesliliğin tarihsel gelişimi, türleri, boyutları, ilgili teoriler gibi konularda alanyazında inceleme ve araştırmalarda bulunulmuştur.

2.2.1. Seslilik ve Sessizlik

Dil bilimine göre ses; “Akciğerlerden gelen havanın ses yolunda oluşturduğu titreşim.” (TDK, 2019) olarak tanımlanmaktadır. İletişim için en önemli kanallardan biri olan ses, örgütler için önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Akduru ve Semerciöz, 2017). Yönetim alanında ise ses kelimesi, aynı zamanda seslilik olarak da kullanılmaktadır. Alanyazın kapsamında yapılan incelemelerde ses ya da seslilik kelimesinin İngilizce karşılığı olarak “voice” kelimesinin kullanıldığı görülmektedir. Merriam-Webster Sözlüğü’ne (2019) göre ise “voice” kelimesi; “Omurgalılar tarafından akciğer, gırtlak ve östaki borusu aracılığıyla üretilen ses.” olarak tanımlanmaktadır. Sessizlik kavramı ise İngilizcesi olan “silence” kelimesi ile aynı anlama gelmek üzere “Ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut.” (TDK, 2019; Merriam-Webster, 2019) şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalara bakıldığında dil bilimine göre birbirinin zıttı bir kavram olarak görülseler de felsefik açıdan böyle bir yaklaşımın uygun olmadığı görülmektedir (Şehitoğlu, 2010).

Araştırmalara göre seslilik ve sessizliği adalet teorisi bağlamında (Özçınar, Demirel ve Özbezek 2015) ilk olarak ele alan kişi 1970 yılında Hirschman olmuştur (Eroğlu vd., 2011; Dal, 2017). Hirschman’ın yayımlamış olduğu kitapta sessizliğin aslında aktif olmayan bir durum gibi gözükse de bir noktada örgütlerine olan derin bağlılık duygusunu dile getirmeyi hedefleyen, “sessiz ama razı” (Dal, 2017, s. 10) işgörenleri niteleyen bir kavram olduğu fikrini öne sürmüştür. Morrison ve Milliken’e (2000) göre örgütsel sessizlik; “işgörenlerin örgütsel sorunlara yönelik bilgi, fikir, görüş ve kaygılarını kasıtlı olarak esirgemesi” şeklindedir. Pinder ve Harlos (2001) ise işgören sessizliğini ilişkin tanımlaması “bireylerin örgütsel olaylarla ilgili davranışsal, bilişsel ve duygusal yorumlarını, değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme kabiliyetine sahip olan kişiden saklama” (s. 334) şeklindedir. Ayrıca seslilik ve

sessizliğin paradoksal bir yapı içerisinde bulunduğunu; birbirlerinin tam tersi olmasını içermediği görüşünü belirtmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001). Bu iki kavram aslında eş zamanlı bir biçimde ortaya çıkabilmektedir. Scott'a (1993) göre de örgütlerde sessizlik, sadece sesin zıttı anlamına gelmemektedir (Akt. Van Dyne vd., 2003). Bu sebeple sessizlik ve sesliliğin birlikte incelenmesi gerektiği belirtilebilir.

Sessizlik konusuyla ilgili günümüze gelene dek araştırmacılar tarafından tanımlamalar mevcuttur (Blackman ve Sadler-Smith, 2009; Morrison ve Milliken, 2000; Henriksen ve Dayton, 2006). Çeşitli tanımlar çerçevesinde örgütsel sessizlik; organizasyonlarda işgörenlerin bildikleri, gördükleri veya hissettikleri bazı bilgileri kasten astlarına, üstlerine ya da paydaşlarına söylememesi durumu şeklinde bir tanım yapılabilir. Ancak Van Dyne, Ang ve Botero'nun (2003) burada kastettiği sessizlik, işgörenlerin bilgi sahibi olmadığı durumları kapsamamaktadır. Çünkü araştırmacılara göre işgörenler, bir konu hakkında fikir sahibi olmadığında sessizliğe bürünebilmektedir. Bu yüzden örgütsel sessizlik olarak nitelendirilen bu kavram, çalışanların bilgi sahibi olduğu konular üzerine sessizlik gösterdiği varsayımı ile yola çıkmaktadır. Örgütlerde "sessizlik, söylemde ve örgütlerin sosyal ortamlarında bilme ve öğrenme dinamiğinde hayati bir unsur" (Blackman ve Sadler-Smith, 2009, s. 570) şeklinde nitelendirilebilir.

Sessizlik, konuşmama ya da iletişim kurmama gibi düşünülse de gerçekte, bireylerin örgüt içerisinde kendisini gizil bir şekilde ifade ettiği iletişim biçimidir (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015). Gündüz ve Pekçetaş'ın (2018) da ileri sürdüğü şekliyle sessizliği bir tür "boykot" (s. 96) diye düşündüğümüzde, örgütteki bireylerin yönetime veya diğer çalışanlara karşı sessiz bir çılgılık atması olarak nitelendirmek mümkündür. Örgütteki bireylerin örgütte var olan belirli sorunlar hakkında bildiği halde bunları çelişkisel bir ilişki dâhilinde amirlerinden saklaması, konuşmaması sessizlik olgusunu araştırmaya değer kılmaktadır (Çakıcı, 2008).

Bilinçli bir şekilde oluşan sessizlik, bireyin kullandığı bir yöntem olabileceği gibi, aslında psikolojik bazı durumlar sonucunda bilinçsiz ve istenmedik bir şekilde de cereyan edebilmektedir (Çakıcı, 2007). Çakıcı'ya (2008) göre örgütsel sessizliği tetikleyen iki önemli kavram vardır: Güç mesafesi ve öğrenilmiş çaresizlik

(Seligman, 1975). Güç mesafesi, “gücün bir hiyerarşideki eşit olmayan dağılımı” (Taşkiran, 2010, s. 100) anlamına gelmektedir. Bu görüş, örgütteki ast ve üstler arasında güç aralığı arttıkça sessizliğin oluştuğu varsayımına dayanmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik ise; bir kişinin geçmiş deneyimlerinde başarısız olduğu sonuçlardan yola çıkarak gelecekte atacağı adımlarını da bu inanç çerçevesinde atıp kontrol altına alabilecek güce sahip olsa bile, sonucu değiştiremeyeceğine olan inancı ve bu anlamda sergilediği davranışlarıdır (Aktan, 2015). Böylelikle öğrenilmiş çaresizlik tutumu içerisinde yer alan birey, görüşlerini ‘zaten söylesem de bir şey değişmeyecek, en iyisi susmak’ şeklinde yorumlayabilmektedir.

Örgütlerde bireylerin ve kurumun gelişiminin önündeki engellerden biri olarak görülen ve son dönemlerde alanyazında çokça araştırmaya konu olan örgütsel sessizliğin birçok anlamı vardır. Pinder ve Harlos’un (2001) Webster’s Collegiate Dictionary tanımları doğrultusunda belirttiği beş farklı fakat ilişkili anlam bulunmaktadır:

- 1- Sessiz kalma durumunun gerçeği; gürültü yapmaktan kaçınmak,
- 2- Herhangi bir sesin ya da gürültünün olmaması,
- 3- Bilginin gizlenmesi,
- 4- Sözlü veya yazılı olarak iletişim kuramama,
- 5- Kayıtsız kalma veya anlaşılmazlık (s. 338).

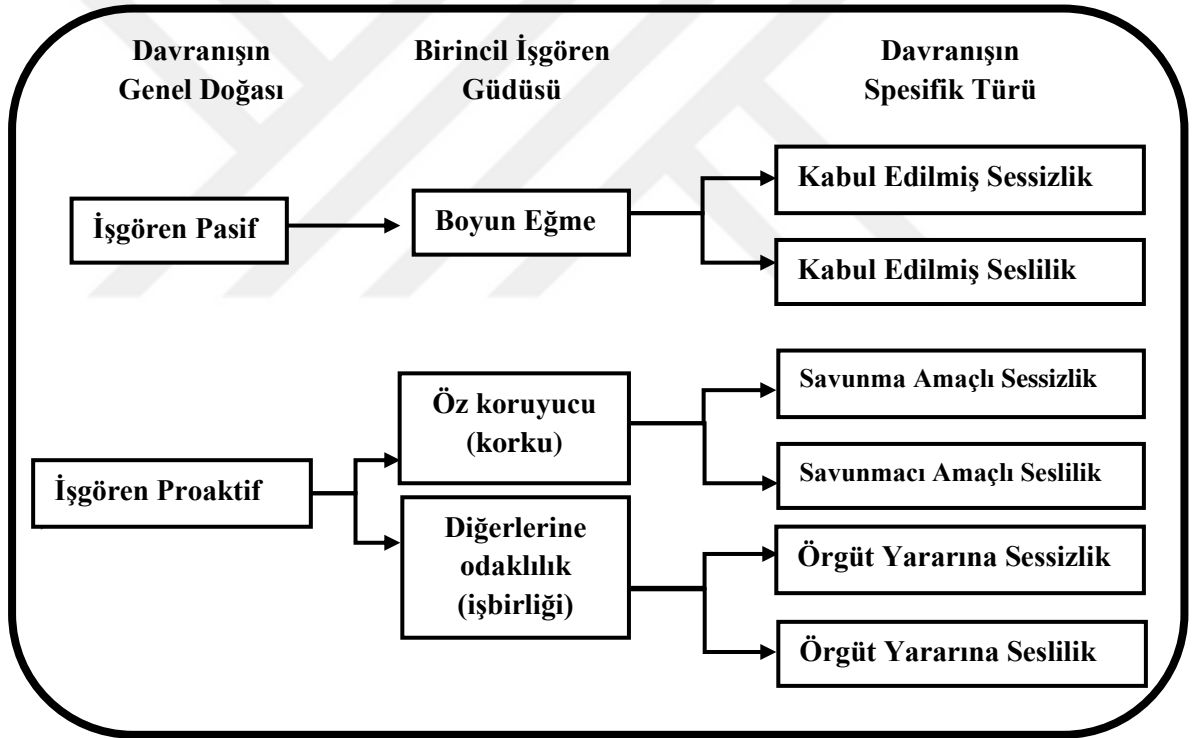
Örgüt üyelerinin amaçlara göre hareket edecekleri düşüncesi doğrultusunda amaçların gerçekleştirilmesi, örgütsel öğrenmenin önünü açabilmek adına görüş bildirmeleri oldukça önemlidir. Nitekim, bireylerin sessizliği seçmesi onların bazı durumlardan memnun olmadığını ama aslında kabullenemediği şeylerin de olduğunu göstermektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Yöneticiler ve örgüt üyelerince sessizliğin öncelikle problem olarak algılanması ve sonrasında üzerine yoğunlaşarak çözüm üretme yoluna gidilmesi gerekmektedir.

Örgütlerde sessizliğin ortadan kalkması iyileşme adına yeterli bir adım olarak görülmemektedir. Çünkü örgütlerde seslilik farklı boyutlarda olumlu ya da olumsuz şekilde etki edebilen bir olgudur. Bu yüzden örgütsel gelişimi ve inovasyonu

destekleyecek ses çıkarma modellerinin yaygınlaştırılması adına bu konuya eğilimin olması gerekli görülmüştür.

Örgütsel sessizlik/sessizlik konusunda araştırmalar yapan Van Dyne, Ang ve Botero (2003) sessizlikte belirttiği türlerin aynı isimde sessizlik için de geçerli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Pinder ve Harlos (2001) tarafından ileri sürülen pasif sessizlik ve kabul edilmiş sessizlik türlerinden esinlenerek oluşturdukları modelde Van Dyne vd. (2003) sessizliğin sesten ayrı düşünülmemeyeceğini ifade ederek altı kategoride çalışan ses ve sessizliğini incelemiştir. Buna göre; kabul edilmiş sessizlik/seslilik, savunma amaçlı sessizlik/seslilik, prososyal (örgüt yararına) sessizlik/seslilik olarak kategorize edilmiştir.

Şekil 2: Sessizlik ve Sesliliğin Önemli Özellikleri Olarak İşgören Güdülleri



Kaynak: Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), s. 1362.

Şekil 2’de görüldüğü üzere işgören pasif iken ortaya çıkan boyun eğme davranışı ile işgören proaktif iken ortaya çıkan ses çıkarma davranışları farklı şekillerde örgütte kendini göstermektedir. Sessizlik konusunun düzensiz ve çok

önemli bir alt yapısı bulunmaktadır (Eroğlu vd. 2011). Bu yüzden değişik bir ikilemler üzerine kuruludur. Jensen'e (1973) göre sessizliğin beş tane ikilikli durumu bulunmaktadır:

“(1) Hem insanları bir araya getirir hem de onları parçalara ayırır,

(2) Hem insanlara zarar verebilir hem de iyileştirebilir;

(3) Bilgi sağlar ve gizler;

(4) Derin düşünceye işaret eder ve / veya düşünce yokluğunu belirtebilir;

(5) Hem onay hem de muhalefetini iletebilir.” (Akt. Pinder ve Harlos, 2001, s. 338).

İnişli çıkışlı bir tablo ile karşımıza çıkan sessizliği detaylı incelemek, örgütsel gelişim ve değişim açısından da faydalı olacaktır.

2.2.2. Sessizlik ve Sessizliğin Tarihsel Gelişimi

Örgütlerde sessizlik ve seslilik davranışlarının daha iyi bir biçimde yorumlanabilmesi için bu kavramların ilk ortaya çıkış şekillerinin ve ilerleme süreçlerinin incelenmesi fayda sağlayabilmektedir. Ses kavramının bilimsellik açısından bakıldığında ilk tanımı “Çalışanların kurumun değişimi için diğer çalışanlardan itiraz gelse bile gösterdikleri her türlü girişim” (Hirschman, 1970, s.30; akt. Ünler, 2015, s. 1) şeklinde belirtilmiştir. Ancak bu tanımın öncesinde “ses” olgusuna işletmelerde yöneticiler tarafından dikkat edilmesi gerekliliği üzerinde duran ilk isim 1776 yılında “Ulusların Zenginliği” adlı kitabı ile Adam Smith olarak kayıtlara geçmiştir. Bunu takip eden yıllarda Karl Marx ve Mill de işgörenlerin fikirlerinin dinlenmesi veya dile getirilmesinin işletmeler için önemli olduğu vurgusunu eserlerinde belirtmişlerdir.

Yönetim alanında ses olgusu, ilk olarak Rockefeller tarafından 1916 yılında bir fabrikada verimliliği artırmak adına çalışanların güven ve bağlılıklarını kazanmak için ortaya çıkarılan bir kavram olarak önemsenmiş ve gündeme getirilmiştir (Güven, 2017; Ünler, 2015). Daha sonraları 1970'te Hirschman'ın bu konudaki “Terk, Ses ve Sadakat (Exit, Voice, Loyalty)” adındaki kitabı ile birlikte alanyazında çalışmalar ivme kazanmıştır. Brinsfield, Edwards ve Greenberg (2009) ise örgütlerde ses ve sessizlik üzerine yapılan araştırmaları üç kategoride analiz etmişlerdir. İlk olarak

1970'lerden 1980'lerin ortasına kadar olan çalışmaları İlk Dalga (Initial Wave) olarak adlandırmaktadırlar. İlk dalgada sesin kavramsallaştırmaya yoğunlaşılması ön plandadır. İkinci Dalga (Second Wave) olarak adlandırdıkları 1980'lerin ortalarından 2000'e kadarki zaman dilimini kapsayan çalışmalarda ise sessizliğe de dikkat çekilmeye başlanmaktadır. Üçüncü yani Mevcut Dalga'da (Current Wave) 2001'den günümüze kadar olan çalışmalarda sesin çok boyutlu yapısı incelenmeye başlanmıştır.

2.2.2.1. İlk Dalga

İlk dalgada sesin kavramsallaştırmaya yoğunlaşılması ön plandadır. 1970 ile 1980'lerin ortalarına kadar uzanan zaman diliminde çalışmalar sesin önemini fark etmeyle birlikte örgütlerde farklı biçimlerde ortaya çıkabileceği görülmüştür. Bu doğrultuda Susma Etkisi (The Mum Effect) (Rosen ve Tesser, 1970) ve Sessizlik Sarmalı (Noelle ve Neuman, 1974) kavramları ile ilgili birtakım çalışmalar yürütmüşlerdir. Hirschman "Terk, Ses ve Sadakat (Exit, Voice, Loyalty)" boyutlarıyla ses kavramını çalışanların sesi olmasının yanı sıra işletmeden ürün alan müşteri sesi olarak da düşünmüş ve ürünü beğenmeyen müşterinin sesine (ses) kulak verilmezse müşterinin kaybedilebileceğine (terk) dikkat çekmiştir. Eğer müşterinin düşünceleri, şikâyet ve önerileri dikkate alınır ise bu kez işletmeye karşı oluşacak sadakatten (sadaikat) bahsetmiştir (Ünler, 2015, s. 3). Rusbult, Zembrodt ve Gunn 1982 yılında Hirschman'ın bu üç boyutuna ek olarak dördüncü boyut olan "yok sayma (neglect)"yı da eklemiştir. Sessizliğin boyutlarından biri olarak kabul edilen yok sayma, işgörenlerin mevcut durumlar karşısındaki düşüncelerin ve gidişatın önemsenmemesi, umursanmaması olarak kabul edilmektedir. 1983 yılında Farrell de araştırmasında bu boyutu ele alarak açıklamalar yapmıştır. 1970 yılında Hirschman'ın dikkat çektiği bu önemli konu ile ilgili Freeman ve Medoff (1984) tarafından çalışanların örgüt içerisine sorunları dile getirmesinin gerekliliğinden bahsedip bunun dolaylı yoldan da olsa olması gerektiği için sendikaların olmasının önemli olduğu vurgusu yapılmış ve sendikacılığın iki yüzünü ele alıp yorumlanmıştır.

Bruneau, 1973 yılında sessizliğin örgüt içerisindeki nüanslarını ele alarak 3 farklı tipte sessizlik olduğunu açıklamıştır: psikolinguistik sessizlik, etkileşimli sessizlik ve sosyokültürel sessizlik (Brinsfield, 2009, s.9 -10). Buna göre, konuşmalardaki bilinçsiz olarak gerçekleştirilen duraksamaları kapsayan sessizliğe psikolinguistik sessizlik denmektedir (Şehitoğlu, 2010). Örnek olarak ise; hmm, eee, uıı.. şeklinde formlar verilmiştir. Etkileşimli sessizlik, kişinin konuşma esnasında bilinçli, anlamlı bir şekilde sessizliği tercih etmesiyle oluşmaktadır. Sosyokültürel sessizlik ise sessizliğin örgütsel anlamda duraksamalardan meydana gelmesiyle ortaya çıkmaktadır.

Freeman ve Medoff'un ardından Batt, Colvin ve Keefe (2002) de sendikaların toplu ses kaynağı olmalarının çalışanları bu anlamda nasıl etkilediği (ücretler, mesai saatleri, işten ayrılma vb.) konuları hakkında kapsamlı çalışmalar yapmışlardır. Araştırmacılara göre ise çalışan sesliliği olumsuz bir durum içerebilmektedir ve bu yüzden ses mekanizmalarının dışarıdan bir şekilde desteklenmesi ve toplu olarak dile getirilmesi gerekmektedir. Böylece çalışan sesi aslında yeri geldiğinde örgüte kendisini sorgulama fırsatı vermekte ve gelişim sağlamaktadır.

2.2.2.2. İkinci Dalga

Ses ve sessizlik ile ilgili yapılan çalışmaları Brinsfield, Edwards ve Greenberg (2009) kronolojik sıralamaya göre kategorilendirmiştir. Bunlardan ikincisi ise İkinci Dalga olarak adlandırılmaktadır. 1980 yılının ortalarından başlayıp 2000 yılına kadar uzanan bu süreçte seslilik ve sessizlik daha da önem kazanmıştır. Bu yıllar arasında ses çıkarma ve sessizliğin yanında muhbirlik, ilkeli örgütsel muhalefet gibi kavramlar da yer edinmeye başladı. Çalışanların sesliliğine yönelik olarak ilk kez örgütsel adalet çalışması Greenberg (1987) tarafından yine bu dönemde gerçekleştirildi (Brinsfield vd., 2009).

1990'lı yıllarda seslilik ile ilgili yapılan önemli adımlardan biri de Van Dyne, Cumming ve Parks (1995) tarafından ve Van Dyne ve Le Pine (1998) tarafından ortaya konan çalışmalardır. Bu çalışmalar neticesinde sesliliğin örgüt içerisinde

ekstra rol davranışı olduğu vurgulanmıştır. Van Dyne ve Le Pine (1998) ekstra rol davranışını “Organizasyon çıkarlarını gözetken ve/veya organizasyonun fayda sağlamasına yönelik olan, isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen ve kişiden beklenen iş tanımının ötesine geçen davranış” (s.218) olarak tanımlamıştır. Buradaki tanımdan yola çıkarak örgüt içerisinde çalışanın var olan davranışlarının ve performansının ötesinde iş yerinin ve örgüt bütününe faydası adına birtakım sorumluluk üstlenerek tanımlanmamış görev veya davranışları yerine getirmesi ekstra rol davranışı olarak tanımlanabilir.

1990 yılının sonlarında çalışanların örgüt içerisinde sessizliğe bürünmesi ile ilgili çalışmalar hız kazanmaya başlayarak ve bunun sonucunda sağır kulak sendromu (Pierce, Smolinski ve Rosen, 1998) ve sosyal dışlama konularına yönelim gerçekleşmiştir. Sağır kulak sendromu; çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları sorunlar hakkında konuşmaması, sanki normal bir durummuş gibi görmezlikten ve duymazlıktan gelmesi sonucu ortaya çıkan örgütsel bir kavram olarak belirtilmektedir (Sarıkaya, 2013). Sosyal dışlanma ise; örgüt üyelerinden bazılarının diğerleri tarafından herhangi bir sebepten dolayı istenmemesi ve bunun sesli ya da sessiz bir şekilde örgüt ortamında dile getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Brinsfield vd., 2009).

1996 yılında Kowalski tarafından yapılan “Sızlanma” isimi çalışma da yine İkinci Dalga döneminde çalışan sesliliğine yönelik çalışmalardan biridir. Kowalski’ye (1996) göre çalışanlar birtakım kişisel veya psikolojik tatminsizlikler yaşadıkları zaman ses çıkarma davranışı göstermektedir, bu da sızlanma şeklinde dile getirilmektedir.

2.2.2.3. Mevcut Dalga

Çalışanların sesliliğini ve sessizliğini konu eden çalışmaların 2000’li yılların başından günümüze kadar olan dönem Mevcut Dalga olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemde sessizlik ve seslilik ile ilgili yapılmış çalışmaları da kapsayıp geliştirerek yeni çalışmalar yapılmıştır. Çokça kez bağımlı ve bağımlı değişkenler olarak kullanılan seslilik ve sessizlik kavramları korelasyonel çalışmalarda yer alarak

literatüre katkı sağlanma hedeflenmiştir. Bunların başında da 2000 yılında Morrison ve Milliken tarafından gerçekleştirilen “Örgütsel Sessizlik” isimli çalışma gelmektedir. Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılan bu çalışma ilk ve ikinci dalgayı birleştirmiş ve geliştirmiştir (Kavak, 2016). 2001 yılında Pinder ve Harlos tarafından gerçekleştirilen çalışmada çalışanların sessizliğine yönelik önemli detaylara yer verilmiştir. 2003 yılında Morrison, Milliken ve Hewlin ise çalışanların üst düzey yöneticiler ile iletişim kurmama sebepleri üzerine bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Son önemli çalışmalardan biri ise 2003 yılında Van Dyne, Ang ve Botero tarafından gerçekleştirilen çalışmadır. Araştırmacılar çalışan sesliliği ve sessizliğini birlikte ele almış ve türlerine göre ayırmışlardır. Bu çalışmada Van Dyne vd. (2003) tarafından türlerine ayrılarak oluşturdukları ölçek kullanılmaktadır.

Çalışanların sesliliği ve sessizliği ile ilgili gerçekleştirilen çalışmaların kronolojik sıralaması ve kapsam alanları incelendiğinde ilk dalgada daha çok seslilik ele alınırken; ikinci dalgada sessizlik de devreye girmiştir. İkinci dalgada sessizlik başka kavramlarla birlikte ele alınmaya ve derinleştirilmeye başlanmıştır. Mevcut dalgada ise artık ses ve sessizlik bağımlı ya da bağımsız değişken olarak ilişki çalışmalarında araştırma konusu olmuştur. Bu süreçte çokça kavram ortaya çıkarılmış, sessizlik ve seslilik türlerine ayrılmış, sebepleri sonuçları araştırılmış, uygulamalar ve yorumlamalar yapılmaya çalışılmıştır. Günümüzde hâlen daha yönetsel süreçlerde büyük önem teşkil eden bu kavramlar, örgütlerin inovasyonu açısından da önemsenmektedir. Sessizlik ve seslilik kavramları çeşitli sektörlerde (eğitim, sağlık, turizm, vb.) araştırmalara yapılarak açıklanmaya çalışılmaktadır.

Van Dyne, vd. (2003) tarafından örgütsel sessizlik kavramsallaştırma çalışmasında öngörülen şekliyle çalışan sessizliği ve çalışan sesliliği alt boyutlarıyla ele alınan bu çalışmada, her iki boyutun da açıklanması kavramların anlaşılması için uygun görülmektedir.

2.2.3. Örgütsel Sessizliğin Türleri

Örgütlerde sessizlik çeşitli türler altında sınıflandırılmaktadır. Sessizlik kavramı genelde bireyin aktif olarak sürece katılmadığı bir durum gibi gözükse de,

türlere bakıldığında bu düşüncenin doğru olmadığı ortaya çıkmaktadır. Çünkü sessizliği seçen bireylerin bunu kasıtlı yaptığı bu konuda araştırma yapan kişiler tarafından çokça tartışılmıştır (Morrison ve Milliken, 2000) Bu nedenle ele aldığımız kavramın çeşitli tanımları olduğu gibi, araştırmacıların farklı şekilde isimlendirip yorumladığı birtakım türleri de bulunmaktadır. Bahsedilen türler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Örgütsel Sessizliğin Türleri

Geliştiren Kişi/Kişiler	Türler
Bruneau(1973)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Psikolojik temelli sessizlik ➤ Etkileşimli sessizlik ➤ Sosyo-kültürel sessizlik
Sobkowiak(1997)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Akustik Sessizlik (sese dayalı) ➤ Pragmatik Sessizlik (konuşmayla ilgili)
Pinder ve Harlos (2001)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pasif sessizlik (quiescence silence) ➤ Kabul edilmiş sessizlik(acquiescence silence)
Park ve Keil (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bilinçli sessizlik ➤ Savunmacı sessizlik ➤ Kolektif sessizlik
Knoll ve Dick (2013)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fırsatçı Sessizlik ➤ Kabul Edilmiş Sessizlik ➤ Pasif Sessizlik ➤ Prososyal (örgüt yararına) Sessizlik
Van Dyne, Ang ve Botero (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kabul Edilmiş Sessizlik ➤ Savunmacı Sessizlik ➤ Örgüt Yararına Sessizlik

Kaynak: Yazar tarafından literatür araştırması sonucunda oluşturulmuştur.

Tablo 2’de belirtilen sessizlik türleri, araştırmacıların tanımları doğrultusunda açıklamalara yer verilerek aşağıda değinilmiştir.

2.2.3.1. Bruneau’ya Göre Örgütsel Sessizlik Türleri

Bruneau’nun (1973) iletişimsel sessizlik ile ilgili yaptığı araştırmasında üç tür sessizlik olduğunu ileri sürmüştür. Bunlardan ilki; *psikolojik temelli sessizlik*, konuşma esnasında orya çıkan ve kasıtlı olmayan duraklamalardan meydana gelmektedir. Burada kastedilen sessizlik türü örgütsel değil bireysel boyutta bir sessizliktir. *Etkileşimli sessizlik* türünde; kişilerin birbirleriyle konuşurken yargılayıcı birtakım çıkarımlarda bulunulduğunda ortaya çıkan uzun süreli duraksamalar

olmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). *Sosyokültürel sessizlik* türünde ise; örgütlerde oluşan resmi iletişimlerde ortaya çıkan duraksamaları belirtmektedir (Dal, 2017).

2.2.3.2. Sobkowiak'a Göre Örgütsel Sessizlik Türleri

Sobkowiak (1997) ses dalgaları ile ilişkilendirerek sessizlik konusunu incelemiş ve ikiye ayırmıştır. Bu doğrultuda ilk sessizlik türü olan *akustik sessizlik*; ortamda sesin fiziksel olarak olmaması (Sobkowiak, 1997) olarak tanımlanmıştır. Burada kastedilen fiziksellik “ses dalgalarının yokluğu” (Pinder ve Harlos, 2001, s. 338) anlamı taşımaktadır. Ayrıca Sobkowiak'a (1997) Webster sözlüğünün sessizlik üzerine yaptığı ilk beş tanımını incelemiş; birinci tanımın hem akustik hem de pragmatik sessizlik olduğunu, ikinci tanımın ise aslında akustik sessizlik olduğunu belirtmiştir.

İkinci olarak *pragmatik sessizlik*; bireyin fayda görmek amaçlı sessizliğe bürünmesidir. Birtakım çıkarlar doğrultusunda konuşmamayı tercih etmek (Pinder ve Harlos, 2001) olarak tanımlanabilir. Sobkowiak (1997) yine Webster sözlüğünün beş tanımında geriye kalan tanımlamaların (Bilginin saklanması, belirsizlik, vb.) pragmatik sessizliği belirttiğini iddia etmiştir. Bu sessizlik türünde menfaat elde etmek için kişi sessiz kalmaktadır (Sevgin, 2015).

2.2.3.3. Pinder ve Harlos'a Göre Örgütsel Sessizlik Türleri

Araştırmacılar örgütsel davranış literatürüne önemli katkılarda bulunmuş ve işgören sessizliği kavramının tanımını yapmışlardır. Ayrıca sessizliği iki türe ayırmışlardır: Pasif sessizlik ve kabul edici sessizlik.

Pasif sessizlik: İşgören bu sessizlik türünde sessizliği kasten seçmekte ve ses çıkarmaya karşı çeşitli nedenlerden dolayı isteksizdir. Bilinçli bir şekilde sessizliği beslerler. Çalışanlar olumsuz tepkilerle karşılaşabileceği düşüncesi ile sessizliği tercih ederler (Dal, 2017). Pinder ve Harlos (2001) bu durumu “sessizlik sarmalı” (Noelle-Neumann, 1974) ile ilişkilendirmiştir. Bu doğrultuda işgörenler, kamuoyundan destek gördükleri iletişim kurma algılarının farklı olduğunu; ancak destek olmadığında ise kasıtlı bir şekilde sessiz kaldıklarını ifade etmektedir.

Kabul Edilmiş Sessizlik: Haksızlık durumunda kabul etme, mevcut alternatifleri görmezden gelme ve herhangi bir istekte bulunmama anlamına gelir (Pinder ve Harlos, 2001). Bu sessizlik türünde çalışanlar haksızlığa uğradıklarında veya mobbinge karşı karşıya kaldıklarında sessizlik eğilimi içerisinde olabilirler. Aslında bu sessizliğin kaynağı daha az bilinç içermektedir (Dal, 2017). Var olan duruma karşı “farkındalık sınırlıdır” (Pinder ve Harlos, 2001, s. 349). Oluşturdukları bu sessizlik türlerini boyutlara ayırmış ve tabloştırmışlardır. Verilen boyutlar Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: Pasif ve Kabul Edici Sessizlik Boyutları

Boyutlar	Pasif Sessizlik	Kabul Edilmiş Sessizlik
Gönüllülük	Görece olarak gönüllü	Görece olarak gönülsüz
Bilinç	Farkında	Daha az farkında
Kabul etme	Düşük	Yükseğe yakın
Stres Seviyesi	Yükseğe yakın	Ortaya yakın
Alternatiflerin Farkındalığı	Görece olarak yüksek	Görece olarak düşük
Ses Çıkarma İsteği	Görece olarak yüksek	Görece olarak düşük
İşten Çıkma İsteği	Görece olarak yüksek	Görece olarak düşük
Hâkim Olan Duygular	Korku, kin, ümitsizlik, sinizm, bunalım	Vazgeçme, itaat etme, feragat etme, razı olma

Kaynak: Craig C. Pinder ve Karen P. Harlos, Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Personal and Human Research Management*, 2003, s. 350.

Tablo 3’te Pinder ve Harlos’un (2001) iki tür sessizliğinin boyutlar doğrultusunda incelenmesi sonucunda bir nevi tanımlamaların boyutlara bölünmüş hali olduğu söylenebilir. Pasif sessizlikte ses çıkarma ve işten çıkma isteği nispeten yüksek olarak belirtilirken kabul edici sessizlikte bu durumun tersi yaşanmaktadır. Kabul edici sessizliği Çakıcı’nın (2010) da belirttiği gibi; öğrenilmiş çaresizlikte yaşanan “bunu söylemem hiçbir şeyi değiştirmeyecek” algısıyla bağdaştırılması mümkündür.

2.2.3.4. Knoll ve Dick’e Göre Örgütsel Sessizlik Türleri

Knoll ve Dick (2013) sessizliği türlerine ayırırken diğer araştırmacılardan (Pinder ve Harlos, 2001; Van Dyne, Ang, ve Botero, 2003) esinlenmiştir. Buna göre örgütsel sessizliği dört türde açıklamıştır: Pasif sessizlik, kabul edilmiş sessizlik, korumacı sessizlik ve fırsatçı sessizlik. Daha önce diğer sessizlik türleri açıklandığı

için burada sadece fırsatçı sessizlikten bahsedilecektir. *Fırsatçı sessizlik*, “çalışanların bilgi avantajlarını korumak ya da iş yükünün artmasını önlemek için görüşlerini saklaması” olarak tanımlanmaktadır (Knoll ve Dick, 2003, s. 347). Kendi isteklerine göre hareket edip, çıkarlarını koruma söz konusudur.

2.2.3.5. Park ve Keil’in Örgütsel Sessizlik Türleri

Araştırmacılar üç tür sessizlikten söz etmektedirler. Bunlar; bilinçli, savunma amaçlı ve kolektif sessizlik olarak belirtilmiştir (Park ve Keil, 2009). Her bir sessizlik türü aşağıdaki gibi açıklamıştır. Buna göre; *bilinçli sessizlik*, çalışanların düşüncelerini bilerek ve isteyerek dile getirmeme durumu olarak tanımlanabilir. *Savunmacı sessizlik*, belirli menfaatler uğruna işgörenlerin susmasıdır. *Kolektif sessizliğin* tanımına bakıldığında ise; çalışanların ortaklaşa aldıkları karar neticesinde sessiz kalmaları şeklinde görülmektedir (Kahveci, 2010).

2.2.3.6. Van Dyne, Ang ve Botero’ya Göre Örgütsel Sessizlik Türleri

Van Dyne, Ang ve Botero (2003) örgütsel sessizliği iki alt boyutta ele almışlar ve çalışan sesliliği ile çalışan sessizliği şeklinde sınıflandırmışlardır. Çalışan sessizliği; kabul edilmiş sessizlik, savunmacı sessizlik, örgüt yararına sessizlik şeklinde üç türden oluşmaktadır.

2.2.3.6.1. Kabul Edilmiş Sessizlik

Bireyin, var olan yapının ne yaparsa yapsın değişmeyeceğine veya düzelmeyeceğine dair oluşturduğu fikriyatı ve eylemleridir (Şimşek ve Aktaş, 2014). Kabul edilmiş sessizlik yaşayan bireyler kendi istek, fikir ya da bilgilerinin doğru olduğunu bilseler de bu konuda hiçbir şey dile getirmezler, kendilerini savunamazlar (Durak, 2018). Bu kavram ve tanımlamalar doğrultusunda kabul edilmiş sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik (Seligman, 1975) ilişkisinin varlığından söz etmek mümkün olmaktadır (Çakıcı, 2010).

Öğrenilmiş çaresizlik de tıpkı kabul edilmiş sessizlikte olduğu gibi organizmanın mevcut durumu kendi çabalarıyla deneyimleyip olumsuz sonuçla karşılaştıktan sonra bir daha deneme cesareti göstermemesidir. Kabul edilmiş

sessizliğin temelinde de öğrenilmiş çaresizlikte olduğu gibi pes etme, bir daha denememe, dendiğinde istediği ve beklediği sonuçla karşılaşamayacağı düşüncesi yatar. Bir diğer deyişle, örgüt yöneticisi, çalışanlarının dile getirmek istediği sorunlar olduğunda onların ifadesine ket vuruyorsa bir sonraki seferde işgörenler engellendiklerini bildikleri için sessizliğe bürüneceklerdir (Durak, 2018).

Van Dyne vd. (2003) Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmasından da faydalanarak oluşturdukları bu sessizlik ve seslilik modelinde çalışan güdülerini pasif ve proaktif olarak ikiye ayırmışlardır. Bu doğrultuda ortaya çıkan sessizlik ve ses çıkarma davranışlarını altı kategoride ele almışlardır. Oluşan altı boyuttan biri olan kabul edilmiş sessizlik, işgören davranışlarının pasif olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Pasif olan işgören, boyun eğme veya serbest bırakma eğiliminde olarak kabul edilmiş sessizlik davranışı göstermektedir (Van Dyne, vd., 2003).

Kişî korku kültürü içerisinde, kendine sorduğu "konuşursam ne değişecek?" "Sesimi çıkarırsam zarara uğrar mıyım?" muhakemesinden (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Morrison, 2011; Çakıcı, 2010; Pinder ve Harlos, 2001) sonra eğer sesin güvenilirliğinden emin olmazsa sessizliği tercih edecektir. Burada bir boyun eğme, vazgeçme davranışı bulunmaktadır. Örgüt içerisinde bu derece konuşmaktan vazgeçmiş bireyler bir süre sonra söyleyeceklerinin önemsenmeyeceği fikrinden dolayı umursamazlık veya işten çekilme düşüncesi taşıyabilmektedir (Göktaş-Kulualp, 2016). Bunun yanı sıra kişî kendi hakkında düşük değer inancına sahipse de bilgi, fikir ve düşüncelerini kendisine saklayabilmektedir (Van Dyne, vd., 2003). Kabul edilmiş sessizliğin içerisinde aynı zamanda örgüt için faydalı olan bilgi veya önerilerin bulunması söz konusu olduğu zaman örgütün gelişimi için tehlike uyandırabilmektedir.

2.2.3.6.2. Savunma Amaçlı Sessizlik

"Defensive silence" olarak Van Dyne vd. (2003) tarafından ifade edilen sessizlik türü, alanyazında korunma amaçlı sessizlik ya da korunmacı sessizlik olarak da adlandırılmaktadır. Savunma amaçlı sessizlik, kişînin düşüncelerini açığa vurduğunda çevresinden gelecek olan olası tehditler sebebiyle kendini koruma eğilimidir (Tutar, 2016). Çalışanın kendisini koruma adına bir savunma mekanizması

olarak düşünülebilir. Bireyler örgüt içerisinde vermesi gereken bilgilerden olumsuz olanları süzgeçten geçirerek yöneticisine ulaştırmaktadır (Durak, 2018). Pratik bir açıdan baktığımızda, bireyin, yaşadığı tedirginlik neticesinde susma yolunu seçmesidir (Dal, 2017).

Pinder ve Harlos (2001) çalışanların kendini koruma amaçlı kasıtlı olarak bilgi ve düşüncelerini paylaşmasını pasif sessizlik olarak adlandırırken Van Dyne ve diğerleri (2003) bu sessizliği kendini koruma amacıyla gerçekleştiren bireyler için savunmacı sessizlik terimini uygun görüp kullanmıştır. Burada Van Dyne ve diğerleri (2003) Morrison ve Milliken'in (2000) işgörendeki korku duygusu ile Pinder ve Harlos'un (2001) pasif kalma ve çekilme isteğini birleştirerek savunmacı sessizliği oluşturmuşlardır. Bu doğrultuda savunma amaçlı sessizlik "korkuyu temel alan kendini koruma biçimi olarak fikir, bilgi ve düşüncelerin paylaşılmaması" (Van Dyne vd., 2003, s. 1367) olarak tanımlanmaktadır.

Pinder ve Harlos'un (2001) aksine bu sessizlik türü Van Dyne ve diğerlerine (2003) göre proaktif bir davranışın ürünüdür. Kişinin kendisini birtakım tehditlerden koruması adına yaptığı bilinçli adımlardan oluşmaktadır. Çalışan, her türlü ihtimali değerlendirip kendisine adeta sessizlik ile bir kalkan oluşturmaktadır. Bu kalkan, korunma içgüdüsüyle savunma amaçlı kullanıldığı için savunmacı sessizlik olarak da adlandırılmaktadır.

Van Dyne ve diğerleri (2003) bu sessizlik türünü Mum Etkisi (Rosen ve Tesser, 1970) teorisine benzetmektedir. Mum etkisi teorisine göre çalışan kötü bir haberi üstüne ya da paydaşlarına vermekte zorlanmakta veya haber vermeyi geciktirmektedir. Çünkü kötü haber vermek bazen haberi veren kişiyi zor bir duruma sokabilmektedir. Verilecek olan olumsuz bir bilgidен dolayı sorumlu tutulma ihtimalini değerlendiren birey, kendisini koruma altına alma düşüncesi ile kasıtlı olarak sessizliği seçebilmektedir.

2.2.3.6.3. Örgüt Yararına Sessizlik

Örgüt yararına sessizlik, kabul edilmiş ve savunmacı sessizlikten farklı olarak başka sessizlik türlerinin bileşiminden oluşmadan, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramından da esinlenerek oluşturulmuş bir sessizlik türüdür (Van Dyne vd., 2003).

Örgüt yararına sessizlik; çalışanın diğer örgüt üyelerine ya da kuruma faydalı olmak adına işle ilgili bilgi, fikir ve düşüncelerini dile getirmemesi, susmayı tercih etmesi olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne, vd., 2003). Kişinin bilerek ve isteyerek örgüt yararı için gerçekleştirdiği sessizlik türüdür. Fedakârlık rolüne bürünen birey, kendisini düşünmeyi bırakıp başkalarının veya örgütünün faydasını gözetmektedir (Durak, 2018).

İşgörenin kendini koruma amaçlı sessizliğe bürünmesinin tam tersi olan bu sessizlik türünde kişi karşı tarafın zor bir duruma düşmesini engellemek için sessizliği seçmektedir (Bakırhan, 2015). Toplantıya geç kalan iş arkadaşının aslında uyuyakaldığını ve bu yüzden geciktiğini bildiği halde, işgörenin bunu yöneticiye meslektaşına zarar gelmemesi açısından söylememesi veya gizlemesi örgüt yararına sessizlik türüne örnek olabilir. Burada örgüt yararına sessizlik davranışı gösteren kişi, herhangi bir müdahale ya da zorlanmaya uğramadan kendi isteğiyle susma davranışını gerçekleştirmektedir. Kasıtlı ve isteğe bağlı olduğu için de proaktif bir davranış olarak adlandırılmaktadır.

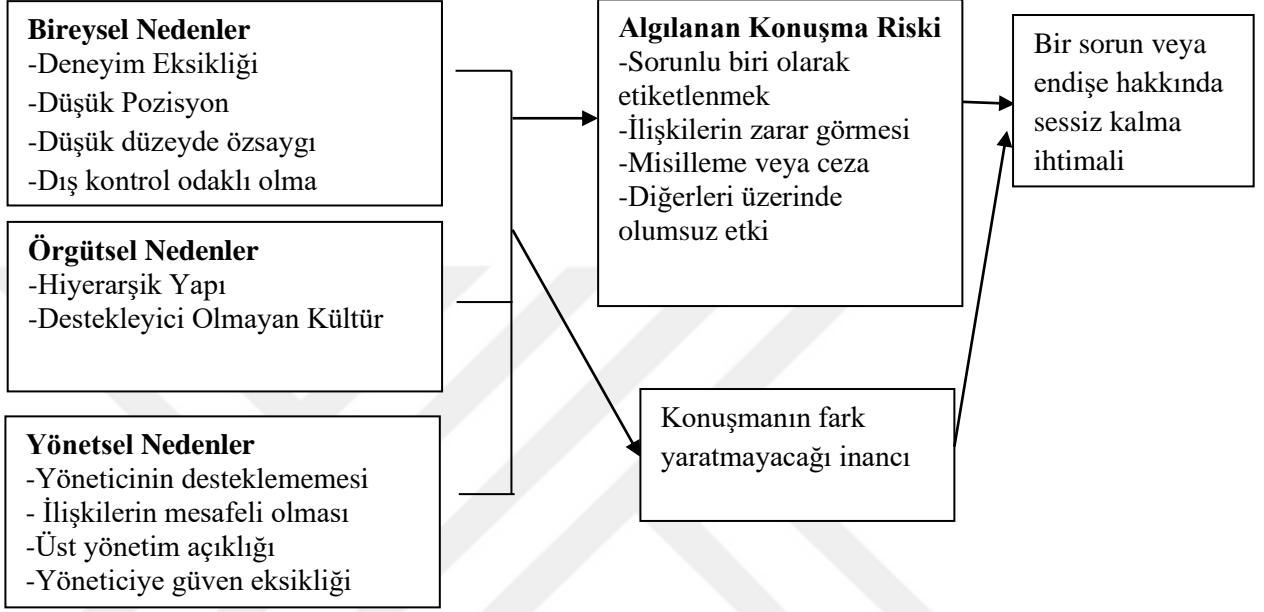
Tutar'a (2016) göre işgörenlerin bu sessizlik türünü sergilemelerinin ardına gizlenmiş geleceğe yönelik birtakım çıkar amaçlı plan ya da hedef söz konusu olabilmektedir. Başka bir örnek vermek gerekirse; bir okul müdürünün okulda yaşanan olumsuzluklara rağmen bu konuda başka kişilere söz etmemesi, okulun işleyişi hakkında sorular geldiğinde olumlu bir tutumla onaylayıcı tavırlar sergilemesi örgüt yararına sessizlik türü olarak değerlendirilebilir. Çalışan burada savunmacı sessizlikte olduğu gibi kendini koruma güdüsünden ziyade örgütü ya da örgütteki diğer insanları korumayı hedeflemektedir. Bu da yüksek düzeyde bağlılık ve özdeşleşme duygusunun olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır.

2.2.4. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütlerde sessizlik kavramının ne olduğunun bilinmesi kadar, buna sebep olan ve mevcut sessizliği ortaya çıkaran sebeplerin bilinmesi de önemlidir. Sessizliğin yönetilmesi için altında yatan sebeplerin incelenmesi ve bu doğrultuda uygun müdahaleler ile başa çıkma stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. "Sessizlik konusu karanlık ve karmaşık bir zemindir." (Eroğlu vd., 2011) sözünden

yola çıkarak bu karanlığa ve karmaşıklığa bir nebze olsun ışık tutacak aşağıdaki nedenleri incelemekte fayda vardır. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) tarafından çalışanların sessizliği tercih etmesinin nedenleri hakkında yapılan araştırma sonuçlarına göre derledikleri başlıklar aşağıdaki şekilde uyarlanarak yer almaktadır.

Şekil 3: Sessizlik Tercih Nedenleri İçin Bir Model



Kaynak: Milliken, Morrison ve Hewlin (2003, s. 1467) ve Premeaux (2001, s. 13) tarafından yapılan çalışmalardan uyarlanmıştır.

Şekilde yer alan sessizliğe neden olan etmenler 3 kategoride incelenmiştir. Bunlar bireysel, örgütsel ve yönetsel olarak ele alınmıştır.

2.2.4.1. Bireysel Nedenler

İş tecrübesi az olan bireyler, daha az güç sahibi olmalarından dolayı konuşmanın riskli olduğunu düşünmektedirler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Düşük pozisyon da yine kişinin üstlerinden daha az güce sahip olduğu düşüncesini beraberinde getirip susma kararı almasında etkili olabilmektedir. Bu nedenlere ek olarak işgörenlerin yöneticilere karşı olan güvensizliği, konuşmanın riskli görülmesi, dışlanma korkusu, ilişkilerin zarar görmesi korkusu, bireysel özellikler gibi nedenlerden de bahsedilebilir.

2.2.4.1.1. İşgörenlerin Yöneticilerine Güvenmemesi

Örgüt içerisinde birey, bir ses çıkardığı durumda o sesin bastırılabilceği gibi aynı zamanda çok da önemsenmeyeceği düşüncesine kapılabilmektedir. Bu durumda örgütlerde; siyasi, idari ve teknik sorunlarla ilgili yönetimin sert tavrı güvensizliği tetiklemektedir. Yöneticilerin, çalışanlarına karşı bu tutumu bireylerin sessiz kalmasına sebep olabilmektedir (Tutar, 2016).

2.2.4.1.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi

İşgörenler, konuşmaları sonucunda olumsuz tepkiler alacağını düşünüyorlarsa eğer örgüt içerisinde kendini korumaya dayalı bir sessizliğe bürünürler (Gürkan ve Günay, 2014). Ses çıkaracağı konu sonucunda alacağı terfiden, çalışma arkadaşlarıyla olan diyalogundan, yöneticinin olumlu düşünce ve davranışlarının değişmesinden yana endişeli bir durum yaşayan birey tüm bunları risk olarak değerlendirip sessizliğe yönelir.

2.2.4.1.3. Dışlanma Korkusu

Yaşamını huzur içinde sürdürmek isteyen insanlar, “etliye sütlüye karışmayayım” düşüncesi ile beraber belirli gruplara da ait olmak, ihtiyaçlardan biri olan sevmek, kabul edilmek gibi duyguları da yaşamak isterler. Ancak buldukları örgütün hedef veya çıkarlarına ters düşen bir durumu dile getirdiğinde bunların elinden gideceği korkusunu yaşar. Böylelikle bir korku zinciri içerisinde kendini bulan birey örgütünün içinde yer alabilmek adına suskunluğu tercih eder. Çünkü birey fazlasıyla dışlanma korkusu yaşamaktadır ve bunu önlemek için de örgütlerde iletişimin daha ılıman bir iklime sahip olması gerekmektedir. Bu şekilde korkular yaşayan işgörenlerin iş yaşamında da sergilediği performanslarda azalma meydana gelebilmektedir (Kahveci, 2010).

2.2.4.1.4. İlişkilerin Zarar Görmesi Korkusu

Çalışanlar iş yerindeki takımlar içerisinde belirli bir yere sahiptirler. Bu yerleri kaybetme korkusuyla da onlarla ters düşmek istemeyip sessizliğe bürünebilirler. Dedikoducu, her şeyden şikayet eden biri izlenimi vermemek (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003) ve aynı zamanda amirleri veya iş arkadaşları

tarafından dışlanmamak için sessizliği tercih edebilmektedirler. Örgütsel öğrenme, örgütsel iletişim, örgütsel destek gibi kavramlar bu şekilde zarar görebilmektedir. İletişimin daha açık ve iyi bir duruma geldiği örgütlerde bu tarz korkular azalacaktır.

2.2.4.1.5. Bireysel Özellikler

Birey, toplum içerisinde var olurken geçmişindeki bazı normların, değerlerini ve kişiliğini de yansıtmaya eğilimindedir. Kişilik özelliklerine göre oluşturacağı ortam, kendini rahat hissedeceği davranış biçimini de gösterebilmektedir. Bireyin kişilik özelliklerinde vurdumduymazlık olduğunda örgütte var olan bir sorun ya da çözüme yönelik konuşmalar yapmaya karşı isteksizliği oluşabilmektedir (Çakıcı, 2010, s. 24). Ya da haksızlıklar karşısında sakin kalamayan bir kişilikte olan birey için söz konusu muamele ile karşılaştığında daha çok ses çıkarma eğilimi içerisinde olması muhtemeldir. Başarıya ve takdire ihtiyaç duyan bireyler sessizliğe yönelim daha fazla olabilmektedir (Çakıcı, 2010, s. 24). Ya da bulunduğu ortama uyum sağlayabilen bireyler, sağlayamayan bireylere göre daha fazla ses çıkarma eğiliminde olabilmektedirler.

2.2.4.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel nedenlere bakıldığında hiyerarşik yapının olması korku kültürü ile birlikte amire itaati ve bununla birlikte mum etkisinde olduğu gibi olumsuz haber vermekten kaçınma durumunu beraberinde getirebilmektedir. Yine örgütsel nedenlerden olan destekleyici olmayan kültürün olduğu ortamlarda eğer konuşmanın bir değeri veya önemi yoksa kişi sessizliğe bürünebilmektedir. Burada bu nedenlere ek olarak örgüt kültürü, sessizlik iklimi, adaletsizlik kültürü ve güç mesafesinden bahsetmekte fayda olacaktır.

2.2.4.2.1. Örgüt Kültürü

Bir örgütün sahip olduğu inançlar, davranışlar, amaçlar, değerler bütünü o örgütün kültürünü oluşturmaktadır (Dal, 2017). Birey, örgüt içerisinde bu kültürü hissederek ve yaşayarak davranışlarını şekillendirme eğilimindedir. Dolayısıyla kişinin bazı bilgi, fikir veya önerileri ifade etmesi ya da etmemeyi tercih etmesi içerisinde bulunduğu örgütün kültürel formlarının bir çıktısı olabilmektedir. Örgütte

var olan belli ya da belirsiz kurallar, hiyerarşik yapı bunların nedenlerinden olabilmektedir. Örgütte baskıcı kuralların olması, kişileri sessizliğe yöneltebilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003). Aynı şekilde örgütte katılımcı ve güvenilir bir ortamın oluşturulması iletişimin daha sağlıklı olmasının önünü açmaktadır (Şimşek ve Aktaş, 2014). Astların üstlere herhangi bir fikir ya da bilgi paylaşımını yapamamasının altında yatan sebeplernden biri de örgüt kültürü olarak belirtilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin örgütteki demokratik ortamı sağlaması, örgütün kültürüne bunun yerleştirilmesi için çaba gösterilmesi örgütün öğrenmesi ve gelişmesi adına katkı sağlayabilir.

2.2.4.2.2. Sessizlik İklimi

Morrison ve Milliken (2000) tarafından kavramsallaştırılan sessizlik iklimi, kurum yöneticilerinin, işgörenlerde hissettirecekleri güvensizlik ve ilgisizlik durumlarıyla ortaya çıkan iletişimin engellenmesi olarak belirtilmektedir (s. 708). Örgüt içerisinde oluşan bu örtük inanç çalışanların konuşsam da beni dinleyen ya da önemseyen kimse yok düşüncesini beraberinde getirebilmektedir.

Morrison ve Milliken'in çalışanları sessizliğe iten inanç sisteminin üzerinde durmuştur. Bunlar:

- 1- Örgüt içerisinde ses çıkarmak, düşüncelerini açıkça ifade etmek boşunadır,
- 2- Fikirleri ve endişeleri dile getirmek tehlikelidir (Çakıcı, 2010, s. 25) şeklinde belirtilmektedir.

Sonuçta çalışanları güvenilmez gören, her konuda en iyi kendi bildiklerinin olduğunu düşünen bir yönetim kadrosunun olduğu örgütte çalışanların sessiz kalmayı seçmesi muhtemeldir. Oysaki örgütlerde aşağıdan yukarı doğru bir iletişim sisteminin olması örgütün dinamikleri için önem arz etmektedir (Dal, 2017). Bu tarz bir sistemin olmadığı örgütlerde işgörenlerin ortaklaşa oluşturdukları iklim, sessizlik iklimini oluşturmaktadır (Alkan, 2016).

2.2.4.2.3. Adaletsizlik Kültürü

1999 yılında Harlos'un çalışmaları sonucunda tanımlanan (Sarioğlu, 2013) adaletsizlik kültürü; örgüt içerisinde yüksek düzeyde hissedilen adalet sisteminin zayıflaması ile bağdaştırılmaktadır. “Belirsiz raporlama yapıları, yüksek merkezileşme, zayıf iletişim, yetersiz yürütülen performans değerlendirmeleri, otoriter yönetim yapısı, istikrarsız karar verme süreci” (Sarioğlu, 2013, s. 39) olarak ifade edilen bu etmenlerle birlikte işgörenler yönetime karşı güvensizlik duymaya başlamaktadır. Oluşan güvensiz ortamda da çalışanlar tarafından ses çıkarmanın olası sonuçları olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

Adams tarafından ileri sürülen “adalet teorisi”ne göre (Dal, 2017, s. 23) çalışanlar iş yerlerine kattıkları ve sonucunda elde ettikleri arasında bir muhakeme yapmaktadırlar. Aynı zamanda bu süreçteki kazançları ile diğer örgüt çalışanlarının kazançları arasında da kıyaslama yapma eğilimindedirler (Dal, 2017). Eğer bu kıyas sonucunda bir tutarsızlık veya haksızlık olduğu örgüt üyeleri tarafından düşünülürse sisteme karşı olan adalet duygusunda azalma olabilmektedir. Bu da örgütten uzaklaşmayı, örgüte karşı bağlılık duygusunda azalmayı ve sinizme kadar dayanan örgütsel sorunları beraberinde getirebilmektedir. Bu şekilde adaletsizliğin olduğu örgütlerde çalışanlar haksızlıklar karşısında gitgide sessizliğe yönelmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

Bu durumun tersi olarak da çalışanlar adaletsizlik kültürüne karşı seslilik gösterebilmektedirler (Tülübaş ve Celep, 2012). Çalışan, mevcut baskılara, misillemelere, haksızlıklara karşı ya ses çıkaracak ya da çeşitli korkularla susmayı tercih edecektir (Göktaş-Kulualp, 2016). Bu bağlamda örgütteki adaletsizlik kültürüne karşı ortaya çıkan sessizlik ya da seslilik bireyin kişilik özelliklerinden de etkilenebilen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.4.2.4. Güç Mesafesi

Hayatta her şey ilişkilerden oluşmaktadır. Bu ilişki bir nesne ile ya da herhangi bir canlı ile olabilmektedir. Kurulan her ilişkinin ise zihinde bir algısı bulunmaktadır. Bu algı, ilişkideki mesafe derecesini de belirlemektedir. Örgütlerde ise bu durum üyelerin kurulan ilişkilerdeki mesafenin eşit olmayan bir şekilde

gerçekleştiğini algılamasıyla olumsuz iklim yapısı oluşturmaktadır. Güç mesafesi, kurumdaki gücün ve ilişkilerin eşitsizlik ilkesine göre dağılımını fark etme ve kabul etme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2010, s. 27).

Güç mesafesi; örgüt üyelerinin var olan hiyerarşik yapılanmayı algılama biçimi ile ilgilidir (Çankır, 2016). Hofstede (1984), “yüksek güç mesafesi” adlı çalışmasında birçok ülkenin kültürünü sınıflandırmıştır. Buna göre güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde çalışanların sorunları veya istekleri üstlere iletme eğilimi daha az görülürken, güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde iletişim kurma eğilimi daha fazla görülmektedir (Çakıcı, 2010; Sarıoğlu, 2013).

Yapılan araştırmalar sonucunda bu durumun sadece örgütsel değil kültürel bir sorun olarak da ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu araştırmalar çeşitli ülkelerdeki güç mesafesi algılarını kıyaslama şeklinde ilerletilmiştir. Huang, Vliert ve Vegt (2005) 24 farklı ülkede gerçekleştirdikleri çalışmada düşük güç mesafesinin egemen olduğu örgütlerde sessizliğin daha az görüldüğü belirlenirken, yüksek güç mesafesinin yer aldığı örgütlerde sessizliğin daha yaygın olduğu belirlenmiştir.

Hofstede'ye (1984) göre toplumun mensupları gücün eşit şekilde dağıtılmasını bekler ve birinin gerçekleri veya doğrularının herkes tarafından kabul edilmesini reddedebilir. Ancak güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda üstlerin her benimsediği kuralların ve inançların kabulü söz konusudur (Çakıcı, 2010, s. 27). “Her zaman en iyisini bilen üsttür, her zaman üst haklıdır, karşı çıkılmamalıdır” mantığı ile hareket edilmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kurumlarda kurallar daha katı, hiyerarşik yapılar daha sivri ve nettir (Aydın, 2015). Bu sebeple kurum üyeleri düşünce, fikir ve önerilerini açıkça ifade edememektedirler (Taşkıran, 2010).

Çalışanların örgüte katılımının yasal olarak da belirlenmiş olması ya da sendikal birtakım haklarının olması, algıladıkları güç mesafesi kültürünün önüne geçemeyebilmektedir. Çalışanlar her ne kadar ses çıkarmanın haklarının olduğunu, iletişim kurabileceğini bilse de eğer örgütte katı bir şekilde hissedilen güç mesafesi kültürü varsa kişi zarar görmek yerine kabuğuna çekilip sessiz kalmayı seçebilir. Bu

bağlamda örgütlerde yüksek güç mesafesinin olması, çalışanlar ile yönetim arasında mesafeler koyarak iletişimin önünü kapatmaya sebep olmaktadır (Korkmaz, 2017).

2.2.4.2.5. Yönetimsel Nedenler

Çalışanlarının örgüte bir ses katmasını, fikirlerini bildirmesini önemsemeyen yöneticilerin olduğu örgütlerde çalışanlar sessizliği seçmektedir (Çakıcı, 2008). Yönetimsel neden olarak görülen bu madde, işverenlerin işgörenlerle arasındaki iletişim ile de ilgili olarak alanyazında yer almaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanların sessizliği tercih etmesinde yönetimsel nedenler; yöneticilerin sahip olduğu olumsuz geribildirim korkusu, yöneticilerin işgörenler ve yönetimin doğası hakkında sahip oldukları örtük inançları yönetimin açıkça konuşmayı desteklememesi, mesafeli ilişkiler, yönetime güvensizlik, yönetimin farklı fikirlere açık olmaması, yönetim ekibinin homojenliği, yöneticinin yönetim anlayışı ve kişiliği gibi faktörler olarak değerlendirilmektedir (Çakıcı, 2010, s. 27; Eroğlu, vd., 2011; Durak, 2018, s. 62).

Morrison ve Milliken (2000) örgütlerde sessizlik hakkında detaylı incelemeler yapmışlar ve bu incelemeler sonucunda sessizliği seçme konusunda bireysel ve yönetimsel anlamda belirli örtük inançların rol oynadığını ifade etmişlerdir. Morrison ve Milliken'e (2000) göre yönetim açısından bu örtük inancı ortaya çıkaran üç unsur bulunmaktadır:

- 1- Çalışanların güvenilmez olduğu düşüncesi [McGregor'ın (1960) X Teorisi'nde olduğu gibi],
- 2- Yönetimin çoğu konuda en iyisini kendilerinin bildiğini düşünmeleri,
- 3- Herkesin aynı görüşte olmasının sağlıklı bir örgüt belirtileri olarak nitelendirilmesi.

Ele alınan bu üç inançla birlikte yönetim tarafından örgütte oluşturulan sessizlik iklimi kaçınılmaz olarak değerlendirilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Çünkü örgütlerde çalışanların sorunlar veya olaylar hakkında konuşmasının önünü açmasında yönetim kadrosu kilit rol üstlenmiş durumdadır (Çakıcı, 2010, s.

30). Morrison ve Milliken'in (2000) sessizliğin yönetsel nedenlerinden önemsedığı üç öge açıklanmaya çalışılacaktır.

Bunlardan ilki çalışanların güvenilmez olduğu düşüncesidir. Buna göre X Teorisinde olduğu gibi insanlar bencil ve güvenilmezdir. Yöneticiye göre insanlar sadece maddi emelleri için hareket etmekte ve tembel olarak nitelendirilmektedir (McGregor, 1960). Bu düşünce temelinde ortaya atılan yönetsel neden sebebi ile üstler astların tembel olduğuna inanarak onların söylemlerini dikkate almamaktadır.

Morrison ve Milliken'in (2000) çalışmasında yer alan ve sessizliğin yönetsel nedenlerinden önemle vurgulanan ikinci başlık ise yöneticilerin işgörenler ve yönetim hakkında sahip oldukları örtük inançlar ya da önyargılar olarak belirtilmektedir. Buna göre en iyiyi bilen yönetimdir, çalışanların bilgisine başvurmak gereksiz olarak görülmektedir. Yönetim "örgüt lehine karar alınacağı zaman en iyiyi ben bilirim" düşüncesiyle hareket edebilmektedir. Ayrıca burada bir başka örtük inanç ve önyargı da yöneticilerin olumsuz geribildirim korkusudur (Çakıcı, 2010, s. 29). Üstlerin astlardan olumsuz geribildirim alması, mevcut statüye olan inancın azalabileceği hissiyatını oluşturabilmektedir. Yukarıda yer alan kişinin gücünün ve inanırlığının tehdit almaması için fikirlerin veya uygulamaların sorgulanması olumsuz olarak görülmektedir.

Üçüncü ve son örtük inanç ise herkesin aynı fikirde olmasının en iyi ve en sağlıklı yönetim biçiminin olduğu görüşüdür. Eğer örgüt içerisinde farklı bir görüş yoksa, farklı sesler çıkmıyorsa işlerin yolunda gittiğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Oysaki çalışanlar o sırada mevcut olan sağlıklı örgüt iklimi dolayısıyla sessiz bir iletişim kurmakta olabilirler. Yöneticilerin, oluşan sessizlik kültürünün farkında olup bunun da aslında bir mesaj niteliği taşıdığını kabullenmesi gerekmektedir. Yönetim kadrosu bu nedenler çerçevesinde nitelikli bir değerlendirme veya analiz yapabilmelidir (Durak, 2018, s. 63).

2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Oluşum Süreci

Örgütlerde iletişim kadar sessizlik de önemli bir yer tutmaktadır. İletişimin bir süreç olarak kabul edildiği günümüzde örgütsel sessizlik de bir süreç dâhilinde ortaya çıkmaktadır. Sonuçta olumlu da olsa olumsuz da olsa örgüt içerisindeki her

olgunun bir geçmişi vardır. Bu sebeple örgütsel bağlamda bireylerde ortaya çıkan sessizlik ürününün nasıl oluştuğunu bilmek de önlemek adına büyük bir adım olarak görülebilir.

Bir iş yerinde yönetici; çalışanını, dile getirdiği bir fikrinden dolayı yargıladıysa kişi özgüvenini kaybedecek, kendisini ezilmiş hissedecektir. Dolayısıyla bir daha fikrini paylaşımaya açmaya çekinecektir. Bu şekilde yöneticilerin negatif dönütleri kişilerin kendilerini ifade etmesini engellemektedir (Kahveci, 2010). Kendi inançları örgütün genel inançlarıyla ters düşen birey düşüncelerini açıkça ifade etmekten çekinebilmektedir.

Bir diğer oluşum sebebi de adaletsizlik, eşitsizlik gibi kavramların örgütlerde hâkim olmasıdır. Haksızlık, eşitsizlik gibi olgular insanların kişisel hayatlarında da çok önemli yere sahip olduğu gibi örgütlerde de önemli yer tutar (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009). Eğer bu gibi kavramları göz ardı eden bir yönetici örgütün başındaysa o örgütte sessizlikler, bireysel ve gruplar arası çatışmalar, örgütsel intikam, örgütsel sinizm vb. sorunlar ortaya çıkmaya başlar.

Çalışanların itaatkâr davranması da yine sessizliği ortaya çıkaran bir durum olarak ele alınır. Örgüt içerisinde bireyin içine sinmeyen durumlar olsa bile sorgulama yapmadan bu durumu kabullenmesi sessizliği beraberinde getirir (Bildik, 2009). Aslında politik bir duruş sergilemeye çalışan bu bireyler menfaat-çıkar ilişkisi kurmaktadır. Çıkarları doğrultusunda bilinçli olarak susmayı tercih edenler var iken; bir yandan da yönetici ve örgütlerinde içselleştirme boyutunda bir bağlılık sergiledikleri için bu sessizliği ve eleştiri yapmayı kabullenme durumunun farkında olmayabilmektedirler.

2.2.6. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Teoriler

İletişimin, fikir beyan etmenin veya isteklerini dile getirmenin öncelikli ve oldukça önemli görüldüğü günümüz örgütlerinde, çalışanların birtakım sebeplerden dolayı susmayı tercih etmeleri araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Bu bağlamda çeşitli araştırmalar yapılarak sessizlik ile ilgili kavramsallaştırma yoluna gidilmiştir. Ortaya çıkan bazı teoriler; Mum Etkisi, Beklenti Teorisi, Sessizlik Sarmalı, Fayda/Maliyet Analizi, Kendini Uyarılma, Bilişsel Çelişki Teorisi, Abilene

Paradoksu ve Planlı Davranış Teorisi şeklinde alanyazında yer almaktadır. Örgütlerde var olan sessizlik olgusunu daha iyi anlamak için bu teorileri incelemek faydalı olacaktır.

2.2.6.1. MUM Etkisi

Susma Etkisi (The MUM Effect) (Rosen ve Tesser, 1970) olarak da bilinen bu kavram; işgörenlerin olumsuz bir iletiyle karşılaştıklarında bu haberi yöneticisine veya paydaşlarına iletmek istememesi veya gizlemesi durumudur (Erenler, 2010). Buna göre bu kavram; istedik bir şekilde mesajı saklama, öteleme veya aktarmama anlamı taşımaktadır (Yenel, 2016). Birey böylelikle kendisini olumsuz durumlar karşısında koruma altına almayı hedeflemektedir. Birey, sunacağı bilginin sonuçlarında ne olacağını içsel bir terazi ile adeta tartmaktadır ve bu doğrultuda olumsuz bir yaptırımla karşılaşmamak için susmayı tercih etmektedir. Kişi burada pasif değil; proaktif bir davranış sergilemektedir (Van Dyne vd., 2003). Bazı olumsuz sonuçlara maruz kalmamak adına karşı tarafa bilgi veya fikirlerini iletmeyi kasıtlı ve istedik bir şekilde seçmektedir. Çalışan, yöneticisinden çekinmesi veya ilişkilerin zedeleneceği korkusu ile de bu sessizliği tercih etmiş olabilir (Menemencioğlu, 2013).

Rossen ve Tesser (1970) yaptıkları deneysel araştırmada araştırmaya katılan kişilere, konu hakkında bilgisi olmayan bir başka katılımcıya iyi ve kötü bir haberi iletmeleri için evini aramasını istemişlerdir. Haberi iletecek olan kişilere iyi haber ve kötü haber iletecek kişiler şeklinde sınıflandırma yapmışlardır. Sonuçta iyi haber iletmekle görevli olan kişi kötü haber iletmekle görevli olan kişiye göre daha istekli bir sesliliğin olduğu gözlemlenmiştir. Burada tespit edilen nokta kötü haberin iletilmesi sürecinin iyi habere oranla daha zor ve daha düşündürücü olması durumudur.

2.2.6.2. Beklenti Teorisi

Vroom tarafından geliştirilen bu teoriye göre bireyin sergilediği davranışların temelinde, kendi özellikleriyle birlikte çevresinden algıladıkları ve yorumladıklarının da olması düşüncesi yatar. Birey beklenti içerisine girer ve beklentileri karşılandığı sürece kendini daha iyi hissettiği için duygu ve düşüncelerini daha iyi dile getirebilir (Kahveci, 2010). Kişinin sergilediği davranışlar sonucunda karşılaşacağı yaptırımlar ve bu yaptırımları içsel olarak ne derecede benimseyip tatmin olduğuyla ilgili olan bu teori sonucunda işgörenin hedefleri ile beklentileri arasındaki korelasyonun irdelenmesi konusunda fikir vermektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016).

Bu teoriye göre çalışan ses çıkarma ya da sessizliğe yönelme tercihini belirli beklentilerine göre şekillendirir (Çakır, 2016). Bu tercih süreci bireyin kişilik özellikleri ve çevresinin şekillenmiş biçimi ile alakalı olabilmektedir. Kişinin burada sahip olduğu motivasyon, o konudaki beklentisi ile verdiği önemin çarpımına eşit olarak belirtilmiştir.

Vroom'a (1964) göre Beklenti teorisinin üç ana unsuru vardır: “beklenti, araçsallık ve değerlilik” (Akt. De Simone, 2015, s. 20). Buna göre birey;

1- Çabalarının sonucunda beklediği olumlu sonuçlarla karşılaşacağına dair motivasyona sahip olursa (Beklenti)

2- Bu çabaların ya da sergilenen performansın bir şekilde ödüllendirilip takdir edileceği inancı taşırırsa (Araçsallık)

3- Verilecek ödül ya da sonuçların değerliliğine karşı ikna olmuşsa (Değerlilik) üzerinde düşündüğü davranışı gerçekleştirme olasılığı o kadar artmaktadır (De Simone, 2015). Bu durumda Vroom'un motivasyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} * \text{Araçsallık} * \text{Değerlilik}$$

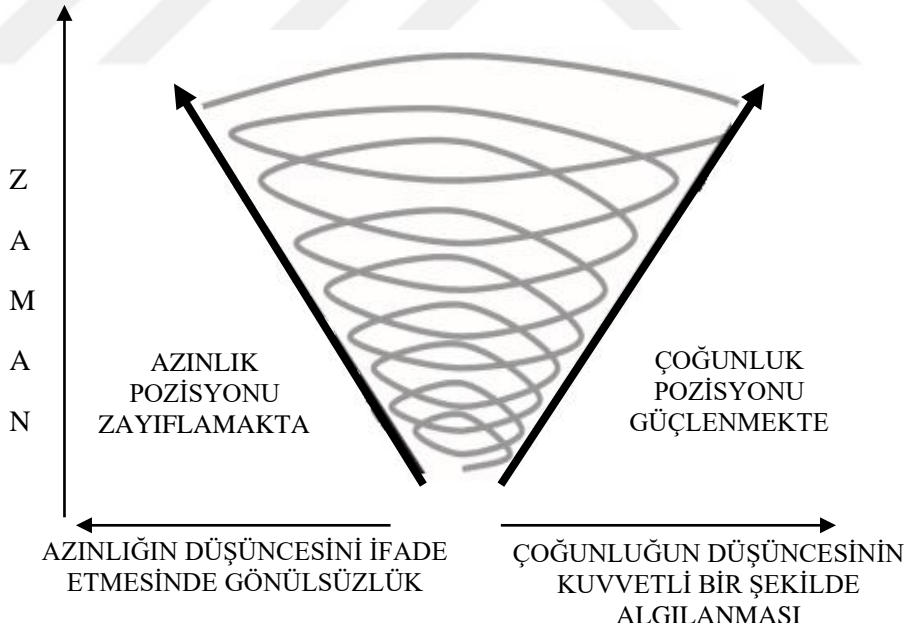
Burada matematiksel olarak bakıldığında motivasyon seviyesi, diğerlerinin artmasına da bağlı olarak artacak ve en yüksek değer o olacaktır. Ancak beklenti, araçsallık ve değerlilik durumlarından herhangi birinin 0 (sıfır) olması motivasyonu da 0 (sıfır) hâline getirecektir. Bu sebeple bir konuşma kararını almada

motivasyonun içerisinde beklentiler, karşılaşıcağı araç ve değerlilik durumu ile sarf edilecek olan çaba orantılı bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

2.2.6.3. Sessizlik Sarmalı

Noelle ve Neuman (1974) tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı teorisine göre; bireyin, toplum içerisinde kabul gören düşünce ve davranışlarını gözlemleyip çoğunluğun sergilediği davranışları sergileme eğilimi içinde bulunma sebeplerini açıklamaktadır. Bir başka deyişle; insanlar çevresinde olup bitenleri izlerler ve eğer sergileyecekleri tutum ve davranışlar çoğunluk tarafından benimsenmeyecekse rezil olacağı ve dışlanacağı korkusuyla kendini geri çekip sessiz kalmayı yeğlerler (Çakıcı, 2007; Kahveci, 2010). Aslında sessizlik sarmalı, çoğunluğun izini takip etmek olarak görülebilir. Örgütlerde sessizlik sarmalı, bireyin izolasyondan korkup çekinmesi sonucu sessizliğe bürünmesiyle sonuçlanmaktadır. Bu tanımlamalara ve örneklere ek olarak aşağıda Şekil 4'te yer alan sessizlik sarmalı ile açıklanmaya çalışılmıştır (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1397).

Şekil 4: Sessizlik Sarmalı



Kaynak: Bowen, F. ve Blackmon, K., Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 2003, s. 1396.

Şekil 4’te Bowen ve Blackmon (2003) işgörenlerin fikir ve düşüncelerini açıklamadan önce bir horizontal baskının oluştuğunu, bu yüzden sessizleşme olduğunu belirtmişlerdir. Örgütte ortaya çıkan sessizlik olgusunun sebeplerinden birinin de işgörenlerin izolasyon korkusu ile birlikte çoğunluğun benimsediği düşünce doğrultusunda susma veya konuşma kararı almasıdır. Çalışanlar düşüncelerini adeta bir süzgeçten geçirirler. Aynı zamanda bu durum şekildeki gibi dinamik ve kendini güçlendirerek ilerleten bir sürece de dönüşebilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003).

2.2.6.4. Fayda/Maliyet Analizi

Bu teoriye göre birey adeta zihinsel bir terazi kullanmaktadır. Sessizliği veya konuşmayı tercih ettiğinde kazanacaklarını ve kaybedeceklerini bu zihinsel teraziye koyup karşılaştırır ve bu doğrultuda karar verip sonuçta davranış olarak ortaya koyar (Çakıcı, 2007). İşgören ödeyeceği bedeller doğrultusunda kâr-zarar analizi yaparak hareket eder. Eğer kaybedeceği bir durum varsa sessizlik, kazanacağı durumlar varsa konuşma yoluna gider. Bunun ötesinde düşüncelerini açıkça belirten kişiler takdir edilme, terfi etme, sözel yollarla ödüllendirme şeklinde davranışlarla karşılaşabilecekken, bunun tersi olarak pozisyonda gerileme, aşağılanma, dışlanma gibi davranışlar da ihtimal dâhilinde gerçekleşebilmektedir (Erenler, 2010). Bu sebeple gözlemci olan çalışan, örgütün iklimini ve kültürünü hesaba katarak karşılaşacağı tepkiye göre ses çıkarma ya da sessizlik davranışı gösterebilir. Fayda/maliyet analizinin örgüt ve birey açısından enerji ve zaman kaybı, çatışmalar, itibarsızlaşma gibi olumsuz sonuçları olduğu belirtilmektedir (Göktaş-Kulualp, 2016).

2.2.6.5. Kendini Uyarılama

Kendini uyarılama, çeşitli durumlar ve ortamlarda bireylerin uyum gösterme biçimi olarak ele alınabilmektedir. Kendini uyarılama literatürde *self-monitoring* olarak da bilinmektedir. Birey, toplum içerisinde kabul görece konuşma, davranış, düşünce tarzları ile imaj biçimlerini izlemler ve bu doğrultuda gözükmeyi tercih ederse kendini uyarılama teorisine göre hareket etmiş olmaktadır. Bu doğrultuda hareket eden bireyler, iyi çocuk olma eğilimi içerisinde uygun görülen davranışları

bilerek kendisini şekillendirme yoluna gider (Çakıcı, 2007). Yüksek düzeyde kendini uyarlama becerisine sahip olan insanlar için “sosyal bukalemun” (Kahveci, 2010, s. 12) benzetmesi yapılabilmektedir. Kendini uyarlama teorisi kapsamında, işgörenler kendisini bilinçli olarak, iyi bir birey gözükmeye adına, bulunduğu örgütte izlediği tüyoları takip ederek değiştirme yeteneği içindedirler (Bildik, 2009).

2.2.6.6. Bilişsel Çelişki Teorisi

Bilişsel Çelişki Teorisi'ne göre bireyler bilişsel anlamda tutarlı olmayan eylem ve söylemlerden uzak durma eğilimindedirler (Yanık, 2012). Bu teorinin savunduğu; örgütlerde bireylerin “tutumlarını değiştirmek için, öncelikle onların davranışlarını değiştirmek” (Dal, 2017, s. 16) olgusudur. Gündelik işlerde bile insanlar bazı davranışları sergilerken hem duygularının hem de düşünce ve bilgilerinin bu noktada eşleşmesini önemsemektedir. Bir denge ya da uygunluk aramaktadırlar. İnsanların bu dengeyi sağlama ve çelişkiyi azaltma konusunda bir yönelimi vardır. Bu teori, kişilerin tutumlarını değiştirmek için öncelikle onların davranışlarını değiştirmek gerektiğini ortaya koymaktadır.

2.2.6.7. Abilene Paradoksu

Harvey'in (1988) geliştirdiği bu paradoksa göre “çatışmayı yönetmek” (s. 18) esastır. Kişilerin bir grup içerisinde diğerlerini memnun etmek için ve tabii ki kendisi de bu durumdan zarar görmeden sıyrılmak adına ses çıkarmadan kabul etme eğilimi içerisinde olmasını tarif etmektedir. Bireyler toplumdan dışlanmamak adına istemedikleri şeyleri onaylayıp yapabilmektedirler (Afşar, 2013). Harvey (1988) Abilene Paradoksu'nu bir örnek durumla aşağıdaki gibi açıklamıştır:

Oldukça sıcak bir Temmuz gününde Jerry ailesiyle birlikte limonata içiyor ve domino oynuyorlardı. Ailenin bir üyesi akşam yemeği için plan yapalım mı diye sorar ve Abilene kasabasına gidip yemek yeme fikri ortaya atılır. Jerry'nin eşi bu fikri sevse de Jerry aslında pek sevmez ancak başkalarına karşı gelmemek adına fikri güzel bulduğunu söyler. Arabayla yaptıkları yolculuk klima olmadan ve tahminlerinden daha uzun sürecek şekilde geçmiştir. Yedikleri yemeğin tadı da güzel değildir. Tahminen dört saatin sonunda evlerine dönerler. Jerry aile üyelerine: “Çok güzel bir yolculuktan öyle değil mi ?” diye sorar. Bunun üzerine anne gerçekte bu

geziyi istemediğini sırf kimseyi kırmamak adına gitmeyi kabul ettiğini açıklar. İtirafından biri ise Jerry'den gelir. Ardından Jerry'nin eşi de sadece Jerry'yi mutlu etmek için gitmek istediğini belirtir. Eşinin babası da aslında Abilene kasabasına gitmeyi istemediğini, diğerlerinin sıkılmış ruh hâlini toparlama düşüncesiyle böyle bir şey söylediğini açıklar (Harvey, 1988, s. 18-19).

Bu örnek doğrultusunda Abilene Paradoksu, kişilerin bir örgüt içerisinde sorun çıkarıcı biri olmak istemediği için düşüncelerini açıkça söyleyememe durumu olarak ifade edilebilir. Böyle bir ortam oluştuğunda insanlar mutlu olamamakta ve her şeyi “mış gibi” yapmaktadırlar. Bunun sonucunda önce içsel huzur azalabilmekte ve ardından Şekil 4'te belirtilen sarmaldaki gibi artarak devam eden süreç dönüşebilmektedir.

2.2.6.8. Planlı Davranış Teorisi

“Düşünölmüş Eylem Teorisi” nin (Ajzen ve Fishbein, 1970) geliştirilmiş formu olarak değerlendirilmektedir. Ajzen (1985, 1987, 1991, 2002) tarafından ortaya atılmış ve teori çeşitli yönleriyle birçok kez incelenmiştir. Kişilerin belirli bir niyete göre hareket edip davranışı gerçekleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Bayram, 2010). Başka bir deyişle; birey, hangi davranışlarda bulunacağını, örgütteki bireylerin istekleri doğrultusunda planlı olarak yapmaktadır (Dal, 2017). Birey burada örgütü, kendisini ve örgütteki diğer üyeleri de düşünmektedir. Tüm bunları planlayarak hareket etmektedir. Sessizliği veya sesliliği de yine bu çerçevede tercih etmektedir.

2.2.7. Örgütsel Sessizliğin Biçimleri

Örgütlerde ortaya çıkan sessizliğin türlerinin yanında bu türlerin içinde bulunan bazı biçimler de vardır. Bunlar; işgören itaati, sağır kulak sendromu, çekilme ve başka davranışlara yönelme ile pasif kalma ve razı olma şeklinde sınıflandırılıp açıklanmıştır.

2.2.7.1. İşgören İtaati

Her örgütün benimsemiş olduğu bazı kurallar vardır. Bunlar yazılı, sözlü ya da sözsüz olabilmektedir. Bu kurallar dâhilinde işgörenler hoşlarına gitsin ya da gitmesin belirlenen örgütsel kuralları kabullenip davranışlarını düzenler. Konuşmalarını ya da konuşmama durumlarını da bu şekilde yine düzenleme ihtiyacı hissederler. Tam da bu noktada ortaya çıkan sessizlik biçimine işgören itaati denilmektedir (Dal, 2017; Kahveci, 2010). İşgören itaati, sessizlik türlerinden kabul edici sessizlik (Pinder ve Harlos, 2001; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003) kapsamında değerlendirilebilir. Bir şekilde örgütsel bağlılık ile de ilişkilendirilebilir. Örgüt içindeki çeşitli uygulamaları, yaptırımları itiraz etmeden yapmak olarak değerlendirilmektedir.

2.2.7.2. Sağır Kulak Sendromu

1998 yılında Pierce, Smolinski ve Rosen tarafından ortaya konan çalışma sonucunda oluşan bu kavram, örgütlerde kişilerin bildikleri, duydukları ve gördükleri halde bilmiyormuş, duymamış ve görmemiş gibi yapmaları olarak açıklanan sağır kulak sendromu, bir nevi hareketsizlik durumunu kapsamaktadır. Daha çok pasifliğin ifadesidir. İşgörenlerin karşılarına çıkan problemler olduğunda bu konu hakkında konuşmaktan çekinmeleridir (Sarıkaya, 2013). Bireylerin örgüt içerisindeki tatsız olaylar olması durumunda ‘üç maymun’u oynama şeklidir. Bildik’e (2009) göre sağır kulak sendromu, cinsel tacizin yaşandığı durumlarda örgüt üyelerince gizli tutulmaya çalışıldığı için daha çok ortaya çıkmaktadır.

2.2.7.3. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

İşten ayrılma isteğinin oluşması ile birlikte örgütsel bağlılığın azaldığı negatif bir durum ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar bu sessizlik biçiminde, ses çıkarmanın hiçbir şeyi değiştirmeyeceğinin bilinciyle hareket etmektedir (Dal, 2017). İşgörenler işi bırakma yoluna gidebileceği gibi; işe gelmeme, işten erken ayrılma, işini ciddiye almama, verilen görevleri yerine getirmeme sonuçları da ortaya çıkabilecektir.

2.2.7.4. Pasif Kalma ve Razi Olma

Çalışanlar sessizliğe yöneldiklerinde artık konuştuklarının hiçbir işe yaramayacağını düşünebilirler. Böylece pasif bir şekilde konuşulanları dinlemekle yetinip ses çıkarma cesareti gösteremezler. Alınan kararlara ses çıkarmadan razı olup yine verilen görevleri olduğu gibi onaylayabilirler. Bu durumda pasif kalıp her şeye razı olma durumu söz konusudur. Yanlış olduğunu içten içe bildikleri konularla ilgili bile üstlerine karşı tebessümle yaklaşabilmektedirler (Dal, 2017). Bazı olumsuzluklardan kaçınmak için karşı oldukları görüşler olduğunda dahi çok fazla konuşmak istemeyip onaylama eğiliminde olabilmektedirler.

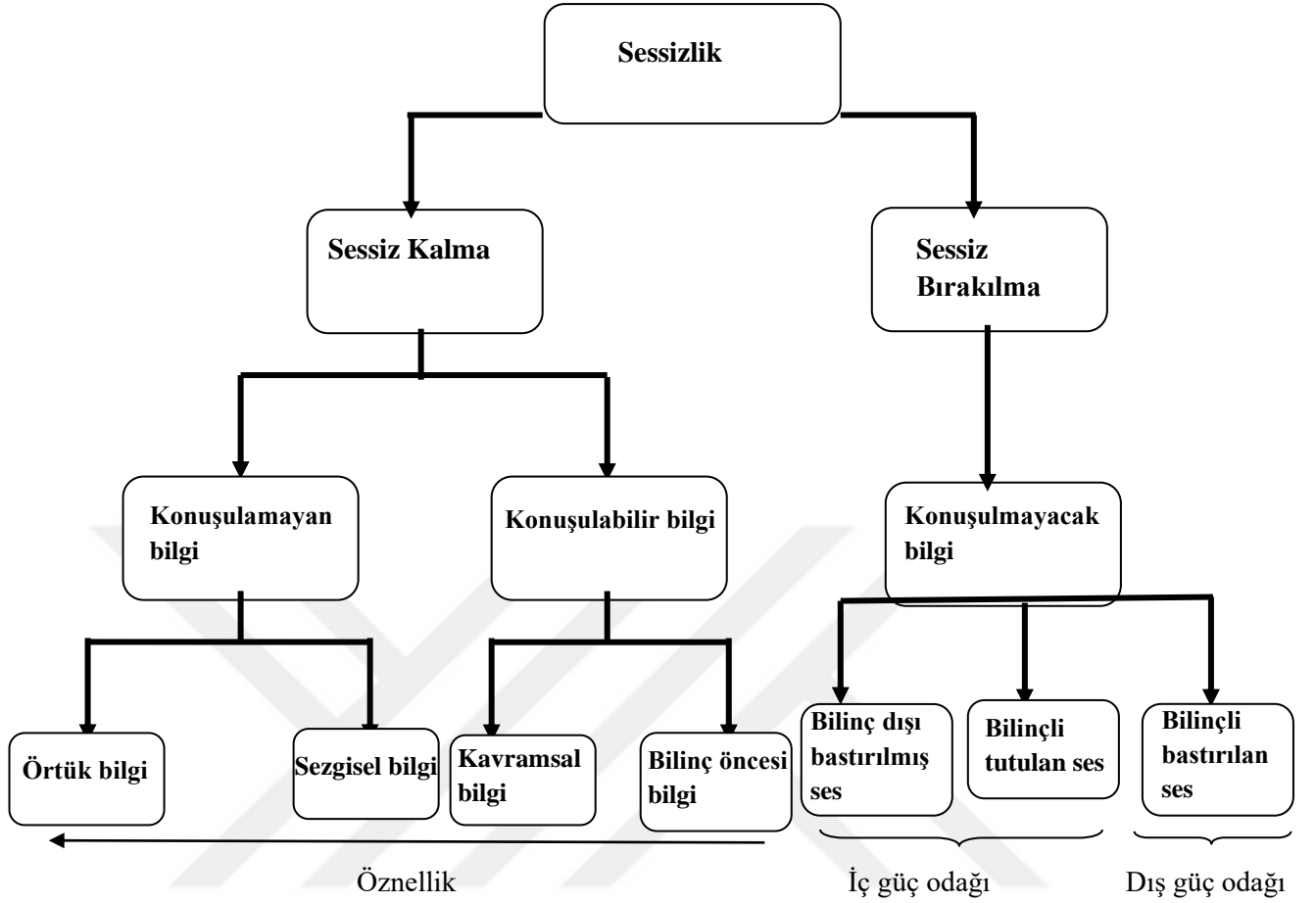
2.2.8. Sessizliğin Yönü

Bilinçli ve kasıtlı bir şekilde bilgileri paylaşmama durumu olarak ifade edilen sessizlik, örgütlerde tıpkı iletişimde olduğu gibi belirli bir yöne sahip olabilmektedir. Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya (dikey ekseninde) veya aynı doğrultuda yer alan bireyler arasında (yatay ekseninde) görülebilmektedir. Çeşitli araştırmacılar tarafından elde edilen bilgiler doğrultusunda genellikle karşılaşılan durum astın üste karşı (dikey) takındığı sessizlik tavrıdır. Ancak bu üst, çoğunlukla en tepedeki değil bir üst yönetim şeklinde olmaktadır (Benlier ve Yıldırım, 2017; Alparslan, 2010; Aydın, 2015). Ortaya çıkan bu çerçeve doğrultusunda ast-üst ilişkisi için daha açık iklimli bir iletişim, güvene dayalı ilişkiler geliştirilmesi gerekmektedir. Yatay ekseninde karşılaşılan örgütsel sessizlik, örgütsel dedikoduyu beraberinde getirebilmektedir.

2.2.9. Sessizliğin Boyutları

İşgörenler kendi istekleriyle sessizliği seçebildikleri gibi yönetimdekilerin çeşitli baskıları doğrultusunda da sessizlik davranışı sergileyebilmektedirler. Bu durum sessiz kalma ve sessiz bırakılma şeklinde Şekil 5'te boyutlandırılmıştır.

Şekil 5: Sessizliğin Boyutlara Göre Sınıflandırılması



Kaynak: Deborah Blackman ve Eugene Sadler-Smith, The silent and the silenced in organizational knowing and learning. *Management Learning*, 40(5), 2009, s. 574.

Şekil 5’te verilen boyutlar incelendiğinde sessiz kalma boyutunda konuşulamayan bilgi veya konu yer alırken; sessiz bırakılmada konuşulmayacak bilgi vardır. Burada geçen “konuşulmayacak” ifadesi biraz daha zorunluluğu ve emir algısını çağrıştırmaktadır. Bu zorunluluk durumunda da işgörenler bilinçli veya bilinçsizce bildikleri bilgileri bastırabilmektedirler. Blackman ve Sadler (2009) zımnî bilgi ile açık bilgiden bahsetmişler ve anlatmak ile yapmak arasındaki farkı kullanarak bu taksonomiyi oluşturduklarını belirtmişlerdir.

2.2.9.1. Sessiz Bırakılma

İşgören sessiz bırakılma veya susturulma olarak nitelendirilen bu boyutta sessizliği kendisi tercih etmemektedir. Kişinin sesini çıkarması bazen yazılı bazen de sözlü olarak engellenmektedir. Çalışanların, konuştuklarında kötü bir sonuçla karşılaşacağına hissettirilmesi veya söylenmesi sonucu oluşabilir (Çakıcı, 2010). Kişi burada aslında içten içe iletişim kurup bilgilerini, hislerini, yaşadıklarını veya düşündüklerini açıklamak istese de bazı deneyimlerinden dolayı konuşmak istemiyor olabilir. Buna geçmişte karşılaştığı olumsuz tepkiler örnek verilebilir. Ya da örgüt içerisinde bir başkasının başına geldiğini duyduğu olumsuz bir tecrübeyi kendisinin de yaşamasını istemediği için sessizleşmiş olabilir. Sessiz bırakılmada yöneticilerin kararlar alınırken örgüt üyelerinin fikirlerinin hiçbir şekilde sorulmaması örneği de verilebilir. Bu şekilde olan örgütlerde kişiler kendilerini fazlasıyla değersiz hissedebilmektedirler. Yöneticilerin hatalı davranışları örgüt üyelerini sessizliğe itebilecek sonuçlar doğurabilmektedir.

2.2.9.2. Sessiz Kalma

Her ne kadar sessiz kalma boyutunda işgörenin tercihiyle oluşan bir sessizlik durumu hâkim olsa da aslında temelinde yine bir “korku kültürü” (Durak, 2018) olduğu düşünülebilir. Çalışanlar birtakım olaylar ve düşüncelerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederler. Bunun için bir teraziden yardım alabilirler. Kendilerince ölçüp tartarak; hangi durumlar ve olaylar karşısında konuşulabilir olduğunu belirler. Mümkün olduğunca zarar görmeyeceklerini düşündükleri konular hakkında konuşur, geriye kalan konularda sessiz kalmayı tercih ederler. Bir nevi çıkarına göre susma davranışı olarak düşünülebilir. Bireyin burada iki seçeneği vardır: Susmak ya da konuşmak. Seçenekleri zihninde hızlıca değerlendiren birey, susmanın daha güvenilir bir liman olduğunu düşünmektedir. Bu yüzden sessizliğin arkasına sığınmayı seçer.

2.2.10. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütler için önem taşıyan iletişim kavramının örgüt üyelerinin bilinçli ve özgür iradesiyle yerini sessizliğe bırakması yönetim literatüründe önemli bir yere sahiptir (Çakıcı, 2010; Durak, 2018). Gizli tutulan bilgilerin örgüte zarar verebilmesi anlamı da taşıyabilmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012). Örgütlerin yaşam süresini

etkileyen bu sebepler kapsamında yöneticiler tarafından çeşitli düzenlemelere gidilmesi, örgütsel sadakati etkileyebilmekte; aynı zamanda işe devam etme süresini, iş doyumunu ve kolektif olarak mutluluğu da artırabilecek nitelikte görülmektedir (Moçoşoğlu ve Kaya, 2018).

Mesleki anlamda işte canlılığı engelleyen, bağlılığı düşüren, sinizmi ve güvensizliği beraberinde getirebilme yetisine sahip olan örgütsel sessizlik, adeta buz dağının görülmeyen tarafı, duyulmayan ‘ses’idir. Bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak yöneticinin gerekli sorumluluğu üstlenip süreci iyi yönetmesi ile ilgilidir. Bir örgütte iyi olan bir şey yönetilemediği takdirde kötü sonuçlar doğuracağı gibi, kötü olan bir şey iyi yönetilirse ortaya doğru ve etkili sonuçlar çıkabilmektedir. Bu sebeple örgütsel sessizlik öncelikle fark edilmeli ve ardından gerekli tedbirler doğrultusunda yönetimi sağlanmalıdır. Bu sebeple örgütlerde sessizliğin sonuçları hem bireysel hem de örgütsel açıdan ele alınarak açıklanmaktadır (Dal, 2017; Göktaş-Kulualp, 2016; Alkan, 2016; Paşa, 2015; Demir, 2015; Çakır, 2016; Korkmaz, 2017).

2.2.10.1. Bireysel Açıdan Sonuçlar

Örgüt içerisinde bireyler çeşitli sebeplerden dolayı üstleriyle iletişimden kaçınabilmektedir. Ortaya çıkan iletişimsizlik, kasıtlı olarak bilgi veya düşünce akışının durdurulmasında sebeplerinin önemi kadar sonuçların da önemi bulunmaktadır. Araştırmacılar, çalışanların sessizliği seçmesinin yine çalışana olumsuz dönütlerinin olduğunu vurgulamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Premeaux, 2001; Detert ve Edmondson, 2005).

Örgütlerde sessizliğin, çalışanları stresli bir hale getirdiğini, suçlu hissiyatı oluşturduğunu Bagheri, Zarei ve Aeen (2012) ve bunlardan dolayı mutluluk veya iyi olma düzeyinin olumsuz etkilendiği (Moçoşoğlu ve Kaya, 2018) belirtilmektedir. Bir olay karşısında öneri veya fikirlerini iletemeyen birey kendisini o ortama ait hissetmeyebilir. Bu sebeple çalışan, kendisini dışlanmış hissedip örgüte ve örgüt üyelerine karşı bağlılığında ve güven duygusunda azalmalar yaşayabilmektedir (Dal, 2017).

Birey, kendisini yeterli gördüğü konuda konuşmak fikirlerini paylaşmak isteği taşımaktadır. Ancak sessizliğin egemen olmasıyla birlikte bu duygulardan uzaklaşmaya başlar. Bu da beraberinde güçsüzlük, aidiyet eksikliği, tükenmişlik, motivasyonda azalma ve çekilme isteği gibi olumsuzlukları getirebilmektedir (Çakıcı, 2008; Aktaş ve Şimşek, 2012). Tüm bu duygulara ek olarak yüksek düzeyde stresin yaşanması da belirtilebilir. Milliken ve Morrison'a (2003) göre sessizliğe bürünen bireyler bu durumdan fazlasıyla rahatsız olmakta, kendilerini değersiz, çaresiz ve aciz hissetmektedirler. Acizlik, aşağılanmışlık duygusunu (Dal, 2017) tetiklerken işgörenin verimliliği ve yaratıcılığı da negatif bir şekilde etkilenmeye başlamaktadır. Bilgi, fikir, istek, öneri gibi paylaşımlarını rahatlıkla yapamayan ve baskı altında olduğunu hisseden birey sessiz de olsa bir iletişim kurabilir. Ancak bu iletişim sessiz iletişim şekli öfke, kin, sinizm, dedikodu, muhalefet gibi örgüt açısından olumsuz sonuçlara kadar varabilir.

Çalışanları duyuşsal alanda oldukça yüksek etkileme potansiyeline sahip olan sessizlik, zamanla işgörenin performansında da düşüşe sebep olmaktadır (Perlow ve Williams, 2003). Örgütsel sessizlik çalışanların yaratıcılıklarının önünde bir engel olarak da ortaya çıkmaktadır (Paşa, 2015) . Farklı fikirlerin veya görüşlerin dinlenmediği, demokratik olmayan örgütlerde yaratıcı çözüm önerilerinin dikkate alınmaması giderek tekdüzeleşme sonucunu doğurmaktadır.

Bildiklerini, düşündüklerini kasıtlı olarak paylaşmayı reddederek sessizliği seçen bireyler için stres ve psikolojik problemler baş göstermektedir (Erenler, 2010). Tüm bu psikolojik problemlerin yanı sıra sessizliği seçen ya da sessizliğe itilen bireyler işten ayrılmaya ya da çalışmayı azaltmaya (Morrison ve Milliken, 2000) kadar varan örgütsel açıdan da olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

Örgütsel sessizliğin bireyler üzerindeki sonuçlarının alanyazında genellikle olumsuz olarak nitelendirildiği açıkça görülmektedir. Örgütsel sessizliğin bireysel sonuçlarının Özgen ve Sürgevil (2009, s. 321) tarafından başlıklar şeklinde toparlanmasıyla aşağıdaki çıktılar elde edilmiştir (Akt. Korkmaz, 2017).

- Çalışanlar arasında iletişimsizlik sebebiyle uzaklaşma,
- Çalışanların kendilerini örgütten uzaklaştırmaları ve dışlanmış hissetmeleri,

- Sessizlik davranışının bir örgüt kültürü haline dönüşmesi tehlikesi,
- Çalışanların iş doyumunun, örgüte olan bağlılıklarının, örgütsel güvenin, motivasyonun ve çalışmalarındaki verimin önemli miktarda azalma tehlikesi,
- Çalışanların stres, duyarsızlaşma ve işe yabancılaşma seviyelerinin artması,
- Değişime kapalı olma durumunun oluşması,
- Yaratıcılığın azalması ya da giderek yok olması gibi sonuçlar örgütsel sessizliğin bireysel düzeyde sonuçları olarak değerlendirilmektedir.

İşgörenler üzerinde aşağılık duygusunun oluşmasına neden olan sessizlik, işgörenlerin birbirlerine karşı güvenmelerine ve kin duygusu beslemelerine; yaratıcılık duygusunun ve heyecanının yok olmasıyla iş ile ilgili bocalama ve kaygının artmasına, performans ve verimliliğin düşmesine, zihinsel bozukluklar, toplumsal ilişkilerden kaçınma, yaşama ilgisizlik, uyuşturucu ve intihar eğilimi, düzensiz yaşam ve sapkın ilişkiler, toplumun değer yargılarına ilgisizlik ya da karşıtlık, aşırı bencillik, geleceğe karşı kötümserlik ve robot uyumluluğu (körü körüne itaat) gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Ercan, 2014, s. 23).

2.2.10.2. Örgütsel Açıdan Sonuçlar

Sessizlik ikliminin egemen olduğu örgütlerde çalışanlar konuşmayı bir risk unsuru olarak görmektedir. Olumlu ya da olumsuz bilgi akışının önünü kesen bu sessizlik iklimi bireyleri etkilediği gibi örgütü de birçok açıdan etkilemektedir. Konuştuğu zaman olumsuz bir tavırla karşılaşan çalışanların örgüte karşı bağlılıkları ve güveni azalarak susmaya yönelecek; bu da örgütün gelişimi açısından olumsuz sonuçlar doğurabilecektir (Özdemir ve Sarioğlu, 2013). Araştırmacılara göre sessizliğin bireylere olduğu kadar kurumlara da olumsuz yansımaları bulunmaktadır (Çakıcı, 2008).

Çakıcı'ya (2008) göre sessizliğin örgütsel sonuçları;

- “• Çalışanların fikri katkılarının kullanılamaması,
- Sorunların hasır altı edilmesi,
- Olumsuz geribildirimden kaçınılması,

- Bilgilerin filtrelenmesi
- Sorunlar karşısında tepkisiz kalınması” (s. 119) şeklinde belirtilmiştir.

Baghei vd. (2012) için iletişim bir kurumun başarı anahtarı niteliğindedir. Eğer bu anahtara bir zarar gelirse, iletişimde birtakım zedelenmeler oluşursa, kurum için de olumsuz sonuçlar beklenmektedir.

Sessizlikten olumsuz etkilenen birey, işe devamlılıkta zorlanır, motivasyonu düşer ve verimliliği azalır. Tüm bu bireysel olan etkenler aslında örgütsel anlamda da sorun olarak kabul edilmektedir. Çünkü bir çalışanın devamsızlık yapması, işte verimliliğinin azalması örgütün kâr durumunun sıkıntıya girmesine sebep olan etmenler arasındadır. Gerek maddi gerekse itibar şeklinde kayıplar yaşan örgüt, yönetim kadrosu tarafından işgörenleri daha disiplinli bir çalışmaya teşvik etmeye çalışırken baskılar neticesinde yeniden sessizliğe bürünme ve örgüt için yeniden kayıplar verme şeklinde bir döngü içerisine girmektedir (Baghei, vd., 2012).

Morrison ve Milliken’in (2003) 40 katılımcı ile yaptıkları araştırmada örgüt için önemli bir konuda çıkan problemi yöneticilere aktarması istenildiğinde 34 kişinin en az bir defa bu konuyu iletmek istemedikleri yanıtını almışlardır. Katılımcıların sessizliği seçmesi örgütsel açıdan önemli olan bir problemi iletmemesi, örgütlerde sorunların çözülememesi ve daha da artması tehlikesini beraberinde getirmektedir. Bu şekilde çıkan problemlere yöneticinin erişiminin engellenmesi işi ve işleyişi de etkilemektedir (Durak, 2018, s. 84). Sessizlikle birlikte üstü kapatılan sorunlar ve yenileşme çabalarının azalması gibi olumsuz sonuçlar doğmaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Bu gibi sebeplerden ötürü örgütsel sessizlik, örgütler için değişim ve gelişimin önemli bir tehdidi olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

2.3. ÖRGÜTLERDE SESLİLİK

Günümüzde işletmeler, var olan rekabet durumu ile başa çıkabilmek için yenilikleri takip etmek durumunda kalmaktadır. Yenileşmenin, gelişimin ve değişimin unsurlarından biri olan işgörenlerle ortaklaşa hareket etmek de bu bağlamda önemli görülmektedir. İnsanların örgütlerde birbirleriyle iletişim halinde olmasının gerekliliği kabul gören bir konudur. Buna bağlı olarak organizasyonlarda işgörenlerin iletişim kurmak adına örgüte bir ses katması, olumlu anlamda olsun ya da olmasın, inovasyonu artırabileceği düşüncesinden ötürü değerli olarak nitelendirilebilir. Çalışanların kendi fikirlerini dile getirmesi işletmeler açısından önemli bir gelişim aracı olarak değerlendirilmektedir (Botero ve Van Dyne, 2009). Bu yüzden örgütler için önemli bir kavram olan çalışan sesliliğini incelemek sessizliği daha iyi anlamlandırmamıza yardımcı olabilir. Bunun için öncelikle tanımlamalardan faydalanmak gerekmektedir.

Van Dyne, Ang ve Botero'ya (2003) göre sessizlikten bahsederken sesten bahsetmemek mümkün olmamaktadır. Ancak tıpkı sessizlik konusunda olduğu gibi alanyazında ses çıkarma davranışı, çalışan sesliliği ya da işgören sesliliği olarak literatürde yer alan bu kavramın tanımlamalarında da tam olarak bir görüş birliği olmadığını söylemek mümkündür (Lepine ve Van Dyne, 1998). Keeley ve Graham'a (1991) göre seslilik, bazı sorunları gidermek için bunları dile getirmek şeklinde tanımlanabilir. Çalışanların örgütlerine yönelik sorunları dile getirmek yerine yapıcı ifadelerde bulunarak konuşması çalışan sesliliği olarak tanımlayan araştırmacılar da mevcuttur (Bulut ve Meydan, 2018; Çankır ve Sönmez-Çelik, 2018; Çetin ve Çakmakçı, 2012; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Kanten ve Ülker, 2012). Ancak seslilik, olumsuz bazı durumları da dile getirmeyi kapsamaktadır (Yener, 2018; Güven, 2017). Bunun bir örneği; Hirschman'ın 1970'te ses çıkarmayı, "bireylerin iş memnuniyetsizliğine karşı gösterdikleri bir tepki" (Göktaş-Kulualp, 2016, s. 746) tanımında yer almaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta seslilik ile bazı kavramların birbirinin alt kümesi olup aynı anlama gelmediğidir. Buna örnek olarak bazı kavramlar sıralanırsa:

- Muhbirlik (Whistle-blowing)

- Mesele Bildirimi (issue selling)
- Sosyal temelli olumlu davranış (Prosocial behavior)
- Kararlara katılım (participation) (Ünler, 2015, s. 4).

Bu kavramlar örgüt içerisinde “ses” olarak kabul edilirken farklı noktaları da vardır. Örneğin; muhbirlik, bir ses olmasının yanı sıra sadece kanuna aykırı olan ya da usulsüzce yapılan davranışların ihbarı konusunda ses çıkarmayı kapsamaktadır. Mesele bildirimi, örgüt içerisindeki sadece önemli gelişmeleri yönetime aktarmayı içermektedir. Öz’e (2009) göre sosyal temelli olumlu davranış ise mesele bildirimi gibi belli noktalara dikkat çekmenin ötesinde sadece olumlu olmaları aktarmayı hedeflemekte olan seslerdir (Akt. Ünler, 2015, s. 4). Karara katılım ise; çalışanın bireysel olarak değil, kurum yönlendirmesiyle ses çıkarma davranışını sergilemesidir (Ünler, 2015). Bu açıdan bakıldığında tüm bu kavramlar “ses”in alt kümesinde olmasına karşın tamamen “ses” tanımını içermemektedir.

Morrison (2011) çalışan sesliliğini, işgörenlerin örgüt içerisinde bazı değişim unsurlarını devreye sokabilmek amacıyla hem önerilerini hem de kaygılarını dile getirdikleri bir süreç olarak tanımlamıştır (Akt. Çetin ve Çakmakçı, 2012). İşgören sesliliği, örgütün amaçlarının gerçekleşmesinin biricik unsurudur. İnsanların birbirleriyle iletişim kurmadan aynı örgüt içerisinde ve bir amacı gerçekleştirmek üzere bir arada bulunmaları olanaklı değildir. Bu sebeple örgütlerde ses çıkarma davranışı “proaktif” olarak nitelendirilmektedir (Çetin ve Çakmakçı, 2012). Proaktif davranış sergileyen işgörenler var olan durumu değiştirene veya geliştirene kadar söylemlerine devam ederler.

Alanyazında proaktif için “yenilikçi muhalefet” (Şehitoğlu, 2012, s. 32) de denilmektedir. Bir başka ifade ile proaktif davranış; “mevcut durumu değiştirmek veya yenilerini yaratmak için etkin bir şekilde inisiyatif almaktır” (Halıcı-Karabatak, 2018, s. 51) şeklinde belirtilmektedir. Proaktif davranış, işgörenlerin sorunları veya gelişmeleri önceden kestirip bu doğrultuda adımlar atması anlamı taşımaktadır (Akin, 2014). Bu sebeple; çalışan sesliliği de örgüt içerisinde birtakım uygulamalara yönelik harekete geçme durumunu içinde barındırdığı için bu benzetmenin uygun olduğu düşünülmektedir.

İşgörenlerin bir baskı ya da korku içerisinde olmadan rahatlıkla kendisini ifade edebildiği bir ortamda verimlilik artarak, çalışanların birbirine ve örgüte güveni, dayanışmayı, ekip ruhunu oluşturacağı yönünde görüşler vardır (Arslan ve Yener, 2016). Buna karşın, örgütlerinde ses çıkarmayan işgörenlerin bedensel ve ruhsal açıdan yorgunluğu ortaya çıkabilmektedir (Özel, 2018).

Ses ile yardım etme davranışını konu edindikleri çalışmalarında Van Dyne ve LePine'nin (1989) ses tanımı; farklı fikir ve düşüncelerde insanların yer aldığı örgütlerde dahi, değişim, gelişim ve yenileşme için önerilerde bulunulması durumudur. Bir organizasyonda sürekli gelişim ve yeni fikirlerin ortaya çıkması sesliliğin bir ürünü olarak belirtilmiştir (Nemeth ve Staw, 1989; akt. Van Dyne ve LePine, 1998). Seslilik; işgörenlerin aktif ve yapıcı bir şekilde yöneticileri veya meslektaşlarıyla sorunlar hakkında konuşması, çözümler için öneriler sunması ve hatta gerekirse dışarıdaki bir kuruluştan destek alarak kurumu iyileştirme adına atılan adımlara denir (Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous, 1988). Detert ve Burris (2007) için ise ses; bir kişiye veya otoriteye karşı, hareket ettirmek ve iyileştirmek amacıyla gerekli olan bilgilerin sağlanabilmesi için yapılan isteğe bağlı davranışları kapsar. Ses çıkarma davranışı, kişinin çeşitli nedenlerle gerçekleştirdiği bir tercihtir. Bu tercih kasıtlı ve bilinçli olarak yapılmaktadır.

Tanımlara bakıldığında aslında genel olarak ifade edilen; çalışanların olumlu ya da olumsuz da olsa kurumlarına düşüncelerini, isteklerini belirtmesidir. Dolayısıyla aslında işgörenlerin bir şekilde yönetime, mevcut işleyişe katılımının göstergesidir. Çünkü sessiz kalan işgörenler, örgütün gelişimi için tehdit oluşturabilir. Ayrıca çalışanların belirli bir konu hakkında düşünceleri ve bilgileri olmasına karşın suskunluk halini yaşaması, kişide duygusal anlamda yorgunluk ve stres oluşturabilir. Hirschman (1970) da “kaçma-ses çıkarma-bağlılık” kuramı çerçevesinde, çalışanların sesini çıkarabildiği örgütlerde bağlılıklarının artacağı fakat tam tersi durum söz konusu olduğunda işten ayrılmaya itecek bir etkinin varlığından söz etmiştir (Ergül, Kartal ve Gökdeniz, 2017).

Seslilik, literatürde karşılaşılan tanımların çoğuna karşın sadece pozitif yönü olan bir anlam taşımamaktadır. Olumlu ya da olumsuz düşüncelerin dile

getirilmesinin tümünü içermektedir. Bu doğrultuda seslilik ile ilgili Dundon, Wilkinson, Marchington ve Acker (2004) dört farklı sınıflandırma yoluna gitmiş olup Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4: Çalışan Sesliliğinin Anlamı ve İfadesi

Sesin Türü	Sesin Amacı ve İfadesi	Olası Sonuçları
Bireysel memnuniyetsizliğin dile getirilmesi	Bir problemi yönetimde düzeltmek veya ilişkilerde bozulmayı önlemek	İşten ayrılma/ işe bağlılık
Toplu örgütlenme/sendikal faaliyetler ile ifade edilmesi	Yönetime karşı etkili bir güç kaynağı sağlamak	Ortaklık/kayıt dışı bırakma
Yönetimde karar verme sürecine katkıda bulunulması	İş organizasyonu, kalite ve verimlilikte iyileştirmeler aramak	Özdeşleşme ve bağlılık, geliştirilmiş performans /hayal kırıklığı ve ilgisizlik
Örgütün yararı için işbirliği ve ortaklığın ifadesi	Organizasyon ve çalışan için uzun vadeli verimlilik elde etmek	Yönetimde önemli etkide bulunmak/marjinalleşme ve fırsatçı anlaşmaların yapılması.

Kaynak: Dundon T., Wilkinson, A., Marchington, M., ve Ackers, P., The meanings and purpose of employee voice. *International Journal of Human Resource Management*,2004, s.1152.

Dundon vd.’nin (2004) bu boyutlandırması doğrultusunda Tablo 4’te sesliliğin dört şekilde karşımıza çıkabileceği görülmektedir. Amacı ve sonuçları da incelendiğinde sesliliğin her zaman olumlu ya da her zaman olumsuz bir durumun dile getirilmesi için oluştuğunu söylemek doğru olmayacaktır. Zaman zaman değişiklik gösterebilen bir olgudur denilebilir. Yine aynı şekilde zamana, amaca, kişiye ve örgüt dinamiğine göre de bu seslilik türü değişebilmektedir.

Son dönemlerde örgütlerde yönetim anlayışında önemli bir kavram olarak yer alan yönetişimin temelinde, örgütteki paydaşların katılımının önemi üzerinde durulmaktadır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2017). Bu noktada çalışanların bilgilerini veya eleştirdikleri yönleri açıkça söyleyebilmeleri yönetim için de oldukça güçlü yönü olan ve ele alınması gereken bir konu olarak görülmektedir. Bu doğrultuda Van Dyne, Cummings ve McLean 1995 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında

çalışanların örgütlerde görev ve sorumluluklarını yerine getirirken tıpkı yönetim kavramındaki katılım ilkesinde olduğu gibi ekstra rol/sorumluluk davranışları sergilemeleri gerektiğinden bahsetmişlerdir (Akt. Arslan ve Yener, 2016, s. 175).

Araştırmacılar tarafından, ekstra rol davranışı ilave sorumluluk almak anlamına gelmekte olup bu çerçevede “kabullenici-mücadeleci (affiliative-challenging) ve destekleyici-engelleyici (promotive-prohibitive) olarak iki boyutta” (Güven, 2017, s. 40) olduğu ileri sürülmüştür. Bu boyutların çaprazlaşma kombinasyonunu içeren dört davranış olduğu belirtilmiştir:

- 1- “Kabullenici-destekleyici davranış
- 2- Kabullenici-engelleyici davranış
- 3- Mücadeleci-destekleyici davranış ve
- 4- Mücadeleci-engelleyici davranış” (Güven, 2017, s. 40)

Kabullenici-destekleyici rol sergileyen çalışanlar örgüt iklimini olumlu hale getirmeyi de amaçlamaktadır. Örgütü için gerekli olan vatandaşlık davranışlarını yerine getirmektedir. Örneğin paydaşlarıyla gerekli konularda yardımlaşır. *Kabullenici-engelleyici* rol sergileyen örgüt üyesi ise daha çok müdahale edici anlamı taşıyan davranışları içerir. *Mücadeleci-destekleyici* rol sergileyen çalışanlar, buldukları örgütlerde fikirlerini sunmaktan çekinmemektedirler. Kurumun gelişiminin desteklenmesi için gerekli çözüm önerilerini yeri geldiğinde sunmaktadırlar. *Mücadeleci-engelleyici* rol sergileyen bireyler ise örgüt içerisinde daha çok muhbircilik şeklinde değerlendirilmektedir (Güven, 2017). Bu kavram Premeaux (2001) tarafından muhbirlik (whistleblowing) olarak da betimlenmektedir.

2.3.1. Örgütlerde Sessizliğin Boyutları

Örgütlerde ses çıkarma olgusuna karşı ilginin yirminci yüzyılın sonlarına doğru artmasıyla birlikte; ele alınan kavramı boyutlara veya türlere ayıran araştırmacılar olmuştur. Bu doğrultuda McCabe ve Lewin (1992) tarafından yürütülen insan kaynakları perspektifinden çalışan sessizliği araştırmasında ses iki boyut olarak nitelendirilmiştir:

- 1- İşgörenlerin memnuniyetsizliklerini yönetime aktarması ile
- 2- İşgörenlerin karar alma sürecinde yönetime ses çıkarma suretiyle katkıda bulunması.

Araştırmacıların boyutlandırılmaları incelendiğinde sesliliğin de tıpkı sessizlik gibi ikili bir pozisyonunun olduğu belirtilebilir. Olumsuz anlamda seslilik olabileceği gibi, örgüte olumlu katkılar sunan bir seslilik durumu da olabilmektedir.

Levine ve Tyson (1990) da işgören sesliliğini iki boyutta ele almışlardır:

- 1- Doğrudan çalışan sesi ve
- 2- Dolaylı çalışan sesi (Akt. Arslan ve Yener, 2016).

Doğrudan ses çıkarma; çalışanların aracı koymaksızın duygu, düşünce, istek ya da önerilerini kurumlarında direkt olarak dile getirme olayına verilen isimdir. Buna karşın *dolaylı ses çıkarma* boyutunda işgörenlerin istek veya şikayetlerini iletebilmek, seslerini duyurabilmek için belirli mercileri (sendika veya çeşitli aracı kişi ya da kurumlar) devreye sokmalarını kapsamaktadır.

2.3.2. Örgütlerde Seslilik Türleri

Örgüt üyelerinin ses çıkarma davranışları örgütleri olumlu ya da olumsuz anlamda etkileyebilir. Bir iş yerinde çalışma saatlerinin değiştirilmesi teklifi sunulduğunda işgörenlerin bu teklife nasıl cevap verdikleri örgütün sonraki zamanlarda işleyişini, iklimini, etkileşim boyutunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu yüzden kurumların içeride veya dışarıda karşılaştıkları olumsuzluklar olduğunda işgörenlerin pozitif bir tutum sergilemesi örgütün yararına olacağı için önem taşımaktadır. Aslında bazen örgüt içerisinde sessizlik çok fazla göze çarpmazken; ses çıkarma davranışlarının, özellikle negatif olduğu durumlarda, sorunlar yaratabileceği ve daha çok başa çıkma stratejisi geliştirilmesi gerektiği belirtilebilir.

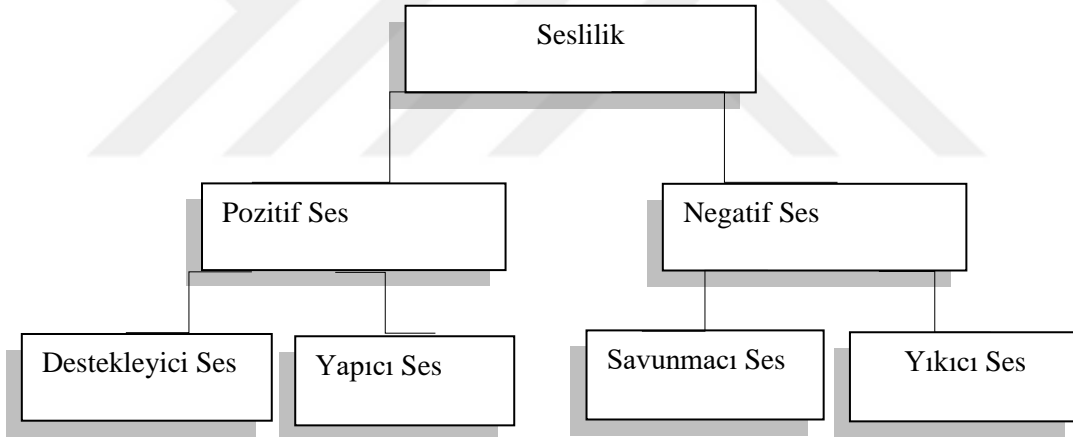
İşgörenlerin sesliliğinin yönetimi de kurumsal yönetimde önemli bir yere sahip olmalıdır. Böylece yöneticilerin negatif veya pozitif ses çıkarma davranışlarını yönetip yönlendirebilecek yeterlilik ile ortaya çıkan anlaşmazlıklarda çözüm adına gerekli olan müzakere becerilerine sahip olması gerekebilir.

Hirschman'ın yaptığı “Ses; herhangi bir sorundan kaçmaktan ziyade, o sorunu değiştirmeye yönelik atılan bir adımdır” (Güven, 2016, s. 38) aslında ses çıkarmanın olumlu olduğu boyuta değinilmiştir denilebilir. Yine aynı şekilde Van Dyne ve LePine (1998) de örgütlerde sesin sorun çıkarıcı bir şekilde olmasından ziyade sorun çözümü adına konuşmak olarak belirtilmiştir. Sesin aslında olumsuz bir yanı da bulunmaktadır. Gorden 1988’de gerçekleştirdiği çalışmasında sesi “yıkıcı, yapıcı, pasif ve aktif” (Akt. Durak, 2018, s. 15) şeklinde gruplandırmıştır. Bu doğrultuda yapıcı-aktif ve yapıcı-pasif davranışları incelemekte fayda olacaktır.

2.3.2.1. Maynes ve Podsakoff’a Göre Seslilik Türleri

Örgütte çalışanların, kullandığı iletişim biçimlerini oldukça önemli bulan araştırmacılar bu alanda kapsamlı çalışmalar yapmışlar ve Maynes ve Podsakoff (2014) seslerin kurumlarda dört farklı tipte ortaya çıktığını söylemişlerdir.

Şekil 6: Seslilik Maynes ve Pdsakoff’a (2014) Göre Türleri



Kaynak: Literatür doğrultusunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.3.2.1.1 Pozitif Ses

Çankır'a (2016) göre pozitif sesin tanımı şu şekildedir:

Çalışanların işle ilgili değerli gördüğü politikalar, programlar, hedefler, süreçler vb. için destek vermek ya da haksız eleştiriler karşısında bu değerleri savunmak için ve/veya kurumun gelişimi ve yapılan işlerin daha etkin ve

verimli yapılabilmesi için yapıcı ve geliştirici öneriler geliştirmesi ve bunu çeşitli iletişim kanallarıyla çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile gönüllü bir şekilde paylaşmasına pozitif ses çıkartma denilmektedir. (s.57).

Tanımda da görüldüğü üzere kurumlar için işgörenlerin pozitif bir ses çıkarma davranışı sağlıklı iletişim ve bununla birlikte gelişebilen, yenileşebilen örgüt kültürü oluşturmak adına önemlidir. Yönetimden çok yönetişime odaklanan örgütlerde özellikle daha da değerli görülen işgören fikirleri yeni buluşları veya sorunlar karşısında çeşitli çözüm yollarını ortaya çıkaran mihenk taşı olarak değerlendirilebilir. Maynes ve Podsakoff'un (2014) sınıflandırdığı üzere seslilik içerisinde hem negatif hem de pozitif anlamlar içerebilen bir kavramdır. Ancak pozitif olan kısmı (destekleyici ve yapıcı ses) olumlu içeriğe sahip olarak görülse de insanların yer aldığı örgütlerde her an her şey olabilmekte, belirsizlik olduğu söylenebilmektedir.

Tam da bu noktada etkili bir lider, olumlu ya da olumsuz sesleri yönetebilmeyi, pozitif ses çıkaran çalışanın doğru zaman ve doğru stratejilerle yanında olup destek verme davranışlarını gösterebilmesi gerekmektedir. Bu yüzden de sesliliğin de sessizlikte olduğu gibi iyi bir yönetici ile yönetim stratejilerine ihtiyacı vardır. Ses olgusu kurumlar için yapıcı veya yıkıcı nitelik taşıyabilmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Bir örgütte her birey farklı bir ses katabilmektedir. Bu sebeple yöneticinin müzakere becerilerini kullanarak, liderlik rollerini ortaya çıkarmalı ve süreci iyi yönetebilmelidir.

Çalışanların pozitif ses çıkarabilmesi için yöneticisine karşı da sadakat ve güven duyması gerektiği belirtilmektedir (Gao, Janssen ve Shi, 2011). Güven duyulan ortamda çalışanın konuşabildiği ve çalışanların konuşabildikleri, fikirlerini sunabildikleri ortamlarda üretkenliğin artıp krizlerin azaldığı vurgulanmaktadır (Şener, Çetinkaya, Yüksel ve Akkoca, 2018). Buradan yola çıkarak; çalışanların sesliliğinin devamını sağlamak için anlayış, demokrasi, güvenin yer aldığı örgüt ortamı oluşturulmalıdır.

Destekleyici Ses: Bu ses türünü değerlendiren ve tanımlayan Maynes ve Podsakoff'a (2014) göre "iş ile ilgili değerli politikalar, programlar, hedefler, prosedürler vb. için gönüllü destek ifadesidir ya da haksız olarak eleştirildiklerinde aynı şeyleri savunmak için konuşmadır" (s. 91). İşgörenler örgüt içerisinde ortaya atılan yeni fikir ve uygulamaları desteklemektedirler. Aynı zamanda geriye kalan örgüt üyelerinin eleştirdikleri noktaları da savunmaya geçerek ses çıkarma olarak belirtilir (Şener vd., 2018). Örgüt adına işe yarayacak birtakım konuşmalar yapmayı ifade eder. Birey bunu gönüllü olarak yapar. O halde bu gönüllülük ilkesinden dolayı destekleyici ses örgütsel bağlılık, sadık destekçilik, özdeşleşme gibi örgütsel kavramlarla benzeşmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Fakat destekleyici sesin farkı iletişimin güçlü bir şekilde devreye girmesidir.

Çalışanlar örgüte karşı adeta "hep destek tam destek" sloganı doğrultusunda konuşmalar yaparlar. Destekleyici ses çıkarma türünde işgören, örgüte bir ses katması gerektiğinde, bu ses yönetimin ve işleyişin politikalarını kabul etme ve ettirmeye yönelik olduğu söylenebilir. Bu da, bazı durumlarda "örgütün avukatı" imajı oluşturabilir. Destekleyici ses çıkarma davranışı gösteren bireylerin örgüte karşı özdeşleşme boyutunda bir bağlılık gösteriyor olabilir.

Destekleyici ses türü ile örgütlerde sergilenen vatandaşlık davranışlarının benzerlik gösterdiği belirtilmektedir (Çankır, 2016). Bu noktada örgütlerde vatandaşlık davranışının tanımına baktığımızda; örgüt için faydalı olan (prososyal) davranışlardır (Tutar, 2016). Bu davranışların temelinde gönüllülük ilkesi mevcuttur. Örgüte destek olmak amacıyla çıkarılan seste de bu şekilde bir gönüllülük durumu aranmaktadır. Buradan yola çıkarak destekleyici sesi, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık ile benzer bulmak mümkündür. Örgütsel vatandaşlık davranışında tanımlanmış davranışlar yer almamaktadır; bununla birlikte dışadönüklülüğü ve pozitif ilişkileri de içerisinde barındırmaktadır (Smith, Organ ve Near, 1983). Destekleyici seste de söylenmesi gereken sözler yer almadığı halde örgüt üyesi bunları dile getirmektedir. Fakat bu ses çıkarma, yönetime kendini yakın tutma eğilimi ve iyi gözükme niyeti ile de yapılabilir.

Yapıcı Ses: Pozitif sesin bir başka türü de yapıcı ses çıkarma olarak belirtilmiştir. Yapıcı kelimesinin Türkçede kökenine inilerek tanım yapılmaya çalışıldığında; yapmak fiilinden geldiğini dolayısıyla bir yapı oluşturmak, bu yapıcı oluşturacak şekilde ses çıkarma anlamı taşıdığını söyleyebiliriz. Gerçekten de Maynes ve Podsakoff'un (2014) yaptığı tanımlamalara bakıldığında değişim ve yenileşme için fikirlerin, düşüncelerin ifade edilmesi yapıcı ses çıkarma olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütteki diğer üyelere ve örgütün kültürü ya da iklimine katkı sağlama amacı güdülmektedir. Ortaya çıkan sorunların çözümünde aktif ve gönüllü bir şekilde yer almayı ifade eder ve bu da örgütsel vatandaşlık davranışının sözel boyutu olarak ifade edilebilir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Birey çözüm önerileri sunar, örgütün gelişimi için bildiklerini ortaya koyar.

Örgüt içerisinde bireylerin yapıcı eleştiriler ile örgüte belirli bir ivme kazandırması durumu olarak da tanımlanabilir. Burada temel nokta örgütte bir noktayı desteklemek, gelişimini sağlamak, bir hareket ve güç katmaktır. Maynes ve Podsakoff (2014) yapıcı ses çıkarmanın kapsamından bahsederken “yeni veya daha etkili çalışma yöntemleri için fikirler önermek” (s. 91) olarak nitelendirmiştir. Bir başka tanıma göre yapıcı ses çıkarmada “çalışan, işlerin yapılmasıyla ilgili yeni veya iyileştirilmiş yöntemlerin önerisini, var olan çalışma tarzlarıyla sorunları düzeltmenin önerisini veya sorunlar için daha önce tanımlanmış çözümlerin önerisini sunmaktadır” (Şener vd. 2018, s. 169). Bu tanımlardan hareketle yapıcı ses çıkarma türünde örgüt yararına bir öneri durumu söz konusudur.

İşgören sadece öneriler sunduğunda yapıcı ses çıkarmış olmaz. Bu konuda Maynes ve Podsakoff'un (2014) bir sınıflandırması mevcuttur. Araştırmacılara göre yapıcı ses ifadeleri:

- 1- Örgüt için yeni ve yararlı olabilecek çeşitli stratejik öneriler,
- 2- Kurumdaki çeşitli süreçler, prosedürler vb. konularda ortaya çıkan problemlere dair çözümler (Maynes ve Podsakoff, 2014).

Bu doğrultuda yapıcı ses çıkarmada yenilikçi ve iyileştirici önerilerin ifade edilmesinin yanı sıra problemler karşısında çeşitli çözüm önerileri de işgören tarafından ortaya atılmaktadır. Çalışanlar kurumunda karşılaştıkları sorunları veya

eksiklikleri gözlemledikten sonrasında yapıcı bir tutum içerisinde örgütün yararı adına bir sorumluluk üstlenerek bu davranışı gerçekleştirmektedirler. Dolayısıyla burada prososyal sese (Van Dyne vd., 2003) benzetmek mümkün olacaktır. Fakat prososyal seste sadece yarar sağlama isteğiyle motive etme düşüncesi olduğu için daha dar kapsamlı denilebilir. Yapıcı ses ise işlevsek değişiklik elde etmek için birtakım çözüm ve öneriler sunmaktır (Çankır, 2016). Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı ile de ilişkilendirilmiştir. Fakat örgütsel vatandaşlık davranışının daha kapsamlı olduğu konusu vurgulanmıştır.

Günümüzde Milli Eğitim Bakanlığı tarafından başlatılan “Bir Milyon Öğretmen Bir Milyon Fikir” projesi kapsamında öğretmenlerin yenilikçi çözüm önerileri ve yaratıcı fikirlerini iletebilmelerinin sağlanması amacıyla kurulan dijital platformdaki yazılı olan ses türü yapıcı ses davranışı olarak örneklendirilebilir (“Bir Milyon Öğretmen Bir Milyon Fikir”, 2018). Eleştiriler, öneriler ve yenilikçi fikirler örgütlerde olumlu gelişmeleri de beraberinde getiren bir süreci oluşturabilmektedir. Örgütün gelişimi için de bu sesler oldukça önemli görülmelidir.

2.3.2.1.2. Negatif Ses

Sesliliği çeşitli davranış kategorilerine ayırarak inceleyen Maynes ve Podsakoff’a (2014) göre ses olgusu farklı yapılardan oluşan kapsamlı bir boyut değildir. Bunun yerine farklı davranış şekillerinden oluşan bir alandır. “Her kategori ayrı bir yapıdır ve her bir kategorideki davranışlar bu kategoriyi temsil eden yapının yansıtıcısıdır.” (Maynes ve Podsakoff, 2014, s. 91). Burada incelenen ses türleri sesin yansıtıcısı tarafından değil; sesin gözlemleyicileri tarafından kategorilendirilmiştir. Bunun sebebi ise son zamanlarda yapılan çalışmaların hep bu perspektiften gerçekleştirilmiş olması, sesin gözlemcilerinin ses çıkarma olaylarının farkında olmaları ve ses çıkarma davranışlarının sosyal yapı içerisinde gözlenmesi gerektiğidir.

Negatif ses çıkarma, çalışanların sürekli olarak maruz kaldıkları fiziksel veya zihinsel gücünün yetmediği durumlar karşısında göstermiş oldukları tepki olarak adlandırılabilir (Begum, 2017). Başka bir tanıma göre ise negatif ses çıkarma; işgörenlerin iş yerindeki belirli bir kültürü, uygulamayı ya da iklimi yıpratmak veya

yıkma amacıyla kendi istek ve ihtiyaçlarını ön plana koyarak yönetim kadrosu veya mesai arkadaşlarıyla gönüllü bir şekilde paylaşma süreci olarak belirtilmektedir (Çankır ve Çelik, 2018). Çalışanların örgüt içerisinde bazı süreçler ya da sorunlar hakkında olumsuz ses çıkarmalarda bulunmasına negatif ses çıkarma denilebilir. Negatif sesin ortaya çıkmasında bu davranışı gerçekleştiren kişi kadar üst düzey yöneticilerin de payı bulunmaktadır. Örneğin, yöneticiler örgüt içerisindeki süreçlerle ilgili alınacak kararları merkezileştirir ve çalışanların fikrine başvurmadan uzaklaşırsa olumsuz bir ses iklimi ortaya çıkabilmektedir (Detert ve Trevino, 2010). Negatif ses çıkarma ile ilgili örgütlerde karşılaşılan iki boyut bulunmaktadır: Savunmacı ses ve yıkıcı ses.

Savunmacı ses: Negatif sesin alt kategorilerinden ilki olan savunmacı ses, yeniliklere karşı mevcut statükoyu korumayı hedeflemektedir. Bu ses tipinde çalışanlar aslında örgüt için gerekli olan bir değişikliğe gidilecek olduğunda bile inatlaşmayı ve tartışmayı seçmektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Çalışan, mevcut iklim yapısının değişmemesi için çabalar, bunu savunur ve değişimi yasaklar. Bu durum da örgütün inovasyon sürecine zarar verebilir. Statükoyu örgüt adına faydalı olan değişimlerden uzak tutma anlamına da gelebilmektedir.

Moaynes ve Podsakoff (2014) savunmacı sesi bir nevi “gönüllü muhalefet” olarak tanımlamaktadır. Örgüt içerisinde çeşitli uygulamalar, politikalar, programların değişikliğe ve iyileşmeye ihtiyacı olduğu halde çalışan tarafından ses çıkarma davranışı gerçekleştirilerek muhalefet olması olarak belirtilebilir. Burada çalışan tek başına bile olsa değişime karşı direnç gösterebilmektedir (Çankır ve Çelik, 2018).

Yıkıcı ses: Negatif sesin son ses tipi olan yıkıcı ses, kelime anlamı dolayısıyla da mevcut düzeni ya da konumu yıkmak, dağıtmak maksadı taşıyabilmektedir. Bu ses tipinde çalışanlar eleştirileri incitmek ve yıkmak için yönetim ile ya da diğer örgüt üyeleriyle iletişim kurmaktadırlar. Sürekli şikayet etmek, meydan okumak, olumsuz eleştirilerde bulunmak, incitici olmak yıkıcı ses tipinin davranışlarından sayılabilir. Kişi gönüllü ve aktif bir biçimde yıkıcı ses tipinde davranışlar sergiler.

İş ile ilgili aşağılayıcı söylemlerde bulunmak ve prosedürleri, uygulamaları yıkıcı bir şekilde eleştirmeyi kapsamaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Gorden'e göre (1988) yıkıcı ses aktif yıkıcı sese benzetirken; Maynes ve Podsakoff (2014) bu benzetmeyi iş hakkında kritik öneme sahip konuları içermemesi açısından aktif yıkıcı sestten ayırmışlardır. Yıkıcı ses, aşağılayıcı ifadeleri içerdiği için çalışma ortamında olumsuz bir iklim oluşturmaktadır. Tek başına bu ses tipi sergilenebileceği gibi, örgütlenerek de gerçekleştirilebilir.

Gorden (1988) de çalışanların iş yerinde yıkıcı ve yapıcı bir şekilde ses gerçekleştirdiklerini savunmuştur. Ancak Maynes ve Podsakoff'un (2014) çalışmasından farklı olarak bu ses türlerini aktif ve pasif şeklinde nitelendirerek ayırmıştır. Gorden (1988) sesi "işyerinde ahlaki, politik-ekonomik ve psikolojik temellere dayandırarak" (s. 283) açıklamaktadır. Bu şekilde değerlendirdiği örgütlerde ses çıkarma davranışını boyutlara ayırmış ve sonuçlar Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: İş Görenlerin Sessizlik Aralığı

	Aktif	Pasif
Yapıcı	Destekleme Önerilerde bulunma	Sessiz destek Cılız düzeyde işbirliği
Yıkıcı	Şikâyet İkiyüzlülük Saldırıları Aykırı söylemler	Mırıldanma İlgisizlik Blinçli sessizlik

Kaynak: İbrahim Durak, *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Ekin Basım ve Dağıtım, Ankara, 2018, s. 16.

Tablo 5'te görüldüğü üzere yapıcı ses çıkarma aktif olarak yapıldığında örgüt içerisinde bir destek ve öneri sunma şeklinde gerçekleşirken; pasif/yapıcı ses şeklinde gerçekleştirildiğinde cılız bir şekilde iş birliği ile görülmeyen, duyulmayan ama hissedilen bir desteği beraberinde getirmektedir. Aktif/yapıcı ses şikâyet, söylenme, dedikodu şeklinde ortaya çıkarken; pasif/yıkıcı ses çıkarma mırıldanma, önemsememe gibi davranışlar ile karşılaşılabilir. Söz konusu pasif/yıkıcı ses çıkarmada sinizm gibi örgütsel anlamda olumsuz çıktılarının oluşmasına sebep olabilmektedir.

Örgütlerde sessizliğin ortadan kalkması iyileşme adına yeterli bir adım olarak görülmemektedir. Çünkü görüldüğü üzere örgütlerde seslilik farklı boyutlarda olumlu ya da olumsuz şekilde etki edebilen bir olgudur. Bu yüzden örgütsel gelişimi ve inovasyonu destekleyecek ses çıkarma modellerinin yaygınlaştırılması adına bu konuya eğilimin olması gerekli görülmüştür. Bu yüzden pozitif ses ele alınmıştır.

Örgütsel seslilik/sessizlik konusunda araştırmalar yapan Van Dyne, Ang ve Botero (2003) sessizlikte belirttiği türlerin aynı isimde seslilik için de geçerli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Pinder ve Harlos (2001) tarafından ileri sürülen pasif sessizlik ve kabullenilmiş sessizlik türlerinden esinlenerek oluşturdukları modelde Van Dyne vd. (2003) sessizliğin sestten ayrı düşünülmemeyeceğini ifade ederek altı kategoride çalışan ses ve sessizliğini incelemişlerdir. Buna göre; kabul edici sessizlik/seslilik, savunma amaçlı sessizlik/seslilik, prososyal (örgüt yararına) sessizlik/seslilik olarak kategorize edilmiştir. İşgören pasif iken ortaya çıkan boyun eğme davranışı ile işgören proaktif iken ortaya çıkan ses çıkarma davranışları farklı şekillerde örgütte kendini göstermektedir.

2.3.2.2. Van Dyne, Ang ve Botero'ya Göre Örgütsel Sessizlik Türleri

Van Dyne, Ang ve Botero (2003) örgütsel sessizliği iki alt boyutta ele almışlar ve çalışan sesliliği ile çalışan sessizliği şeklinde sınıflandırmışlardır. Çalışan sessizliği; kabul edilmiş sessizlik, savunmacı sessizlik, örgüt yararına sessizlik şeklinde üç türden oluşmaktadır.

2.3.2.2.1. Kabul Edilmiş Seslilik

İnsanlar çalışma ortamlarında bilgi, fikir ve düşüncelerini ifade etmek, bir şekilde orada olduğunu göstermek isteyebilmektedirler. Ancak bu iletişim biçimi çok cılız olabildiği gibi gür bir şekilde sert ifadeler de taşıyabilmektedir. Van Dyne vd. (2003) işgörenleri pasif olduğu durumlarda ses çıkarma biçimlerinin kabul edilmiş seslilik şeklinde yer aldığını belirtmişlerdir. Burada da diğer ses çıkarma biçimlerinde olduğu gibi işgörenlerin bilgi, fikir veya düşüncelerinin kasıtlı olarak ifadesi yer alsa da bir fark yaratmadığı düşüncesiyle çıkan ses olarak görülmektedir (Van Dyne vd., 2003). Bir boyun eğme davranış biçiminin sese dökülmüş hali olarak

da tanımlanabilir. İstifa düşüncesine kadar dayanan bu ses biçiminde işgörenler bilgi ve düşüncelerini sözlü olarak ifade ederler (Durak, 2018, s. 38). Kabul edilmiş ses türünde, kişiler bir konu hakkında kendine göre görüş ve düşünceleri olsa da bu düşüncelere ters düşen yönetim tekliflerini de kabul etmeye hazır durumdadır. Bireyler, düşük özyeterlik algısı ve fikirlerinin bir fark yaratmayacağı düşüncesi ile hareket ederek öneri veya teklifleri otomatik olarak desteklemektedir (Van Dyne, vd., 2003).

Alanyazında kabul edilmiş sesliliğe benzetilen iki kavram bulunmaktadır: Abilene Paradoksu ve Çoğulcu Cehalet. Abilene Paradoksu (Harvey, 1988), insanların bir grup içerisinde sivrilme veya aykırılışmama düşüncesi ile gerçek isteklerini veya fikirlerini söylemeyerek istemedikleri şeyleri uyum sağlama adına gerçekleştirme davranışı olarak tanımlanabilir. Daha önce de bahsedildiği şekliyle Abilene Paradoksu'nda kişiler, gerçek isteklerini iletmek adına çaba göstermek istemezler ve duruma uyum sağlamak adına bir ses çıkarırlar. Burada kabul edilmiş seste olduğu gibi serbest bir davranış/ boyun eğme durumu söz konusudur.

Kabul edilmiş sesin benzetildiği bir diğer kavram ise 1980 yılında Isenberg tarafından kavramsal açıdan alana kazandırılan Çoğulcu Cehalet'tir. Çoğulcu Cehalet'te, birey kendi düşüncelerinin diğer bütün insanların düşüncelerinden farklı olduğu hissine kapıldığı zaman oluşur (Van Dyne vd., 2003). Bu sebeple grup içerisinde aykırı olan konumuna düşmek istemediği için diğer insanların bakış açısını kabul etme pozisyonuna geçer. Çoğulcu Cehalet de kabul edilmiş seslilikteki gibi kendi düşünceleri yerine başkalarının düşüncelerine uymayı seçme ve onaylama durumu söz konusudur. Fakat bu durum örgütte yanlış kararlar almaya kadar gidebilmektedir. Çünkü belki de örgütün gelişimi ve öğrenip yenilenmesi için o farklı görüşe ihtiyaç olabilir. Bireylerin özyeterlik düzeyinin düşük olması bu seslilik tipinin sebebi olarak gösterilmektedir (Arslan ve Yener, 2016).

2.3.2.2.2. Savunmacı Seslilik

Kişinin kendini savunma ve koruma isteğiyle ortaya çıkan ses çıkarma davranışıdır. Çalışan, örgüt içerisinde sorumluluk almaktan ya da cezai sonuçlardan korkmaları halinde kendilerini koruma içgüdüleri ile birtakım davranışlar sergilerler

(Maurer, 1996; akt. Van Dyne vd., 2003). Kişinin bilgi, fikir ve düşüncelerini çeşitli korkulara dayalı olarak kendini koruma altına almak maksadıyla ses çıkarma davranışı savunma amaçlı seslilik olarak tanımlanabilir. Burada çıkarılan ses, konuyu kendisinin üzerinden atıp başka yerlere çekme şeklinde olabilirken, başkalarının hatalarını gösterme şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Van Dyne vd., 2003). Kişi burada kendisini güvene almayı hedeflemektedir. Bunu da saptırıcı tepkiler, çarpıtma, abartı ve çeşitli yalanlar vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Bir konu hakkında çeşitli mazeretler sunmak, bir açıklama istenildiğinde başkalarını suçlamaya başlamak da bu seslilik tipine örnek olarak sunulabilir.

2.3.2.2.3. Örgüt Yararına Seslilik

Alanyazında örgütlerde seslilik ile ilgili araştırmalar ve sonuçları ile ilgili olumlu katkılarının olması sebebiyle Van Dyne ve arkadaşları bu olumluluktan farklı olanları açıklarken faydalı olan seslilik biçimini de ele almışlardır. Bu sebeple Örgüt Yararına Seslilik şeklinde bir başlık açılmıştır. “ProSocial Voice” olarak anılan bu çeşitli araştırmacılar tarafından “korumacı, koruma amaçlı seslilik” şeklinde de ifade edilmektedir (Durak, 2018; Çiçek, 2016; Demir, 2015). Örgüt yararına seslilik, “işle ilgili fikirleri, bilgileri veya işbirlikçi güdülere dayalı görüşleri ifade eden bir ses türü” (Van Dyne, vd., 2003, s. 1371) olarak tanımlanmaktadır. Buradaki ses biçimi, aktif olmasıyla birlikte işgörenin kendi isteği doğrultusunda ve koruma güdüsüyle ortaya çıkması önemli görülmektedir. Dolayısıyla gönüllük ön plandadır.

Bu ses türünde birey, örgüt içerisinde karşılaşılan problemlere yönelik çözüm üretmeyi, fikir sunmayı ve geliştirmeyi görev edinmiştir. Kişi, kendi faydasını gözetmeden örgüt yararı için çeşitli konuşmalar gerçekleştirmektedir. Bu sebeple örgütsel vatandaşlık davranış biçimi olarak da görülmektedir (Van Dyne vd., 2003; Durak, 2018). Kişinin odaklandığı durum, diğerlerinin yararına olması olarak açıklanmaktadır (Durak, 2018, s. 41). Örgüt içerisinde yer alan diğer bireyler ya da örgüt için faydalı olacak olan öneri, fikir, bilgi paylaşımını içermektedir.

Bu ses türünün ortaya çıkış şekli kabul edilmiş ses ve savunmacı ses tipinden farklılık göstermektedir. Kişi bunu örgüt ve diğer çalışanların yararını düşünerek gerçekleştirdiği için örgüt ikliminin uygun olması beklenmektedir. Ayrıca örgüt

yararına ses çıkarma davranışı gösteren çalışan, kendi isteğiyle gerçekleştirdiği için örgütle ya da çalışanlarla arasında bir bağlılık hissetmesi gerekmektedir. Dolayısıyla dayanışma ve işbirliğinin olduğu örgütlerde bu ses türünün ortaya çıkması daha mümkün görülmektedir (Van Dyne vd., 2003).

2.3.3. İşgörenlerin Yöneticileri ile Konuşma Biçimleri

Literatür incelendiğinde çalışanların yöneticileriyle kurdukları iletişimlerin sınıflandırması bulunmaktadır. İşgörenlerin kurum yöneticileriyle iletişim kurma biçimleri; üstleri etkileme, açıkça konuşma, mesele bildirim, sorumluluk alma, ilkeli örgütsel muhalefet, sesini çıkarma, muhbirliktir. Bu konuşma biçimlerini açıklamak seslilik ve sessizlik kavramını daha iyi anlama açısından önemli görülmektedir.

2.3.3.1. Üstleri Etkileme (Upward Unfluence)

Hiyerarşinin hakim olduğu çalışma ortamlarında kendisinden daha üst statüde bulunan kişileri etkilemek için işgören çeşitli yollara başvurabilmektedir. İşgören tarafından örgütsel ya da kişisel amaçların gerçekleşmesi için hiyerarşide bulunan güçlü kişiye stratejik bir yol ile ulaşmak hedef edinilmiştir (Çakıcı, 2010, s. 10). Burada etkilemek istenen üst genellikle daha güçlü pozisyonda olmaktadır (Premeaux, 2001). Üstleri etkilemeyeceğini düşünüp sessizliğe veya dedikoduya başvuran işgörenler de bulunmaktadır (Durak, 2018, s. 11).

2.3.3.2. Açıkça Konuşma (Speaking Up)

Örgüt içerisinde iletişim kanallarını kullanan bireyin karşılaştığı problemleri ve bu konudaki fikirlerini açıkça ifade etmesi açıkça konuşma (speaking up) olarak tanımlanmaktadır (Premeaux, 2001, s.1). Açıkça konuşmanın konusu; yardım, istek, düşünce paylaşımı, kaygı ve korkuların dile getirilmesi, soru işaretlerinin giderilmesi vb. şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Durak, 2018, s. 11; Çakıcı, 2010, s. 11). Açıkça konuşma bir nevi çalışanların üstleriyle veya yönetici konumunda olan kişilerle iletişim kurma isteği olarak belirtilebilir (Çakıcı, 2010, s. 81). Burada belirtilen açıkça konuşma kavramı “ses” kavramına yakın görülmektedir (Güven, 2017).

Çakıcı’ya (2010, s. 76) göre açıkça konuşma ve ses çıkarma aynı anlamı taşıyabilmekle beraber odak noktalarının ve sınırlarının farklı olabileceği görüşü

yaygındır. Açıkça konuşma, örgütü geliştirmek adına ya da şikayet edip içini dökme maksadıyla da yapılabilmektedir. Bu noktada açıkça konuşma kavramı hakkında tam olarak fikir birliğinin olduğunu söylemek mümkün olmamaktadır. Premeaux ve Bedeian (2003) bu konuşma biçiminin diğer konuşma biçimlerinden farklı olduğunu ve karıştırılmaması gerektiğini belirtmişlerdir.

Çalışanın kendine ve yönetime karşı olan güveni arttıkça açıkça düşüncelerini dile getirme ihtimali de yükselmektedir (Durak, 2018, s. 12). Bunun aksi düşünüldüğünde de birey kendisine, içerisinde bulunduğu örgüt işleyişine veya örgüt üyelerine, yönetim sistemine güven düzeyi düşük ise açıkça konuşmaktan çekinebilir; dolayısıyla örgütte sessizlik hâkimiyeti oluşabilir. Açıkça konuşmanın hiçbir değiştirici veya geliştirici etkisinin olmayacağına dair inançla yüklenen bireyler de açıkça konuşmaktan çekinebilmektedirler. Bu noktada işgörenler bazı durumlarda kendilerine karşı güvenleri olsa da yönetsel bağlamda açıkça konuşmanın riskli olduğunu düşünüp açıkça konuşmak istememektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1537).

Günümüzde açıkça konuşma, sadece çalışanlar için değil, kurum veya işletmelerde ürün ya da hizmet almakta olan kişiler için de geçerli olduğu varsaydığımız bir konuşma biçimi olarak ele alınabilmektedir. Bu noktada hastanelerde, okullarda, şirketlerde karşımıza çıkan “dilek ve şikâyet kutusu” önemli bir aracı olarak görülmektedir. Bireylerin duygu, düşünceleri ve isteklerini açık bir dille ifade etmesi örgütün inovasyonu açısından önem arz etmektedir.

2.3.3.3. Konu Benimsetme (Issue Selling)

Konu benimsetme de açıkça konuşma gibi örgütsel konular hakkında yönetim ile konuşma formlarından biridir. Ancak açıkça konuşmadan farkı, bu konuşma formunu uygulayan kişinin düzeyi ile ilgili olmasıdır (Çakıcı, 2007; Durak, 2018, s. 12). Örgütte yöneticiye mesele bildirimini konuşma formunu uygulayan kişinin yönetsel anlamda etkin sorumluluk sahibi olması bakımından açıkça konuşmadan farklı olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan; örgüt yönetiminde sorumluluğu olan kişinin, örgüt için “kilit önem taşıyan” konulara dikkati çekme, bu konuda fikir verme ve gelişmelerden haberdar etme amacı taşımaktadır (Çakıcı, 2007, s. 150).

Bu konuyla ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre yönetsel sorumluluğu olan orta düzey yöneticiler, yönetime bazı bildirimler ve ifadelerde bulunurken; iletişimin kurulması için uygun atmosferin varlığını sorgulayıp sonrasında düşüncelerini iletmeyi seçmektedirler (Dutton vd. 1997, s.407; akt. Çakıcı, 2007, s. 150). Bu kavram, sesliliğin içinde barındırdığı bir kavram iken; sadece örgütü iyileştirme ve stratejik olarak bilgilendirmeyi hedeflediği için çalışan sesliliği kavramından ayrılmaktadır (Güven, 2017).

Burada yöneticilerin dikkat etmesi gereken nokta, tıpkı diğer çalışanlara yapılması gerektiği gibi yönetim kadrosunda bulunan bireylere de ses çıkarma konusunda uygun iklimin oluşturulması gerektiğidir. Sonuç olarak konuşmanın riskli görülmesi, işgörenlerde olduğu gibi yönetsel sorumluluğu olan bireylerde de sessizliğe sevk eden bir neden olabilmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Orta düzey yöneticiler, stratejik konularda ses çıkarma ve fikirlerini ifade etmede çekinceli davrandıkları takdirde bu durum örgütün gelişimi açısından olumsuzlukları da beraberinde getirebilir.

2.3.3.4. Sorumluluk Alma (Taking Charge)

Literatürde “sorumluluk alma (taking charge)” (Çakıcı, 2007; Çakıcı, 2010; Durak, 2018; Şehitoğlu, 2010; Bulut, 2016; Gökçe, 2013) ya da “kararlara katılım (participation)” (Ünler, 2015; Güven, 2017) kavramları şeklinde kullanıldığı görülmektedir. Diğer konuşma biçimlerinde olduğu gibi Premeaux (2001), bu konuşma biçiminin de açıkça konuşmaya benzer tarafları olduğunu ifade etmekte iken; farklı yönleri olduğunu da vurgulamaktadır. Açıkça konuşma örgüt ile ilgili fikir ve düşünceler konusunda örgütü iyileştirme adına iletişim sağlama anlamına gelirken, sorumluluk alma bu konuda harekete geçme ile birlikte yapıcı davranışsal hedeflerin devreye girmesi ile ilgilidir (Premeaux, 2001, s.7-8; Premeaux ve Bedeian, 2003; s. 1538). Örgütte işin fiil boyutunda değişikliğin hedeflenmesi ve uygulanması ile ilgilidir.

Sorumluluk alma, bir işi olumlu açıdan gerçekleştirmeyi veya değiştirmeyi amaçlamaktadır (Durak, 2018, s. 13). Sorumluluk alma davranışını gerçekleştiren kişi, örgüt içerisinde informal lider (Çakıcı, 2007) konumunda görülebilir. Bu

davranışı gerçekleştirirken amacı örgütün içsel süreçlerini canlandırmak, değiştirmek veya işlevsel hâle getirmek olacağı için gönüllü bir takım çalışmasını da içerebilmektedir.

Bu kavramı, kararlara katılım şeklinde ele alan araştırmacılara göre ise “örgüt çalışanlarının düşünce ve önerilerinin alınacak kararlara katkı sağlaması adına kurum tarafından oluşturulan ve yönetime bağlı olarak uygulanan bir süreç” (Güven, 2017, s. 43) olarak tanımlanmaktadır. Ünler’e (2015, s. 4) göre karar sürecine katılım yönetici tarafından başlatılan bir uygulama olmakla beraber çalışanın sesliliğini arttırmayı ve etkin katılım ile birlikte etkin fayda sağlanması hedeflenmektedir. Sonuç olarak sorumluluk alma veya karar sürecine katılım, örgütün iyileştirilmesi açısından pasif olmayan bir şekilde örgüt üyelerini harekete geçirmeye yönelik seslilik olarak tanımlanabilir. Kişi, işin yapılış şeklinde kurumu için gönüllü olarak fonksiyonel değişikliğe yönelik adımlar atmaktadır.

2.3.3.5. İlkeli Örgütsel Muhalefet (Principled Organizational Dissent)

Sessizlik ile ilgili yapılan tanımlamalardan birinde Jensen (1973), sessizliğin ikili bir yapısının olduğunu belirtmiş ve bu ikililiği 5 kategoride incelemiştir. Bu kategorilerden biri de sessizlik “hem onay hem de muhalefetini iletebilir” (Jensen, 1973; Akt. Pinder ve Harlos, 2001, s. 338) şeklinde olmuştur. Burada kastedilen muhalefet, ilkeli örgütsel muhalefete benzer şekilde yönetime veya örgütsel süreçlere itirazları içermesidir.

Yine bu kavrama benzer olarak sesliliğin tanımından yola çıkmakta fayda olacaktır. Çalışan sesliliği Morrison’a (2011) göre işgörenlerin örgüt içerisinde bazı değişim isteklerinin dile getirilmesi olarak da ifade edilmiştir. Bu açıdan bazı araştırmacılar tarafından, daha önce de belirtildiği gibi ses çıkarma davranışı “proaktif davranış” olarak da nitelendirilmektedir (Çetin ve Çakmakçı, 2012; Şehitoğlu, 2012). Proaktif davranış sergileyen işgörenler var olan durumu değiştirene veya geliştirene kadar söylemlerine devam ederler. Alanyazında proaktif için “yenilikçi muhalefet” (Şehitoğlu, 2012, s. 32) de denilmektedir.

Buna göre; örgütlerde, çalışanların yönetime karşı protesto etmek ve birtakım değişim taleplerini iletme amacıyla gerçekleştirdikleri kasıtlı ses çıkarma davranışları ilkeli örgütsel muhalefet olarak ifade edilmektedir (Premeaux, 2001, s. 4). Örgütlerde eleştiriler yapan, muhalif kişilere karşı yönetim “problem çıkarıcı” etiketi yapılandırılmaktadır ve bu durumun temelini genellikle örgüt içerisinde zayıf demokrasilerin varlığı oluşturmaktadır (Durak, 2018, s. 15). Hâlbuki yöneticiler bu tarz eylemlerde bulunan kişilerin varlığından haberdar olup dinlemeli ve onlardan faydalanmalıdır. Böylelikle örgütte etik değerler kuramsallaşmış ve standartize edilmiş hale gelecektir (Shahinpoor ve Matt, 2007, s. 47).

Kurumlarda genel olarak muhalif düşünce belirten insanlara karşı hoşgörülü olmayan bir tavır bulunmakta (Milliken vd., 2003, s. 1455), bu da diğer örgüt üyelerinin içlerine kapanmasına ve sessizliğe bürünmesine sebebiyet verebilmektedir. Önceleri bireysel olan ses çıkarmama durumu, olayları ve akışı izleyen diğer örgüt üyelerince genellenip örgütsel anlamda sessizliğe yol açabilmektedir. Bu durum özel sektör veya kamu kuruluşu ayrımı yapmaksızın oluşabilmektedir. Çakıcı'ya (2010, s. 15) göre kamu kuruluşlarında da üst yönetime karşı eleştiride bulunmak pek rastlanır bir durum değildir.

Mevcut yönetime karşı yapılacak olan itiraz eylemi ve söylemlerinin kişinin statüsünü zedeleyeceğine dair korkusunu artırabileceği gibi, örgütten dışlanma düşüncelerini de beraberinde getirebilmektedir. Çalışanlar örgüte veya yönetime karşı muhalif olan eylem ve söylemleri gerçekleştirdiklerinde bir şekilde ceza alacaklarına inanabilirler (Çakıcı, 2007; Şehitoğlu, 2010). Bunun önüne geçebilmek için yöneticiler örgüt içerisinde demokrasiyi etkin kılmaya çabalamalı ve her görüşün örgüte yeni bir ivme kazandıracağına bilincinde olmalıdırlar.

2.3.3.6. Sesini Çıkarma (Voice)

Hirschman'a (1970) göre işgörenlerin ya da müşterilerin (eğitimde öğrenci ya da veli) ses çıkarması, yaşadıkları memnuniyetsizlikleri dile getirmek, bir tepki göstermek için yapılmış bir eylemdir. Bu ses çıkarma durumu aktif, pasif, yapıcı veya yıkıcı olabilmektedir. Örgütlerin sadece binalar ya da işlerden ibaret olmadığı, çalışanların bir psikolojiye sahip olduğu ve istek ya da ihtiyaçlarının olabileceği

dolayısıyla söz söyleme hakkını kullanmak isteyeceği yönetimin unutmaması gereken bir olgudur (Durak, 2018, s. 17). Dolayısıyla işgörenler, bir şekilde iletişime geçip mağduriyetlerini, isteklerini, fikirlerini iletmek, ses vermek isteyecektir.

Ses çıkarma davranışını gösteren bireyler bunu bireysel veya toplumsal kanallar vasıtasıyla da yapabilmektedir (Çakıcı, 2010, s. 12). Bireysel ses çıkarma davranışını gösterenler direkt olarak üst makamlara isteklerini, şikâyetlerini iletirken; toplumsal kanalları kullanmayı tercih edenler ise sendika ve kamuoyu aracılığıyla seslerini çıkarabilmektedirler. Bu doğrultuda; mevcut politikalardan, örgüt içerisindeki birtakım sorunlardan rahatsız olan bireyler, sessizleşmek yerine ses çıkarma davranışını göstererek bir tepki verebilirler.

2.3.3.7. Muhbirlik (Whistle-Blowing)

Alanyazında “whistle-blowing” kavramının Türkçe karşılığı konusunda farklı kelimeler kullanılsa da anlam açısından ortak noktada buluşulduğu görülmektedir. “Usulsüzlüğün bildirilmesi” (Ünler, 2015; Güven, 2017), “Muhbirlik” (Çakıcı, 2007; Çakıcı, 2010; Bulut, 2016; Gökçe, 2013; Şehitoğlu, 2010; Budak, 2015; Erdoğan, 2011; Karaman-Sarıbay, 2015) “Sorun bildirme” (Durak, 2018; Göktaş-Kulualp, 2015; Özgener, Tanç ve Ulu, 2009), “Olumsuz durumları bildirme” (Yarmacı, 2018), “Haber uçurma” (Kavak, 2016) gibi sözcüklerle ifade edilmekte olan “whistle-blowing” kavramı işgörenlerin kurum yönetimine karşı geliştirdikleri konuşma formlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bazı araştırmalarda ise İngilizce olan “whistleblowing” kavramı Türkçe karşılığı olmaksızın olduğu haliyle kullanılmaktadır (Eryeşil, 2018; Ayan, 2013, Fettahlıoğlu ve Demir, 2014). Tüm bunlara ek olarak kavrama, “ifşa etme” ya da “ele verme” karşılıkları da önerilmektedir (Çakıcı, 2010).

Görüldüğü üzere anlamı aynı olan ve bu anlamın karşılığı olarak dilimizde kullanılan pek çok kavram bulunmaktadır. Bu çalışmada ise diğerlerine nazaran daha sık kullanılan “muhbirlik” kavramı ile anlatımlar sağlanmıştır. Muhbirlik; işgörenlerin, örgütün belirli kurallarına aykırı olan, ahlaki, hukuki ve etik dışı birtakım davranış, söylem veya uygulamaları ilgili mercilere bildirilmesi anlamına gelmektedir (Near ve Miceli, 1985). Söz konusu merciler, özellikle muhbirlik yapan

kişinin bu noktada çözüm bulacağına inandığı, harekete geçebilecek kişi veya kurumlar olmaktadır (Near ve Miceli, 1985). Whistle-blowing kavramı İngiliz polisinin ıslık çalarak suç işlemekte olan bir kişiyi uyarma anlamı taşımakta ve bu terim İngiltere'deki Enron ve Worldcom şirketlerinin muhasebe birimlerinde duyulan yolsuzluklardan sonra bu tarz ahlaki olmayan durumları ortaya çıkarmak maksadı ile daha yaygın bir biçimde kullanılmaya başlanmıştır (Aktan, 2015).

Bu bağlamda örgütlerde ortaya çıkan yasa dışı davranışları durdurmayı amaçlayan kişilerin sessiz kalmamayı tercih etmesi sonucu muhbirlik kavramı oluşmuştur. Muhbirlik yapan birey, örgüt içerisinde adeta “sivil erdem” (Aktan, 2015, s. 11) davranışı göstermektedir. Görüldüğü üzere, muhbirlik, ses çıkarma ile bağlantı fakat örgütteki olumsuz durumları engelleyici özelliği açısından ses çıkarma davranışından ayrılmaktadır (LePine ve Van Dyne, 1998). Muhbirlik, örgüt içerisindeki bazı kişilerin etik dışı uygulamalarının örgütte yetkili kişilere, örgüt dışındaki yetkili mercilere veya medya kurum ve kuruluşlarına aktarılması ya da bildirilmesidir (Ayan, 2013). Bu tanımdan yola çıkarak muhbirlik konusu olan etik dışı durumların örgüt içerisinde bir etkiliye iletilirken örgüt dışarısındaki bir yetkiliye de rapor edilmesi söz konusudur (Çiğdem, 2013).

Örgütlerde muhbirlik; içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Kavak, 2016). Problem olarak görülen davranışların örgüt içerisindeki üst yetkililere rapor edilmesi içsel muhbirlik olarak adlandırılırken; söz konusu davranışın direkt olarak örgüt dışarısındaki mercilere veya medya organlarına rapor edilmesi dışsal muhbirlik olarak tanımlanmaktadır (Sadykova ve Tutar, 2014). Çalışanlardan muhbirlik davranışı sergileyenlerin genellikle kabullenemediği durumlar bulunmakta ve bu kişiler örgüt içerisindeki yanlış faaliyetleri durdurmak, örgütte daha iyi bir ortam sağlamak için bir “vicdani sorumluluk” (Çakıcı, 2007, s. 151) ile sessizlik yerine konuşmayı tercih etmektedirler. Bunlar taciz veya istismar, yolsuzluk, mobbing, adaletsizlik vb. durumları içermektedir.

Muhbirlik kavramının içsel ve dışsal muhbirlik şeklinde iki çeşidi olduğu gibi başvuru şekline göre resmi ve gayri resmi olarak iki türü bulunmaktadır (Göktaş-Kulualp, 2016). Bireyin etik ihlali olan davranışları resmi adımlar atarak gerekli

yerlere iletmesi resmi muhbirlik; resmi olmayan kişi veya kurumlara bilgilerin çeşitli yollarla iletilmesine ise gayri resmi muhbirlik denilmektedir (Premeaux, 2001). Muhbir olan kişi kendi adıyla muhbirlik yaptığında kimlik muhbir türü olurken; suç u işleyenden çok kendisinin ceza alacağına dair inanç ile anonim muhbirlik olarak, isim veya bazı bilgilerin saklanması yoluyla da yapılabilmektedir (Göktaş-Kulualp, 2016).

Örgütlerde muhbirin olumsuz uygulamalar karşısında gerekli mercilere uygulamayı bildirme sırasında sekiz farklı yoldan birini seçebilmektedir. Öncelikli olarak bunu resmi mi yoksa gayri resmi mi yapacağına karar verir (Park vd., 2008). Daha sonra gizli veya kimliğini açık ederek yapıp yapmayacağına karar verir. Ve en sonunda bunu örgüt içi ya da örgüt dışı alıcılı olan formatına karar vermektedir. Burada seçim yapan kişi, örgütün kültürünü, yönetimin üyelere karşı davranış biçimlerini tartıp düşünerek karşılaşacağı olumsuzluk durumlarını en aza indirgeyerek kritik aşamaları geçmektedir.

Etiketlenme, dışlanma veya bazı olumsuz yaptırımlara maruz kalma korkusu taşıyarak yine de etik ihlali olan davranışları yetkili kişilere bildirme isteği taşıyan bireyler için bu oldukça zor bir adım olabilmektedir. Bu sebeple bazı örgüt üyeleri problem olan davranış veya uygulamalara karşı sessiz kalmayı seçebilmektedirler. Problem söylem veya uygulamaların ortaya çıkarılması isteği kamu yararının sağlanması için de olabilmektedir.

Son zamanlarda Türkiye’de yer alan uygulamalardan olan BİMER ve CİMER uygulaması kamu tarafından muhbirlik amacıyla da kullanılabilir. Söz konusu uygulama ile örgüt içerisinde yaşanan sorun veya yanlış uygulamaların bildirilmesi ve anında dönüt alınabilmesi amacıyla etkin kullanılabilir hale gelmiştir. Bu doğrultuda bir öğretmen, idarecisini; bir öğrenci öğretmenini; bir sağlık çalışanı doktoru vb. şekilde şikâyetlerin dile getirilmesi şeklinde olmaktadır. Gerekli olan hiyerarşik sıralama gözden çıkarılarak bu kanal aracılığıyla çözüm aranmaktadır.

Near ve Miceli'ye (1996) göre gerçekleşen muhbirlik süreci için 3 muhatap gerekmektedir:

1. Etik dışı veya uygunsuz davranış / uygulamayı gerçekleştiren kişi/kurum,
2. Bu uygulama/davranışa maruz kalan ve rahatsızlık hissi yaşayan "muhbir",
3. Uygunsuz, problemlili olan davranış/uygulamaların iletildiği alıcıdır (Akt. Kavak, 2016).

Örgütte bu şekilde muhbir görevi üstlenen kişi, ulaştığı kanaldan dönüt alamadığı takdirde ya pes etmekte ya da farklı mercilere yönelebilmektedir. Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte örgütlerde insanlar ses kaydı, görüntü gibi kanallar aracılığıyla da yanlış olan uygulamaları sosyal medya ya da haber kanallarına ulaştırabilmektedir. Bu şekilde açığa çıkarma durumunda anonim muhbirlik olacağı için muhbir, mevcut konumunun zedelenme korkusunu daha az hissedebilmekte ve daha cesaretli adımlar atabilmektedir.

2.3.4. Örgütlerde Sessizliğe Etki Eden Faktörler

Örgütlerde ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz durumların altında yatan nedenlerin incelenmesi ve ortaya çıkarılması, bir sonraki adımda örgütün işlevselliği açısından önem taşımaktadır. Çalışanların sessizliği ve sessizliğinin de iş ve iş yeri verimliliği açısından büyük öneme sahip olduğuna (Tangirala ve Ramanujam, 2008) alanyazında çok kez değinilmiştir. Kişileri çalışma ortamlarında birtakım sessizlik çeşitlerine yönelten sebepler yer almaktadır. Sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalarda sessizliğe etki eden faktörlere bakıldığında bunların bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörler şeklinde gruplandırıldığı görülmektedir (Çakıcı, 2010). Ünler (2015) ise sessizliği etkileyen durumları bireysel ve yönetici yaklaşımı kaynaklı olduğunu belirterek iki başlıkta ele almıştır. Morrison (2011) sessizliği "bağlamsal faktörler ve bireysel faktörler" (s. 385) şeklinde iki başlık altında toplamıştır.

Tablo 6: Sessliliğe Etki Eden Faktörler

Bağlamsal Faktörler	Bireysel Faktörler
Örgütsel yapı	İşe karşı tutumlar
Örgüt Kültürü	Kişilik
İş grubu büyüklüğü ve yapısı	Demografik özellikler
Kollektif inanışlar	Deneyim ve görev süresi
Yöneticinin iletişime açık oluşu	Uzun dönem veya kısa dönem çalışma
Yönetici ile olan ilişkiler	Pozisyon ve statü
Liderlik tarzları	Performans
Birden fazla lider olması	Rol tanımları

Kaynak: Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), s. 382.

Morrison (2011) tarafından kavramsallaştırılan sessliliğin hangi faktörlerden etkilendiği Tablo 6’da ikiye ayrılarak maddelendirilmiştir. Buna göre bireysel ve bağlamsal faktörler başlığı altında incelemeler gerçekleştirilmiştir.

2.3.4.1. Bireysel Faktörler

Çalışanın örgüt içerisinde ses çıkarmasına işe karşı tutumları, kişiliği, demografik özellikleri, tecrübeleri, çalışma dönemi, mevcut statüsü, performans düzeyi ve işteki rol tanımları etki etmektedir. Detert ve Burris (2007) işe karşı memnuniyeti olan kişilerin konuşmaya dayalı güveninin daha fazla olacağını belirtmişlerdir. Çalışanın kişiliği, kendisine duyduğu güven de sesslilik ile doğru orantılı olarak kabul edilebilmektedir (Le Pine ve Van Dyne, 2001).

Alanyazında yer alan çalışmalardan edinilen bulgular ışığında araştırmaya katılanların demografik özellikleri ele alınarak ilişki tespiti yapılmıştır. Bunlar cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu gibi faktörlerden oluşmaktadır. Sessliliğin tüm bu faktörlerden etkilenebildiği gibi, etkisinin olmadığını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Aynı şekilde kişinin bulunduğu iş yerinde çalışma süresi, kıdemi, tecrübeliliği de yine ses çıkarmayı etkileyebilen faktörler olarak tanımlanmaktadır (Bayramlık, Batır ve Bulut, 2015).

Çalışanların sessliliğini etkileyen yönetici davranışları olabileceği gibi yöneticilerin de buna izin verme süreci olabilmektedir. Örneğin Detert ve Burris’in (2007) çalışmaları sonucunda yöneticilerin performansı yüksek olan çalışanlar ile iletişimi daha fazla kurduklarına, onların dediklerini önemsediklerine ve konuşmalarını teşvik ettiklerine dair sonuçlara ulaşmışlardır. Sonuç olarak bilgiyi

paylaşmada azalma, konuşma ve geri bildirim sağlama konusundaki isteksizlik çalışanların güvenini, moralini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilirken (Nikolaou, Vakola ve Bourantas, 2007) çalışanların güveni, motivasyonu, morali de konuşmasını etkileyebilecek güce sahiptir.

2.3.4.2. Bağlamsal Faktörler

Çalışanların ses çıkarma davranışını gerçekleştirebilmesi için uygun iletişim ortamının sağlanması gerekli görülmektedir. Bu noktada bulunulan örgütsel yapı, örgütsel kültür, inanç sistemi, yöneticinin tutum ve davranışları oldukça çalışan sesliliği açısından bakıldığında önemli bir yere sahiptir. Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında kurum kültürünün ses çıkarma üzerindeki etkisinden bahsetmişlerdir. Buna göre eğer bir kurumda daha demokratik ve eleştiriye açık bir hava oluşursa kişiler düşüncelerini ve önerilerini daha rahat bir şekilde paylaşabileceklerdir. Tangirala ve Ramanujam (2012) tarafından ileri sürülen görüşte ise yöneticilerin çalışanlarına danışarak bazı kararlar alma yoluna gitmesi de yine çalışanların kendilerini daha rahat ifade edebilmesinin önünü açmaktadır.

LePine ve Van Dyne (1998) araştırmalarının bulgularına göre seslilik grup büyüklüğüyle de pozitif yönde ilişkili olarak belirtilmiştir. Detert ve Burris (2007) liderlik davranışlarının çalışanların ses çıkarma eğilimlerine olan etkisini araştırdıkları çalışmada bunun pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanlar kendilerini psikolojik olarak güvende hissettiklerinde ses çıkarma davranışı gösterdikleri ve bunun da liderler aracılığı ile kurum içerisinde sağlanabileceği vurgusu yapılmaktadır.

Detert ve Trevino'nun (2010) ses çıkarma davranışlarının yöneticilerin üst düzey bir yöneticiye mi yoksa daha üst düzey bir yöneticiye mi yöneltildiğinin konu edildiği araştırması da birden fazla lider ya da yöneticinin olduğu durumda çalışan sesliliğinin etkileneceğine dair bulgular yer almaktadır. Söz konusu araştırmanın çıktıklarına göre; işgörenler öncelikle hiyerarşik düzeni takip etmekte, ancak sonuç veya verim alamama durumu oluştuğunda "skip level" yani kademe atlama yaparak daha üst düzey yöneticiye ulaşma eğilimi içerisinde oldukları belirtilmiştir (Ünler, 2015, s. 11). Bu durumun sebepleri arasında, bağlı bulunulan yöneticinin sorunlara

çözüm bulamaması, verilen sesi veya mesajı alamaması ya da önerileri hayata geçirememesi gibi örnekler verilmektedir. Çalışan aynı zamanda karşılaştığı olumsuz tutum sonrası bağlı bulunduğu yönetici ile konuşmadığı konuları üst düzey yönetici ile de konuşmaktan vazgeçebilir. Söz konusu bu durum “öğrenilmiş çaresizlik” (Seligman, 1975) etkisi ile birlikte sessizliğe bürünmeye sebep olabilmektedir.

2.3.5. Çalışan Sessizliği Sonuçları

Örgütlerde sessizliğin sonuçları olduğu gibi ses çıkarma davranışlarının da bireye ve örgüte belirli çıktıları olabilmektedir. Bu sonuçlar bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak iki başlıkta ele alınarak açıklanmaktadır.

Tablo 7: Sessizliğin Örgütsel ve Bireysel Sonuçları

Örgütsel Sonuçlar	Bireysel Sonuçlar
Karar verme (+)	Kontrol hissetme (+)
Hata düzeltme (+)	İş tutumları (+)
Öğrenme ve gelişme (+)	Stres (-)
İş arkadaşları üzerindeki etkisi (+/-)	Genel imaj (+/-)
Grup uyumu (+/-)	Performans değerlendirme (+/-)
	Ödül ve ceza (+/-)
	Performans (+)

Kaynak: Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), s. 382.

Morrison'un (2011) belirttiği çalışan sessizliğinin örgütsel ve bireysel anlamda sonuçları yanların yer alan +/- işaretleriyle olumlu ya da olumsuz bir şekilde örgüte yansıtılabileceğini göstermektedir.

2.3.5.1. Bireysel Sonuçlar

Morrison (2011) çalışan sessizliğinin bireysel sonuçlarını; “kendisini kontrollü hissetme, işe yönelik tutumlar, stres, toplumsal imaj, performans değerlendirme, ödül/yaptırım, performans” olarak belirtmiştir. Kişinin sessizliğine yönelik olarak karşılaştığı tutum ve davranışların bu konuda etkisi büyük olabilmektedir. Morrison (2011) bu sonuçlarla ilgili özellikle iki konuya dikkat çekmiştir:

- 1- Bireyin konuştuğu konunun etki olup olmayacağına dair taşıdığı inanç,
- 2- Bireyin konuşmadan önce sonuçların olumlu ya da olumsuz olması ihtimallerini değerlendirmesi.

Bireyin ses verme davranışının güvenliği olarak adlandırılan bu önemli hususlardan sonra sesliliğin başlayacağı vurgusu yapılmaktadır. Kişi eğer ses çıkardıktan sonrası için maddi ya da manevi kaygı taşıyorsa ses çıkarma davranışından vazgeçebilmektedir. Bu da kişileri veya örgütü sessizliğe sürüklemektedir (Milliken vd., 2003). Ancak bu sesliliğin kesilmesi bazen bilinçsizce otomatik bir şekilde de oluşabilmektedir (Morrison, 2001). Çalışan, örgütün kültürü ve iklimi dolayısıyla buna alışmış ve ne zaman ne yapılması gerektiğini gözlemleyerek sonuçlarını bilinçaltında şemalara yerleştirmiş olabilir.

2.3.5.2. Örgütsel Sonuçlar

Morrison (2011) çalışan sesliliğinin örgütsel sonuçlarını; “karar verme, hataları düzeltme, öğrenme ve gelişim, iş arkadaşları üzerindeki etkisi, grup uyumu” şeklinde açıklamıştır. Çalışanlar fikir ve düşüncelerini paylaşmadıklarında performansları bundan olumsuz etkilenebilmektedirler (Morrison, 2014). Zamanla bu bir döngü içerisinde örgütsel performansı da etkileyebilen durum hâline gelebilmektedir. Aksi olduğunda ise; çalışanların sesine önem verildiğinde, daha demokratik ve ılıman bir çalışma iklimi oluşturulduğunda çalışanların ve örgütün performansında artış gözleneceği belirtilmiştir (Morrison, 2014).

Bazen de ses bir şikâyeti dile getirmek için olabilmektedir. Bu durumda Hirschman’a (1970) göre bir şikâyetini dile getirip ses çıkaran kişi çekilme eğiliminde olmazken; sessizliğe bürünen kişi daha çok terk etme eğiliminde olabilmektedir. İnsanların bir şekilde düşüncelerinin önemsendiğinin ve dinlendiğinin hissettirilmesi gerekmektedir. Aksi düşünüldüğünde istifaya dayanan sonuçları beraberinde getirebilmektedir.

Seslilik örgütlerde verimlilik, kalite çemberleri veya ekip çalışması gibi gelişmeleri de beraberinde getirebilmektedir (Dundon , Wilkinson , Marchington ve Ackers, 2004). Daha önce de bahsedilen Abilene Paradoksu ya da Çoğulcu Cehalet gibi kavramların aksine bir durum olduğunda örgütsel olarak karar verme mekanizmaları şekillenerek hatalar düzeltilebilir hale gelebilmektedir. Çünkü her bir ses farklı bir perspektiften olaya bakma imkânı sunmaktadır. Yönetim ve örgütsel

çerçevede çalışanlar için olumlu açığa çevirmek öğrenme ve gelişmeler için de etkili bir araç olabilmektedir.

Prosser'in (2001) "ortak sesin, yalnız sesin asla yapamadıklarını başardığı" (Akt. Dundon, vd., 2004, s. 1151) fikrinden yola çıkarak bir çalışanın sesinin örgütsel boyutta da oldukça önemli olduğu belirtilmektedir. Çünkü her bir ses farklı perspektiften olaya bakma imkânı sunmaktadır. Yönetim ve örgütsel çerçevede bir konuyu ya da sorunu çalışanlar için olumlu açığa çevirmek örgütsel öğrenme ya da gelişmeler için de etkili bir araç olabilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin çalışan sesliliğini sadece bir kişi için değil örgütsel boyut olarak ele alıp değerlendirmeleri gerekmektedir.

2.4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu çalışma kapsamında yer alan kavramlardan olan iş yeri ruhsallığı, örgütsel sessizlik ve seslilik konularında yapılan yurt içi ve yurt dışı çalışmalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

2.4.1. İş Yeri Ruhsallığı ile İlgili Yapılan Yurt İçi Araştırmalar

Kılıç (2018) tarafından gerçekleştirilen tez çalışmasının amacı; lisede çalışmakta olan öğretmenlerin ruhsal liderlik, okul kültürü ve örgütsel sessizlik algılarının buldukları okullardaki başarı arasındaki ilişkileri ortaya koyan bir modeli sınamaktır. Bu sınama yönteminde bağımlı ve bağımsız değişkenler oluşturulmuş olup neden-sonuç ilişkisi kapsamında değerlendirilmiştir. Buna göre sonuca etki eden değişkenler (ruhsal liderlik, örgütsel sessizlik, okul kültürü) bağımsız değişken; sonuçta etkilenen değişken ise okul başarısı olarak belirlenmiştir. Araştırmanın evrenini 2016-2017 yılında Eskişehir ilinde görev kamu liselerinde görev yapmakta olan öğretmenler oluştururken; tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilerek oluşturulan örneklemini 457 öğretmen oluşturmuştur. Öğretmenlere uygulanan ölçekler ile okulun YGS ve LYS puan ortalamalarının karşılaştırılması yapılmıştır. Sonuçta ise ruhsal liderlik ve okul kültürünün okul akademik başarısı ilişkisinde pozitif ilişki; örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki bulunmuştur.

Göçen (2017) tarafından gerçekleştirilen tez çalışması kapsamında Okul Ruhsallık Programı hazırlanmış olup bu programın öğretmenlerin ruhsallık düzeylerine etkilerinin incelenmesi hedeflenmiştir. Araştırmacı hazırlanmış olduğu programı katılımcılar ile birlikte 6 haftada gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada nitel ve nicel yöntemler bir arada kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2016-2017 yılında Şanlıurfa ilinin okullarında görev yapmakta olan 38 öğretmen oluşturmaktadır. Yapılan uygulamalar ve gerekli analizler sonucunda ORP'den alınan toplam puanlarının katılımcıların iş yeri ruhsallığı ölçeklerinin toplam puanına anlamlı fark oluşturmadığı bulgulanmıştır. Alt boyutlarda da incelemeler yapılmış olup uygulanan ORP'nin aşkınlık ve anlamlı iş boyutlarında anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir.

Barut (2017) tarafından yapılan tez çalışmasında araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yeri ruhsallığı ve pozitif psikolojik sermaye algıları arasındaki ilişkiler tespit edilerek katılımcıların bazı demografik özelliklerine göre farklılık durumlarının olup olmadığının belirlenmesi hedeflenmiştir. Tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilen çalışmada bu araştırmada iş yeri ruhsallığı kapsamında kullanılan ölçek uygulanmıştır. Ölçek Özgan (2017) tarafından geliştirilmiştir. Araştırma örneklemini 2016-2017 yılında Gaziantep ilinin Şehitkâmil ilçesinde kamu ortaokul ve liselerinde görev yapan toplamda 311 öğretmen oluşturmuştur. Uygulanan ölçeğin analizleri doğrultusunda öğretmenlerin iş yeri ruhsallığı algıları "katılıyorum" düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yeri ruhsallığı ile pozitif psikolojik sermaye algıları arasında orta düzeyde olumlu anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bunun yanı sıra katılımcıların iş yeri ruhsallığı algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık bulgulanmıştır. Buna göre sonuç kadınların lehine olarak belirtilmiştir.

Sadykova ve Tutar (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada iş yeri ruhsallığı ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek hedeflenmiştir. Araştırma 2014 Mayıs ayında gerçekleştirilmiş olup evrenini Adapazarı Dörtyol Sanayi bölgesi otomotiv yan sanayi çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem için ise basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak 103 çalışana ulaşılmıştır. Araştırma

kapsamında gerçekleştirilen analizler sonucunda iş yeri ruhsallığı ile örgütsel güven algılarının alt boyutlarda anlamlı ve pozitif yönde manidar bir ilişkinin varlığı olduğu raporlanmıştır.

2.4.2. İş Yeri Ruhsallığı ile İlgili Yapılan Yurt Dışı Araştırmalar

Milliman, Gatling ve Kim (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın amacı; iş yeri ruhsallığının hizmet sektöründe çalışanların katılımı, bağlılığı ve hizmet sunumu üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu doğrultuda ABD’de gerçekleştirilen araştırmanın örneklemini hizmet sektöründe faaliyet gösteren 292 çalışan oluşturmuştur. Araştırma bulgularına göre iş yeri ruhsallığının çalışanların işte kalma niyeti (bağlılığı) üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Garg (2017) tarafından yapılan araştırmanın amacı iş yeri ruhsallığı ile çalışanların iyi oluşları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. İyi oluş durumunun içerisinde çalışan bağlılığı, iş tatmini ve iş-yaşam dengesi tatmini gibi kavramlar yer almıştır. Üretim ve hizmet şirketlerinde görev yapmakta olan 207 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına göre iş yeri ruhsallığı bağlılık, iş doyumunu ve iş-yaşam dengesinin tatmini açısından gerekli bir belirleyici olduğu raporlanmıştır.

Forsythe (2016) yapmış olduğu doktora tezinde ilkökul öğretmenlerinin iş yeri ruhsallık düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma evrenini Kaliforniya’nın merkezindeki bir okul bölgesindeki yaklaşık 700 öğretmen oluştururken; kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen örneklemini 131 ilkökul öğretmeni oluşturmuştur. Nicel araştırma yöntemi kullanılarak yürütülen araştırmanın sonucuna göre orta derecede anlamlı pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine göre de anlamlı bir farklılığın olup olmadığı araştırılmış olup bu bilgilerin iş yeri ruhsallığı ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı raporlanmıştır.

Kolodinsky, Giacalone ve Jurkiewicz (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada iş yeri değerleri ve sonuçları ile birlikte bireysel, örgütsel ve etkileşimsel bağlamda iş yeri ruhsallığının incelenmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın örneklemini yüksek lisans kursuna katılan ve aynı zamanda tam zamanlı olarak çalışan 5 birey oluşturmaktadır. Araştırma sonucuna göre iş yeri ruhsallığının tutum ve bağlılığa etki

ettiği tespit etmiştir. İş yeri ruhsallığının mesleki ve örgütsel anlamda katılım ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu raporlanmıştır. Bununla birlikte bireysel ile örgütsel anlamda ruhsallığın işte ödüllendirilme tatmini ile ilişkili olduğu öne sürülmüştür.

2.4.2. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Yurt İçi Araştırmalar

Demir ve Cömert (2019) ortaokullarda çalışmakta olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının çeşitli değişkenler aracılığı ile incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada tarama modeli kullanmıştır. Araştırma evrenini Malatya ili Yeşilyurt ilçesinde ortaokulda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Basit örneklem yöntemi ile 232 öğretmene ulaşılarak gerçekleştirilen araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzey olduğu raporlanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermezken; yalnızca öğrenim durumu değişkeninde ölçeğin alt boyutlarından olan duygu boyutunda anlamlı farklılık olduğu belirtilmiştir.

Demirtaş ve Küçük (2019) tarafından yapılan çalışmada lisede ve ortaokulda çalışmakta olan öğretmenlerin yönetimin toksik liderlik davranışları ile buna maruz kalan öğretmenlerin algılanan örgütsel sessizlik düzeyleri ve toksik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Nicel bir araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen çalışmanın evrenini Elazığ ilinde çalışan öğretmenler oluştururken; örneklemini 411 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucuna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarındaki idarenin toksik liderlik düzeyleri düşük; öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sessizlik düzeyleri ise orta düzey olarak raporlanmıştır. Yapılan regresyon analizinin sonucuna göre ise düşük düzeyde de olsa öğretmenlerin sessizlik algılarının yordayıcısı olarak okul müdürlerinin toksik davranışlarının etkisinden söz edilebilmektedir.

Sarıdede 2018 ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada katılımcıların demografik özellikleri ile algılanan sessizlik düzeylerinin ilişkisi araştırılmıştır.

Araştırmada bu çalışmada kullanılan veri toplama aracı ile aynı olan Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilip ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçeye uyarlama çalışması yapılan ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Kocaeli’nde ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenleri; örneklemini ise basit örnekleme yöntemi ile seçilerek ulaşılan 325 öğretmeni oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalar sonucunda öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin tüm alt boyutlarda incelemesi gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sessizlik düzeyleri ile buldukları okulda geçirdikleri hizmet süresi arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre buldukları okulda hizmet süresi 10 yıl ve daha fazla olan öğretmenlerin 0-5 yıl arası olan öğretmenlere göre daha olumlu olduğu raporlanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin sessizlik düzeyleri ile çalışma süresinin anlamlı bir ilişkiye işaret ettiği belirtilmiştir.

Dal ve Atanur-Baskan (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kamu liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sessizlik düzeylerini belirlenmiş ve çeşitli değişkenler aracılığıyla incelenmiştir. Tarama modeli gerçekleştirilerek yapılan araştırmanın evrenini 2016-2017 yılında Ankara’nın Çankaya ilçesindeki liselerde görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Örnekleme ise basit örnekleme yoluyla seçilen 562 öğretmen oluşturmaktadır. Ölçeğin tüm alt boyutlarında yapılan analizler sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin genel olarak örgütsel sessizlik düzeyleri orta olarak bulgulanmıştır. İncelenen demografik değişkenler kapsamında ise bazı alt boyutlarda cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerinde manidar bir şekilde farklılık tespit edilmiştir.

Cemaloğlu, Daşcı ve Şahin (2013) tarafından gerçekleştirilen nitel araştırma yönteminden olan fenomenoloji deseni ile yürütülen çalışmada ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin sebeplerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın örnekleme kartopu örnekleme yöntemi ile seçilen 4 ilkokulda çalışan öğretmenler tarafından oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ve buna eşlik eden açık uçlu sorular sorularak yürütülen çalışmada veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda

belirlenen kodlar; “yöneticinin sözde ilgileniyor görünmesi”, “adil olmayan uygulamalar”, “meslektaşların düşük performansı”, “konuşmanın faydasız olduğu inancı” şeklindedir. Buna göre öğretmenlerin sessizliğe bürünmelerinin nedenlerinin “yönetimsel, örgütsel, ilişkisel ve iş ile ilgili” olduğu bulgulanmıştır.

2.4.3. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Yurt Dışı Araştırmalar

Zhang, Xu, Zhang ve Liu (2018) çalışmalarında çalışanların sessizliği ile aile desteği kavramlarını araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini 332 otel çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan Yapısal Eşitlik Modeli çerçevesinde aile desteğinin örgütsel sinizmi azaltıp çalışan sessizliğini etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın sonucunda farklı bölgelerde de bu çalışmanın yapılması ve bölgesel farklılıkların olup olmadığının araştırılması önerilmiştir.

Fard ve Karimi (2015) çalışmalarında örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi Yapısal Eşitlik Modeli ile açıklamayı amaçlamışlardır. Bu çalışmada örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki yapısal modelin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma örneklemini İsfahan İslami Azad Üniversitesi'nin 180 çalışanı oluşturmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi olduğu raporlanmıştır.

Gambarotto ve Cammazzo (2010) tarafından yapılan çalışmada kamuda çalışanların sessizliği araştırılmıştır. Bu araştırmanın örneklemini Padova Üniversite çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre çalışanlar, üstlerinden korkmaları sebebiyle meslektaşları ile bilgi paylaşmamaktadırlar. Araştırmacılar bu tablonun bir yönetim sorunu olduğunu vurgulamaktadırlar.

Vakola ve Bouradas (2005) yaptıkları çalışmada sessizlik iklimi, çalışanların sessizlik davranışı ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini olan tutumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın örneklemini teknoloji sektöründe yer alan bir şirketin 677 çalışanı oluşturmuştur. Çalışmanın sonucuna göre sessizlik davranışı ile iş tatmini arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların olumsuz sonuçlara maruz kalmaya yönelik korkuları onları iletişime kapalı konuma geçmelerine sevk

ettiği bulgusu raporlanmıştır. Ayrıca yönetimin sessizliğe karşı tutumlarının sessizlik davranışının en güçlü yordayıcısı olduğu belirtilmiştir.

Huang, vd. (2005) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında örgütsel sessizlik kültürü ile güç mesafesi arasındaki ilişkilerin ulusal çapta incelenmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda bir 24 farklı ülkede çok uluslu yapıda bir şirketin 421 kurumunun verileri kullanılarak katılımcılara ulaşım sağlanmıştır. Araştırma sonucuna göre güç mesafesi ile örgütsel sessizlik arasında ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Güç mesafesinin az olduğu ülkelerde çalışanların fikirlerini dile getirme açısından daha elverişli bir ortama sahip oldukları tespit edilmiştir. Dolayısıyla güç mesafesi arttıkça sessizlik kültürünün de arttığı belirtilmiştir. Türkiye'nin de yer aldığı bu araştırma çerçevesinde güç mesafesinin en fazla olduğu ülke Malezya olurken; en az olduğu ülke ise Avusturya olmuştur. Türkiye'nin ise güç mesafesi açısından büyükten küçüğe doğru sıralandığında 9. sırada yer aldığı görülmüştür.

Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından yapılan çalışmada çalışanların sessizliği ve sesliliğine yönelik olarak incelemeler yapılmış ve konuyu kavramsallaştırmayı hedeflemişlerdir. Yapılan çalışmanın sonucunda model geliştirilmiş olup örgütlerde sessizlik ve seslilik için üçer adet tür belirlenmiş, ölçek geliştirilerek alanyazına katkıda bulunulmuştur. Bu çalışmada kullanılan ölçek Van Dyne vd. (2003) tarafından yapılan çalışmanın Türkçeye uyarlanmış hâlidir.

Milliken ve Morrison (2003), tarafından yapılan çalışmanın amacı çalışanların üstlerine karşı örgütsel meseleleri iletmek istemediği konular ve nedenlerinin belirlenmesidir. Araştırmanın örneklemini 40 çalışan oluşturmuştur. Çalışanları sessizliğe yönelten nedenlerden en sık karşılaşılanları ise etiketlenme, olumsuz biri olarak görülme ve ilişkilerin zedeleneceği korkusu olmuştur. Araştırmacılar sessizliğe sebep olan konular ve sonuçlar ile ilgili bir model geliştirirken, bu durumu ortadan kaldırabilecek birtakım önerilerde de bulunmuştur.

Bowen ve Blackmon (2003) tarafından yapılan çalışmada Noelle-Neumann'ın Sessizlik Sarmalı teorisinden yola çıkılarak ikinci bir sessizlik sarmalı önerisi yapılmıştır. Buna göre toplumsal ya da örgütsel uyumun zedelenmemesi adına kişinin gerçek kimliğini saklama güdüsü duyarak gitgide sessizliğe bürünmesi

durumu ifade edilmektedir. Bu yüzden çalışma grubunu örgütlerde yer alan eşcinsel bireyler oluşturmuştur. Araştırmacılara göre örgütsel sessizliğin eşcinsel çalışanlar gibi görünmeyen azınlık üyeleri için özellikle güçlü bir şekilde yaşandığı belirtilmiştir.

2.4.4. Sesslilik ile İlgili Yapılan Yurt İçi Araştırmalar

Zengin (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmada karanlık liderliğin öğretmenlerin ses çıkarma davranışları ile işteki tatminleri üzerindeki etkisini incelemek hedeflenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek bu çalışmada kullanılan ölçeğin kaynağı ile aynı olup Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilip Şehitoğlu (2010) tarafından Türkçeye uyarlama çalışmasının yapıldığı 30 sorunun sesslilik ile ilgili olan 15 soruluk kısmından oluşmaktadır. Araştırma evrenini Kars ilinin Kağızman ilçesindeki kamu ilk ve ortaokullarında çalışmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Örnekleme ise basit örnekleme yöntemi kullanılarak belirtilen evren kapsamında seçilen 540 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre okullardaki karanlık liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sesslilik düzeylerini düşük düzeyde etkilediği ve bu etkinin anlamlı negatif yönlü bir etki olduğu belirtilmiştir.

Bulut ve Meydan (2018) tarafından gerçekleştirilen bu araştırmada kamu kurumlarında yöneticilerin gösterdiği liderlik tarzlarının çalışanlardaki sessliliğe olan etkisi incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek, bu çalışmada kullanılan ölçeğin kaynağı ile aynı olup Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş Türkçeye uyarlama çalışması Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından yapılan 30 maddelik ölçeğin 15 maddelik sesslilik kısmıdır. Araştırmanın örneklemini 2015 yılının Kasım-Aralık aylarında Ankara ilinde ulusal güvenlik ile ilgili bir kamu kurumunda çalışan 341 kişi oluşturmuştur. Araştırma sonucuna göre çalışanların ses çıkarma davranışları ile yönetimin görev odaklı liderlik tarzları arasında pozitif yönlü manidar bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan analizler sonucunda çalışan ses çıkarma davranışlarının ortalamanın üzerinde olduğu da belirtilmiştir.

Özbolat ve Şehitoğlu (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütlerde çalışanların ses çıkarma davranışları ile örgütteki iletişim doyumu arasındaki

ilişkilerin incelenmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın evrenini bankacılık sektöründeki 47 banka çalışanı, örneklemini ise bu bankalardan basit örnekleme yolu ile seçilmiş olan 392 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçek bu çalışmada kullanılan ölçeğin kaynağı ile aynı olup Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilip Şehitoğlu (2010) tarafından Türkçeye uyarlama çalışmasının yapıldığı 30 sorunun seslilik ile ilgili olan 15 soruluk kısmından oluşmaktadır. Yapılan analizlerin neticesinde çalışanların ses çıkarma davranışları ile iletişim doyumları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca çalışan sesliliği ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde çalışanların diğer alt boyutlara oranla en yüksek düzeyde sesliliğinin olduğu boyut örgüt yararına sesliliğin olduğu raporlanmıştır.

Göktaş-Kulualp (2016) tarafından gerçekleştirilmiş olan bu çalışmada çalışan sesliliği ile bireysel ve örgütsel birtakım özellikler arasındaki ilişkileri tespit etmek amaçlanmıştır. Buna göre Bülent Ecevit Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 166 öğretim elemanı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada incelenen kavramlar içsel kontrol odağı ve iş tatminidir. Sonuçlar incelendiğinde öğretim elemanlarının içsel kontrol odak düzeylerinin çalışan sesliliği üzerinde manidar bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, çalışan sesliliğinin de iş tatmini üzerinde aynı şekilde manidar bir etkisinin olduğu raporlanmıştır. Araştırmacı, içsel kontrol odak düzeyi yüksek düzeyde olan bireylerin düşük düzeyde olan bireylere göre örgüt ve yapılan işin yararı için daha fazla ses çıkarma davranışında bulunduğu görüşünü ileri sürmüştür.

Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı bu çalışmada da kullanılan ölçeğin kaynağı olan , Van Dyne ve Le Pine (1998) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeğinin seslilik kısmını içeren 15 maddenin Türkçeye uyarlamasını yapmaktır. Araştırma örneklemini Ankara ilinde ilkokulda görev yapmakta olan 55 öğretmen, özel kurumlarda görev yapmakta olan mühendis, tekniker vs. statüde olan 18 çalışan ve enerji alanında kamu kurumlarında görev yapan 21 çalışan ile birlikte toplam 94 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda geçerliği ve güvenilirliği kanıtlanmış bir ölçeğe ulaşım sağlandığı raporlanmıştır.

2.4.5. Sesslilik ile İlgili Yapılan Yurt Dışı Araştırmalar

Alfayad ve Arif (2017) tarafından yapılan çalışmada çalışan sessliliğinin işteki tatmini iyileştirmedeki rolünün anlaşılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Ürdün'deki özel bir kuruluşta görev yapmakta olan 300 çalışan ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre çalışan sessliliğinin iş doyumunu arttırdığı ve olumlu etkileyen bir ortam sağladığı raporlanmıştır.

Klaas, Buchanan ve Ward (2012) yaptıkları çalışmada çalışan sessliliğinin nedenleri hakkında yapılan çalışmaları gözden geçirmeyi ve belirli kategoriler altında düzenlemeyi amaçlanmıştır. Çeşitli alanlara dayanarak yapılan literatür taraması sonucunda sesslilik biçimlerine dair çeşitli farklılıklar ve ortak noktalar olduğuna vurgu yapılmıştır. Bu doğrultuda sesin üç boyutunun (biçimi, odağı ve tanımlanabilirliği) doğasına ve amacına göre değişime uğrayabileceği belirtilmiş.

Farndale, Van Ruiten, Kelliher ve Hope-Heiler (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada değişim teorisi uygulanarak işgörenlerin sesi, işgören ile yönetimin ilişkisi ve güven duygusu ile bağlılık arası ilişkinin incelenmesi hedeflenmiştir. Araştırma örneklemini 2291 işgören oluşturmuştur. Araştırmanın sonucuna göre çalışanlar sese sahip olduklarına inandıklarında bu durumun örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Detert and Burris (2007) tarafından yapılan çalışmada iki değişime yönelik liderlik türü (dönüşümsel liderlik ve yönetsel açıklık) ile çalışan sessliliği arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu doğrultuda bir restoran zincirindeki 3149 çalışan ve 223 yönetici araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırma sonucuna göre liderlik davranışlarının çalışan sessliliği üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre çalışanların sesini önemseyen liderlerin olduğu örgütlerde çalışanlar daha çok düşüncelerini veya bilgilerini ifade etme eğiliminde olmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Çalışmanın bu kısmında araştırmada kullanılan model, evren ve örnekleme ait bilgiler, veri toplamada kullanılan araçlar ve verilerin analizi hakkında açıklamalar yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin, çalıştıkları okullardaki iş yeri ruhsallığı, örgütsel sessizlik ve seslilik konularında görüşleri alınarak elde edilen veriler üzerinden çeşitli değişkenlere göre analizler gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple araştırmanın modeli; “bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre daha büyük örneklem üzerinde yapılan araştırma” (Büyüköztürk, Kılıç, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2017, s. 184) modeli olan tarama araştırmasıdır.

Aynı zamanda araştırmanın sorularından biri olan “Örgütsel sessizlik ve seslilik, iş yeri ruhsallığının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” sorusu kapsamında nicel araştırma yöntemlerinden “A değişkeni B değişkenini yordamakta mıdır?” sorusunun cevabını ortaya koymak için tasarlanan korelasyonel araştırma modeli de kullanılmıştır. “Korelasyonel araştırma, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelendiği araştırmalardır” (Büyüköztürk, Kılıç, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2017, s. 191).

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan öğretmenlere ait bilgiler ile birlikte evren ve örneklemden bahsedilmiştir.

3.2.1. Evren ve Örnekleme Ait Bilgiler

Araştırma evrenini, 2018 - 2019 Eğitim-Öğretim yılı Şanlıurfa ili merkez ilçelerinden Haliliye, Karaköprü ve Eyyübiye’de görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada tüm evrene ulaşmak gerek zaman konusunda gerek maddi kaynakların kullanımı konusunda kısıtlılık getirdiği için örnekleme yoluyla

verilerin toplanması uygun görülmüştür. Bu sebeple örneklem seçimi için çalışmaya uygun olması adına ilkokul, ortaokul ve liselerin yaklaşık olarak eşit katılımcıya sahip olmasını ve verilerin normal dağılım sergilemesini sağlayabilmek amacıyla seçkisiz örnekleme yöntemlerinden olan tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. “Tabakalı örnekleme, evrendeki alt grupların belirlenip bunların evren büyüklüğü içindeki oranlarıyla örnekleme temsil edilmelerini sağlamayı amaçlayan bir örnekleme yöntemidir” (Büyüköztürk, Kılıç, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2017, s. 89).

Araştırmaya katılacak öğretmenlerin seçiminden önce evren büyüklüğünü tespit etmek amacıyla Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün internet sitesinden merkez ilçelerde (Eyyübiye, Haliliye ve Karaköprü) yer alan toplamda 660 kurum olduğu tespit edilmiştir (Şanlıurfa MEM, 2019). Bu kurumlarda çalışır halde olan 11.101 öğretmen bulunmaktadır. Evreni temsil edebilme gücüne sahip olabilmesi için örneklem aşağıdaki formül ile hesaplanarak bulunmuştur.

n = Örneklem büyüklüğü

N = Evren büyüklüğü (11.101)

t = Güven düzeyine karşılık gelen tablodaki değer (1,96)

p = Örneklemin belli bir özelliğe sahip olma oranı (0,05)

d = Örneklemin belli bir özelliğe sahip olmama oranı ($1-p=0,05$)

“ $n = n_o / [1 + (n_o - 1) / N]$ ”

$n_o = (t^2 \times pq) / d^2$

$n_o = (1,96^2 \times 0,25) / 0,05^2 = 0,9604 / 0,0025 = 384,16$ ” (Büyüköztürk vd., 2017, s. 99).

$n = n_o / [1 + (n_o - 1) / N]$ formülünde N ve n_o değerini yerleştirince;

$n = 384,16 / [1 + (384,16 - 1) / 11.101] = 384,16 / 1,0345 = 371,34$ sonucundan dolayı örneklem büyüklüğünün en az 371 olması gerekmektedir.

Hesaplanan örneklem büyüklüğüne ulaşabilmek için Şanlıurfa merkez ilçelerinde yer alan toplam 12 ilkokul, 12 ortaokul, 8 anaokulu, 7 liseye gidilmiş ve 650 adet anket-ölçek formu bırakılmıştır.

Tablo 8: Örneklem Ait Okul Türü Dağılımı

Okul türü	Merkez İlçeler	Okul Sayısı	Örneklemdaki Katılımcı Sayısı	Toplam
Anaokulu	Eyyübiye	3	39	
	Haliliye	3		
	Karaköprü	2		
İlkokul	Eyyübiye	4	166	
	Haliliye	4		
	Karaköprü	4		
Ortaokul	Eyyübiye	3	191	
	Haliliye	3		
	Karaköprü	4		
Lise	Eyyübiye	2	131	
	Haliliye	2		
	Karaköprü	3		
Toplam		39	527	

Gönüllülük esas alınarak katılımcılardan çalışmaya katkı sunmak isteyenler ile çalışılmış ve sonuç olarak 650 ölçekten 43 ölçek eksik ya da yanlış doldurulması sebebiyle değerlendirilmeye alınmamıştır. 80 adet ölçek ise öğretmenlerin araştırma konusunun “örgüt” kısmından çekinmeleri, soruların yönetim ile ilgili olması ve sorun çıkmasından korkmaları sebebiyle gönülsüz olduklarını belirtmelerinden dolayı ölçekler doldurulmadan geri verilmiştir. Tüm bunların sonucunda 527 adet veriye ulaşılmıştır. Uygulama amaçlı yola çıkılan 650 ölçekte %81,08 oranında bir geri dönüş gerçekleşmiştir. Özoğlu'na (1992) göre geri dönüş oranı çoğunlukla % 40-60 arasındaki değerlerde karşımıza çıkmaktadır (Akt. Büyüköztürk vd., 2017, s. 141). Bu dönüş oranının genellikle uygulayış şekline göre değiştiği bilgisinden yola çıkarak sağlıklı bir analiz ve yorum süreci için geri dönüş oranının %70-80'in üzerinde olması beklenmektedir (Büyüköztürk vd. 2017, s. 141). Bu doğrultuda elde edilen geri dönüş oranı uygun olarak değerlendirilmektedir.

3.2.2. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen kişisel bilgiler anket soruları kapsamında öğretmenlerle ilgili cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş, medeni durum, okuldaki hizmet süresi, mezuniyet, okul türü, öğretmen sayısı, okul çevresinin

sosyoekonomik düzeyi ve sendikay üyeliği değişkenlerinin tablolaştırılmış halleri sırasıyla aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Ait Bilgileri

Cinsiyet	<i>f</i>	%
Kadın	260	49,3
Erkek	267	50,7
Toplam	527	100,0

Araştırmaya katılan 527 öğretmenin 260'ının (%49,3) kadın; 267'sinin (%50,7) erkek öğretmenlerden oluştuğu Tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Düzeylerine Ait Bilgiler

Yaş Aralığı	<i>n</i>	%	\bar{X}	SS
21-30 yaş	282	53,5		
31-40 yaş	164	31,1		
41-50 yaş	64	12,1		
51 yaş ve üzeri	17	3,2		
Toplam	527	100,0	32,67	8,011

Tablo 10'da yer alan bilgiler doğrultusunda katılımcıların yaş ortalaması ($\bar{X}=32,67$, $SS= 8,011$) olarak hesaplanmıştır. Bu değerler arasında maksimum olan yaş 65 iken; minimum olan yaş 22 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların 282'si (%53,5) 21-30 yaş aralığında; 164'ü (%31,1) 31-40 yaş aralığında; 64'ü (%12,1) 41-50 yaş aralığında; 17'si (%3,2) 51 yaş ve üzeri olarak kategorilendirilmiştir. Bu kategorileştirme, verileri topladıktan sonra elde edilmiştir. Katılımcıların yaşlarının ortalamasının net olarak ortaya konulabilmesi adına öncelikle kategorilendirmeden veriler toplanmış olup daha sonra literatürdeki aralıklar göz önünde bulundurularak kırılma noktalarına uygun bir şekilde aralık belirlenip gerekli analizler yapılmıştır.

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Süresine Ait Bilgiler

Mesleki Kıdem	<i>n</i>	%	\bar{X}	SS
0-5 yıl arası	262	49,7		
6-10 yıl arası	122	23,1		
11-15 yıl arası	47	8,9		
16-20 yıl arası	52	9,9		
21 yıl ve üzeri	44	8,3		
Toplam	527	100,0	8,60	7,946

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdem süreleri Tablo 11'de görüldüğü üzere aralıklar şeklinde gösterilmektedir. 0-5 yıl arası mesleki kıdem

süresine sahip olanlar 262 (%49,7); 6-10 yıl arası mesleki kıdemde 122 öğretmen (%23,1); 11-15 yıl arası mesleki kıdemde 47 öğretmen (%8,9); 16-20 yıl arası mesleki kıdemde 52 öğretmen (%9,9); 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar 44 (%8,3) öğretmen olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerinin ortalaması (\bar{X} =8,60; SS= 7,946) olarak hesaplanmıştır. Minimum mesleki kıdem 1 yıl iken; maksimum mesleki kıdem 42 yıl olarak bulunmuştur.

Bu sonuçları elde edebilmek adına öncelikle verileri toplama aşamasında öğretmenlerin mesleki kıdemleri için bir kategorilendirme yapılmamış olup net olarak sonuçlar elde edilmiştir. Böylelikle minimum, maksimum değerlere ve ortalama ile standart sapma sonuçlarına ulaşılabilmektedir. Daha sonrasında literatürde kullanılan kırılma noktalarına uygun olarak aralıklar belirlenip gerekli analizler yapılmıştır.

Tablo 12: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına Ait Bilgiler

Branş Alanı	<i>f</i>	%
Sözel	341	64,7
Sayısal	111	21,1
Yabancı Dil	35	6,6
Beceri	40	7,6
Toplam	527	100,0

Ölçekten elde edilen veriler doğrultusunda araştırmaya katılan öğretmenlerin branşları tespit edilmiş olup 25 farklı branşın yer aldığı görülmüştür. Gerekli analizlerin yapılabilmesi için Tablo 12’de görüldüğü üzere öğretmenlerin branşları sözel, sayısal, yabancı dil ve beceri alanlarına göre kategorilendirilmiştir. Bu doğrultuda araştırmaya katılan 527 öğretmenin 341’i (%64,7) branşına göre sözel alanında, 111’i (%21,1) sayısal alanında, 35’i (%46) yabancı dil alanında ve 40’ı (57,6) beceri alanında yer almaktadır.

Tablo 13: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Ait Bilgileri

Medeni Durum	<i>f</i>	%
Evli	193	36,6
Bekâr	334	63,4
Toplam	527	100,0

Araştırmaya katılan 527 öğretmenin 193’ünün (%36,6) evli; 334’ünün (%63,4) bekâr öğretmenlerden oluştuğu Tablo 13’te görülmektedir.

Tablo 14: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulda Buldukları Süre ile İlgili Bilgiler

Okulda Bulunulan Süre	<i>n</i>	%	\bar{X}	SS
0-3 yıl arası	309	58,6		
4-7 yıl arası	185	35,1		
8-11 yıl arası	23	4,3		
12 ve üzeri yıl	10	1,9		
Toplam	527	100,0	3,44	2,911

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulda buldukları sürelerle ilişkin aralıklarda Tablo 14’te görüldüğü gibi 0-3 yıl arasında 309 (%58,6) öğretmen; 4-7 yıl arasında 185 (%35,1) öğretmen; 8-11 yıl arasında 23 (%4,4) öğretmen; 12 yıl ve üzeri 10 (%1,9) öğretmen olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin buldukları okulda görev süreleri hakkında verilen bilgiler doğrultusunda bu sürelerin (yıl) ortalaması ($\bar{X}=3,44$; $SS= 2,911$) olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin buldukları okulda geçirdikleri süreler 1 ile 31 yıl arasında değişmektedir. Bu bilgileri elde edebilmek amacıyla veriler toplanırken süre değişkeni kategorilendirilmemiş olup net bilgi elde edebilmek amacıyla daha sonra literatürde sık kullanılan kırılma noktaları dikkate alınarak aralıklar belirlenmiştir.

Tablo 15: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mezun Olduğu Okul Değişkenine Ait Bilgiler

Mezuniyet	<i>f</i>	%
Önlisans	12	2,3
Lisans	492	93,4
Lisansüstü	23	4,3
Toplam	527	100,0

Araştırmaya katılan 527 öğretmenin 12’sinin (%2,3) önlisans; 492’sinin (%93,4) lisans; 23’ünün (%4,3) ise lisansüstü programlardan mezun olduğu bilgisi Tablo 15’te görülmektedir.

Tablo 16: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Ait Bilgiler

Okul Türü	<i>f</i>	%
Anaokulu	39	7,4
İlkokul	166	31,5
Ortaokul	191	36,2
Lise	131	24,9
Toplam	527	100,0

Araştırmaya katılan 527 öğretmenin 39'unun (%7,4) anaokulunda; 166'sının (%31,5) ilkokulda; 191'inin (%36,2) ortaokulda; 133'ünün (%25,1) ise lisede görev yapmakta olduğu tespit edilmiştir. Tablo 16'da görülmektedir.

Tablo 17: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Buldukları Okulda Görev Yapan Toplam Öğretmen Sayısı

Öğretmen Sayısı	<i>f</i>	%
1-10 arası	22	4,2
11-20 arası	70	13,3
21-30 arası	42	8,0
31 ve üzeri	393	74,6
Toplam	527	100,0

Tablo 17'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okulda görev yapmakta olan toplam öğretmen sayısı aralıklarına ait yüzdeler dilimleri ve yer alan sayılar gösterilmektedir. Buna göre öğretmenlerin çalıştıkları okullarda bulunan öğretmen sayıları 1-10 arasında 22 (%4,2); 11-20 arasında 70 (%13,3); 21-30 arasında 42 (%8,0); 31 ve üzeri ise 393 (%74,6) katılımcı bulunmaktadır. Bu değerlerin arasından maksimum değer 100 öğretmen (%0,4) iken; minimum değer 4 (%0,9) öğretmen sayısı olarak gözlenmiştir. Maksimum ve minimum değere ulaşabilmek için veriler toplanırken öğretmen sayısı için aralık belirlenmemiş olup daha sonrasında literatürde en sık kullanılan kırılma noktalarına bağlı olarak aralıklar belirlenerek gerekli analizler yapılmıştır.

Tablo 18: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Çevrenin Sosyoekonomik Düzeyine Ait Bilgiler

Sosyoekonomik Düzey	<i>f</i>	%
Düşük	262	49,7
Orta	234	44,4
Yüksek	31	5,9
Toplam	527	100,0

Araştırmaya katılan 527 öğretmenin 262'sinin (%49,7) düşük düzey; 234'ünün (%44,4) orta düzey; 31'inin (%5,9) ise yüksek düzeyde sosyoekonomik çevre şartlarında görev yaptıkları bilgisi Tablo 18'de görülmektedir.

Tablo 19: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Sendika Üyesi Olup Olmama Durumuna Ait Bilgileri

Sendika Üyeliği	<i>f</i>	%
Var	245	46,5
Yok	282	53,5
Toplam	527	100,0

Araştırmaya katılan 527 öğretmenin 245'inin (%46,5) herhangi bir sendika üyeliğinin olduğu tespit edilirken; 282'sinin (%53,5) herhangi bir sendikaya üyeliğinin olmadığı Tablo 19'da görülmektedir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Okullardaki iş yeri ruhsallığı, örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla ilkökul, anaokulu, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirilen araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan form kullanılmıştır. Birinci bölüm; katılım sağlayan öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, branş vb. kişisel bilgilerinin öğrenilmeyi hedeflediği anket formudur. İkinci bölümde yer alan 30 maddelik “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”, Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş olup Erdoğan (2011) tarafından Türkçeye uyarlama çalışması yapılmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği, hem çalışan sessizliğini hem de çalışan sesliliğini ölçmektedir. Ölçek; sessizlik ve seslilikten ayrı ayrı 15'er soru içermektedir. Üçüncü bölümde ise; Özgan (2017) tarafından geliştirilen ve 18 maddeden oluşan “İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği” yer almaktadır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmaya katılan öğretmenleri tanımaya yönelik bilgilerin yer aldığı bu formda 11 soru yer almaktadır. Bu sorular; cinsiyet, medeni durum, yaş, mezuniyet, görev yapılan okul türü, görev yapılan okuldaki toplam öğretmen sayısı, branş, mesleki kıdem, görev yapılan okuldaki hizmet süresi (yıl), okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyi ile öğretmenin sendika üyeliği olup olmadığı bilgilerini içermektedir. Katılımcılardan bu soruları eksiksiz bir şekilde işaretleme (X) yaparak doldurmaları istenmiştir. Katılımcılara uygulanan bu form EK-1'de yer almaktadır.

3.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve seslilik algıları hakkında bilgi toplamak amacıyla belirtilen ölçek uygulanmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından iki bölüm olacak şekilde geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinalindeki isim “Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sessliliği” olarak yer almakta olduğu için bu iki bölüm 15’er soru şeklinde ayrılmaktadır. 15 soru çalışan sessizliğini, 15 soru ise çalışan sesliliğini ölçmeye yöneliktir. Bu sebeple ölçeğin geneline yönelik toplam puan ya da aritmetik ortalama hesaplanarak analizlerin yapılması uygun görülmemiştir. Ölçekte yer alan çalışan sessizliği ve sesliliği boyutları ayrı ayrı ele alınarak gerekli analizler yapılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmasını Erdoğan (2011) gerçekleştirmiş olup tezinde kullanmıştır. Buna göre ölçek toplamda 30 soru ve 6 boyuttan oluşmaktadır. 3 boyut sessizliği; diğer 3 boyut sesliliği ölçmeyi hedeflemektedir.

Tablo 20: Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Ölçeği Hakkında Bilgiler

Ölçek	Alt Boyutlar	Maddeler
Örgütsel Sessizlik	Kabul Edilmiş Sessizlik	1,2,3,4,5
	Savunma Amaçlı Sessizlik	11,12,13,14,15
	Örgüt Yararına Sessizlik	21,22,23,24,25
Seslilik (Çalışan Sessliliği)	Kabul Edilmiş Seslilik	6,7,8,9,10
	Savunma Amaçlı Seslilik	16,17,18,19,20
	Örgüt Yararına Seslilik	26,27,28,29,30

Erdoğan (2011) tarafından Türkçeye uyarlama çalışması yapılan Örgütsel Sessizlik Ölçeği 5’li Likert tipinden oluşturulmuştur. Ölçeğin orijinal halinde 7’li Likert tipinde yer almaktadır. 5’li likert tipinde derecelendirme şekli aşağıdaki gibidir.

1= Kesinlikle Katılmıyorum

2= Katılmıyorum

3= Kararsızım

4= Katılıyorum

5= Kesinlikle Katılıyorum

Bu puanlama doğrultusunda bir katılımcının soruları cevaplamasının ardından ölçekten alabileceği en yüksek puan 90 iken; en düşük puan ise 18 olarak hesaplanmaktadır.

Ölçekte ters kodlama gerektiren bir madde yer almamaktadır. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin kullanım izni ölçeği Türkçeye uyarlama çalışmasını gerçekleştiren kişiye elektronik posta göndererek istenmiş fakat cevap alınamamıştır. Bunun üzerine araştırmacının mevcut telefon numarasına ulaşılmaya çalışılmış ve tez danışmanı tarafından onaylanarak izin süreci sağlanmıştır. İzin alınarak kullanıldığına dair gerekli bilgi EK-3'te yer almaktadır.

3.3.3. İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği

Araştırmaya katılan öğretmenlere okullarındaki iş yeri ruhsallığı düzeyleri hakkında bilgi toplamak amacıyla belirtilen ölçek uygulanmıştır. “İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği” Özğan (2017) tarafından geliştirilmiş olup toplam 18 madde ile 4 boyuttan oluşmaktadır.

Tablo 21: İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği Hakkında Bilgiler

Ölçek Adı	Alt Boyutlar	Maddeler
İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği (Özğan, 2017)	Örgütsel Değerler Boyutu	1,2,3,4,5,6,7
	Aşkınlık Boyutu	8,9,10,11
	Özalgı Boyutu	12,13,14,15
	Anlamlı İş Boyutu	16,17,18

Tablo 21’de görüldüğü gibi ölçekte örgütsel değerler, aşkınlık, özalgı ve anlamlı iş olmak üzere toplam 4 boyut bulunmaktadır. Ölçek 5’li Likert tipinden oluşmakta olup derecelendirme aşağıdaki gibidir:

1= Kesinlikle Katılmıyorum

2= Katılmıyorum

3= Kararsızım

4= Katılıyorum

5= Kesinlikle Katılıyorum

Bu puanlama doğrultusunda bir katılımcının soruları cevaplamasının ardından ölçekten alabileceği en yüksek puan 90 iken; en düşük puan ise 18 olarak

hesaplanabilmektedir. Bu kapsamda ölçekten alınan yüksek puan okullarda iş yeri ruhsallığının yüksek olduğunu gösterirken; alınan düşük puan ise iş yeri ruhsallığının düşük seviyede olduğunu açıklamaktadır.

Ölçeğin ilk formatında (Özgan, 2016) fedakârlık boyutu olarak gözlemlenen boyutun adı 2017 formatında “özalgı” boyutu olacak şekilde güncellenmiştir (Göçen, 2017). Özgan (2017) ölçek geliştirmesi sürecinde gerekli olan güvenilirlik ve geçerlik analizlerini yapmış olup açımlayıcı faktör Analizi (AFA) ile Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) sonuçlarını da paylaşmıştır. Uyum indekslerinin güçlü olduğu belirtilirken iç tutarlık katsayısının 0,87 olduğu bilgisi raporlaştırılmıştır.

İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği’ni bu araştırma kapsamında kullanabilmek için ölçeği geliştiren araştırmacıdan elektronik posta yoluyla izin alınmıştır. İzin alınarak kullanıldığına dair gerekli bilgi EK-2’de yer almaktadır. Kullanılan her iki ölçeğin de 5’li Likert tipinden oluşması dolayısıyla aşağıdaki ortalama puan hesaplamasından yorumlama açısından faydalanılacaktır:

Ortalamaların yorumlanmasında baz alınan değerler ölçeğin 5’li Likert tipinde olmasından dolayı $(5-1=4; 4/5=0,80)$ şeklinde hesap yapılarak aralık belirlenmektedir. Bu doğrultuda 1,00-1,80 aralığında olan ortalama değerleri “çok düşük”; 1,81-2,60 aralığında olan ortalama değerleri “düşük”; 2,61-3,40 aralığında olan ortalama değerleri “orta”; 3,41-4,20 aralığında olan ortalama değerleri “yüksek”; 4,21-5,00 aralığında olan ortalama değerleri “çok yüksek” düzey şeklinde yorumlanmaktadır (Ünver ve Gamgam, 2008; Akt. Dal, 2018).

3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARININ GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİ

Araştırmanın bu bölümünde kullanılan veri toplama araçlarına ait geçerlik ve güvenilirlik analizleri hakkında bilgilendirme yapılmıştır.

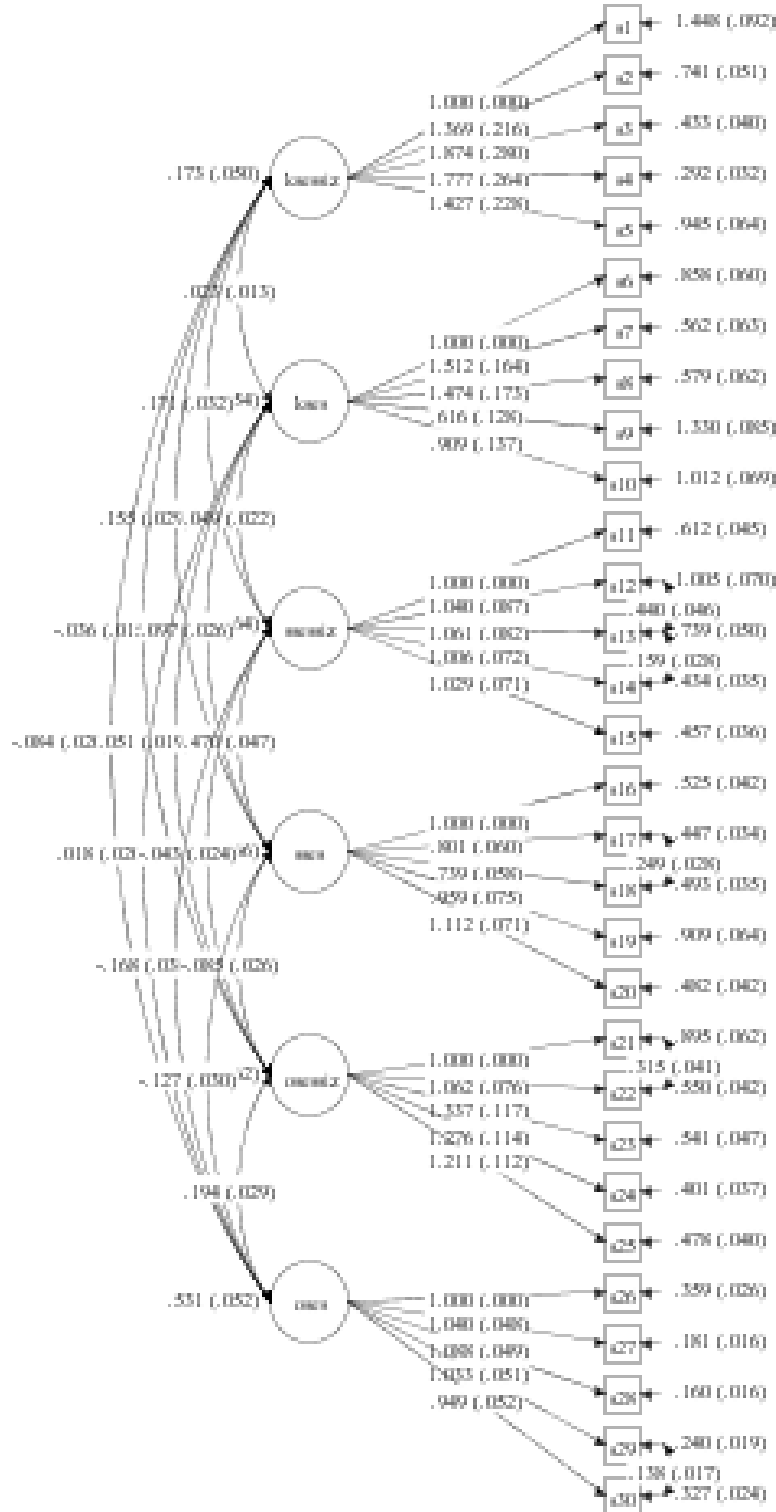
3.4.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Geçerlik Analizi

Örgütsel sessizlik ölçeğinin altı faktörlü yapısı Mplus programı ile doğrulamalı faktör analizi (DFA) yapılarak test edilmiştir. Mplus yazılımı, “özel sözdizimi, karmaşık örnekleme tasarımlarında olasılık ağırlıklarının belirlenmesini,

örtük büyüme modellerinde ve çoklu örneklemeler üzerinde test edilen CFA (Doğrulayıcı Faktör Analiz) modellerini (değişmezlik testi) desteklemektedir.” (Kline, 2019, s.105). Buna göre analiz sonuçları Şekil 7’de gösterilmiştir.



Şekil 7: Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi



MPlus 7.4 programı aracılığıyla yapılan DFA sonucunda Örgütsel Sessizlik Ölçeği için oluşturulan modelin altı faktörlü yapısının uygun olmadığı görülmüştür. Şekil 7'de görüldüğü üzere maksimum olabilirlik yöntemi kullanılarak uyum indekslerinin yeterli seviyeye ulaşabilmesi için model üzerinde modifikasyonlar gerçekleştirilmiştir. Bunun sonucunda 12. ile 13. madde; 17. İle 18. madde; 22. İle 21. madde; 29. İle 30. madde arasında ilişki kurulmuştur. Yol diyagramında görüldüğü gibi oluşturulan bu korelasyonlar ile gerekli görülen modifikasyonlar model üzerinde gerçekleştirilmiş ve yeterli veya iyi düzeyde uyum indekslerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Tüm bunların sonucunda yapı geçerliğinin sağlanabilmesi amacıyla öncelikle Ki-kare (χ^2) değeri incelenmiştir [$\chi^2=929,944$; $sd=385$, $p<0,01$]. Anlamlılık düzeyinin 0,05'in altında yer alması örneklem sayısının artmasıyla orantılıdır. Oluşturulan yol diyagramında DFA uyum indeksleri $\chi^2/sd=2,415$; RMSEA=0,052; SRMR=0,060; CFI=0,923; TLI=0,914 olarak bulunmuştur.

Uyum indekslerinin iyi veya yeterli olduğunun ifade edilebilmesi için bulunan değerlerin belirli aralıklar içerisinde yer alması gerekmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Buna göre öncelikle χ^2 değerine baktığımızda örneklem sayısının fazla olması sebebiyle anlamlılık derecesi 0,05'in altına düşmesi normal olarak kabul edilmiştir. χ^2 değerinde herhangi bir fikir birliği olmamasına rağmen kabul edilebilir değer aralığı en düşük 2,0, en yüksek 5,0 olarak araştırmacılar tarafından raporlanmaktadır (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008). Yılmaz ve Varol (2015) $2 \leq \chi^2 \leq 3$ değerleri arasında yer almasının kabuledilebilir uyum indeksi olduğunu belirtmiştir.

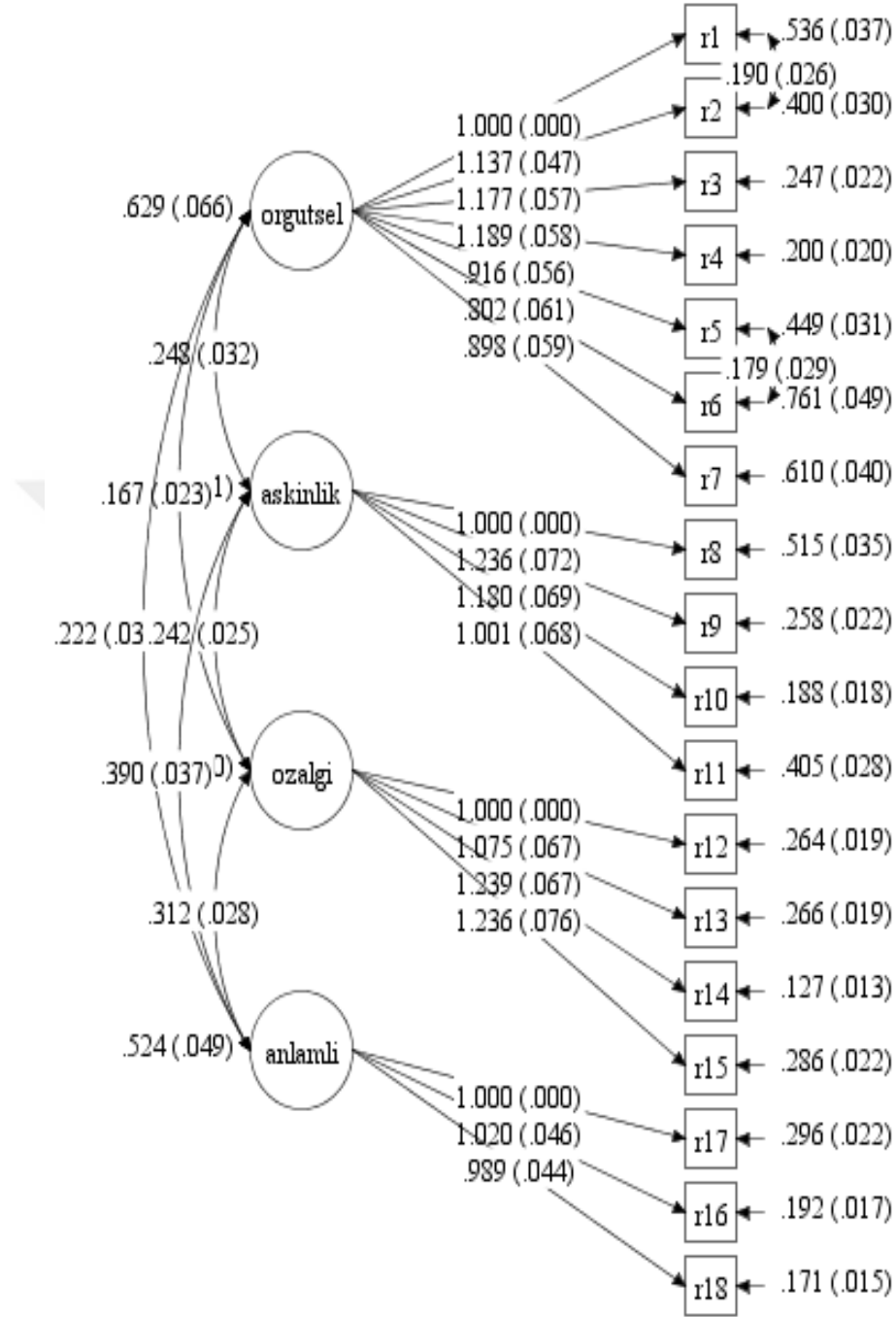
Bunun yanında RMSEA değerinin 0,08'den küçük olması gerektiğini belirtilmiştir (Hooper vd., 2008, s. 54). RMSEA değerinin $0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$ değerleri arasında olması kabul edilebilir uyum değerlerine işaret etmektedir (Yılmaz ve Varol, 2015). Ancak bununla birlikte Browne ve Cudeck (1993), RMSEA $\geq 0,10$ olmasının problem oluşturacağını belirtmiştir (Akt. Kline, 2019, s. 274). Kline (2019, s. 480) tarafından verilen örneklere göre ise RMSEA değeri örneklem büyüdükçe biraz daha yükselmekte; %90 güven aralığı bağlamında ise aralık daralmaktadır. SRMR değerinin 0,08'e yakın bir kesme değerinin olduğu görüşü yaygın olarak

benimsenmektedir (Hooper vd., 2008). CFI değeri için Hooper vd. (2008)'in de $CFI \geq 0,90$ değerinin iyi uyuma işaret ettiğini ifade etmektedir. TLI değeri için örneklem ve madde sayısı dikkate alınarak olması gereken değer 0-1 aralığında $TLI > 0,90$ olması gerekmektedir. (Byrne, 2011; akt. Yaşlıoğlu, 2017). Böylelikle ortaya çıkan bu değerlerin iyi veya yeterli uyum indeksleri taşıdığı kanıtlanmaktadır. Uygulanan DFA sonucunda, Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin altı faktörlü yapısının yeterli yapı geçerliliğine sahip olduğu görülmüştür.

3.4.2. İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği'nin Geçerlik Analizi

İş Yeri Ruhsallığı Ölçeğinin dört faktörlü yapısını doğrulayabilmek amacıyla Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) MPlus 7.4 programı aracılığıyla model belirlenerek gerekli aşamalardan geçmiştir. Uygulanan adımlar ve şekiller aşağıda Şekil 8'de gösterilmektedir.

Şekil 8: İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi



MPlus 7.4 programı aracılığıyla yapılan DFA sonucunda İş Yeri Ruhsallığı ölçeği için oluşturulan başlangıç modelin analizinde modelin yeterli uyuma sahip olmadığı görülmüştür. Uyum indekslerinin yeterli seviyeye ulaşabilmesi için maksimum olabilirlik yöntemi kullanılarak model üzerinde bazı modifikasyonlar gerçekleştirilmiştir. Bunun sonucunda Şekil 9'da görüldüğü üzere 1. madde ile 2. madde arası ve 5. madde ile 6. madde arasında bir ilişki kurulmuştur. Uygulanan korelasyonlar sonucunda yol diyagramında DFA uyum indeksleri $\chi^2/sd=3,650$; RMSEA=0,071; SRMR=0,066; CFI=0,947; TLI=0,936 olarak bulunmuştur.

Uyum indekslerinin iyi veya yeterli olduğunun ifade edilebilmesi için bulunan değerlerin belirli aralıklar içerisinde yer alması gerekmektedir. Buna göre öncelikle χ^2 değerine bakıldığında örneklem sayısının fazla olması sebebiyle anlamlılık derecesi 0,05'in altına düşmesi normal olarak kabul edilmiştir. χ^2 değerinde herhangi bir fikir birliği olmamasına rağmen kabul edilebilir değer aralığı en düşük 2.0, en yüksek 5.0 olarak araştırmacılar tarafından raporlanmaktadır (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008). Bunun yanında RMSEA değerinin 0,08'den küçük olması gerektiğini belirtilmiştir (Hooper vd., 2008). SRMR değerinin 0,08'e yakın bir kesme değerinin olduğu görüşü yaygın olarak benimsenmektedir (Hooper vd., 2008). CFI değeri için 0,90 ve üzerinde olması iyi uyum göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu da iyi bir uyum indeksi olduğunu göstermektedir. TLI değeri için örneklem ve madde sayısı dikkate alınarak olması gereken değer 0-1 aralığında TLI>0,90 olması gerektiği söylenirken (Byrne, 2011; akt. Yaşlıoğlu, 2017); 0,95'e yakın bir kesme değerin gerektiği de belirtilmiştir. Böylelikle sunulan yol diyagramının iyi veya yeterli uyum indeksleri taşıdığı söylenebilmektedir. Uygulanan DFA sonucunda, İş Yeri Ruhsallığı Ölçeğinin dört faktörlü yapısının yeterli yapı geçerliliğine sahip olduğu görülmüştür.

3.4.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Erdoğan (2011) tarafından Türkçeye uyarlama çalışması yapılan sessizliği ve sesliliği ölçmeye yönelik olarak geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin 6 faktörlü yapısının güvenirlik analizleri boyutlar kapsamında araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir.

Bu doğrultuda ölçeğin örgütsel sessizliği ölçen bölümünden başlayarak kabul edilmiş sessizlik boyutunun iç tutarlık katsayısı 0,764 şeklinde hesaplanmıştır. Savunma amaçlı sessizlik boyutunun iç tutarlık katsayısı 0,870 ve örgüt yararına sessizlik boyutunun iç tutarlık katsayısı 0,811 olarak bulgulanmıştır.

Ölçeğin çalışan sesliliğini ölçen bölümünde kabul edilmiş seslilik boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0,742 olarak hesaplanmıştır. Savunma amaçlı seslilik boyutunda 0,853 iken; örgüt yararına seslilik boyutunda bu değer 0,923 şeklinde ortaya çıkmıştır. Tayfur ve Çatır (2013) çalışmalarında Erdoğan (2011) tarafından Türkçeye uyarlama çalışması yapılan örgütsel sessizlik ve sesliliği ölçen bu ölçeği kullanmış olup yaptıkları güvenirlik analizi kapsamında Cronbach's Alpha katsayısını 0,805 olarak hesaplamışlardır.

Bu araştırmada da ölçeğin güvenirliğinin tespiti için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanarak 0,804 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarında da gerçekleştirilen güvenirlik analizi sonuçları tabloda sunulmuştur.

Tablo 22: Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Ölçeğine İlişkin Alt Boyutlarda Cronbach's Alpha Katsayı Değerleri

Ölçek	Boyutlar	α	Madde Sayısı
Sessizlik	Kabul Edilmiş Sessizlik	0,721	5
	Savunma Amaçlı Sessizlik	0,843	5
	Örgüt Yararına Sessizlik	0,839	5
Seslilik	Kabul Edilmiş Seslilik	0,631	5
	Savunma Amaçlı Seslilik	0,825	5
	Örgüt Yararına Seslilik	0,920	5
	Toplam	0,804	30

Gerçekleştirilen güvenirlik analizleri sonucunda elde edilen Cronbach Alpha katsayısı hem tüm ölçek için hem de tüm alt boyutlarda hesaplanmış ve Tablo 22'de sunulmuştur. Cronbach's Alpha katsayısı ile güvenirliğin tespit edilmesi konusunda belirli bir sınır olması ve bu sınırın 0,70'ten başlaması gerekmektedir (Schmitt,

1996). Bu bilgiye göre Alpha katsayısı 0,70'in üzerinde bir değerde ise güvenilir olduğu söylenebilmektedir. 0,70 değerinin altında kalan "Kabul Edilmiş Sesslilik" boyutuna baktığımızda ise soru sayısının az olduğu bazı durumlarda bu değer 0,70'in altına düşebileceği; dolayısıyla böyle durumlarda 0,60 değeri sınır olarak alınabileceği görüşü yer almaktadır (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006, s. 57). Dolayısıyla ölçeğin içerisindeki boyutlar ayrı ayrı ve genel olarak tüm ölçeğin güvenilirliğinin yeterli kanıtı sahip olduğu görülmüştür.

3.4.4. İş Yeri Ruhsallığı Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Özgan (2017) tarafından geliştirilen ve okullarda öğretmenlerin iş yeri ruhsallığı düzeyleri hakkında bilgi toplamayı amaçlayan ölçeğin güvenirlik analizi araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda araştırmacı tarafından ölçek bir bütün şeklinde değerlendirilip tüm ölçek için Cronbach Alpha katsayısı 0,87 olarak hesaplanmıştır.

İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği'ni doktora tez çalışmasında nicel olarak yürütülen kısımda kullanan Göçen (2017) ise ölçeğin bütününe ilişkin Cronbach's Alpha katsayısını 0,81 olarak raporlamıştır. Bir başka tez çalışmasında daha kullanılan ölçeğin güvenirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha katsayısı Barut (2017) tarafından 0,87 olarak bulgulanmış ve sunulmuştur.

Bu çalışma kapsamında ise ölçeğin her bir boyutu tek tek ele alınıp ardından tüm ölçek için Cronbach Alpha katsayısı değerlendirilmiştir. 18 madde ve 4 boyuttan oluşan ölçeğin tüm ölçek için Cronbach's Alpha katsayısı 0,928 olarak hesaplanmıştır. Ölçekteki 4 boyut için de güvenirlik analizi yapılmış olup tabloda sunulmuştur.

Tablo 23: İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği ve Alt Boyutlarında Cronbach's Alpha Katsayı Değerleri

Boyutlar	<i>a</i>	Madde sayısı
Örgütsel Değerler	0,913	7
Aşknlık	0,856	4
Özalgı	0,847	4
Anlamlı İş	0,880	3
Toplam	0,928	18

Cronbach's Alpha katsayıları güvenilirliğe dair bilgi vermek amaçlı olarak hesaplanmış ve 0,70 sınırının üzerinde olması gerektiği belirtilmiştir (Büyüköztürk vd. 2017, s. 113). Buna göre örgütsel değerler boyutunda 0,913; Aşkınlık boyutunda 0,856; Özalgi boyutunda 0,847; Anlamlı iş boyutunda ise 0,880 katsayı değerleri elde edilmiştir. Tablo 23'te gösterilen Cronbach's Alpha katsayıları incelendiğinde bütün boyutlarda ve ölçeğin genelinde değerlerin 0,70'in üzerinde olması dolayısıyla güvenilir bir ölçek olduğu ifade edilebilmektedir.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Okullarda iş yeri ruhsallığı, örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişki ile birlikte bu kavramlar hakkında öğretmenlerin düzeylerini ölçmeyi amaçlayan araştırma kapsamında öğretmenlerden elde edilen bilgileri analiz edebilmek amacıyla SPSS 21.0 programından faydalanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğini test edebilmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) MPlus 7.4 programı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında okullarda öğretmenlerin iş yeri ruhsallığı düzeyleri, örgütsel sessizlik ve seslilik düzeylerinin saptanması için SPSS 21.0 programı ile aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistikler yapılmıştır.

Analiz yapılması belirlenen grupların normal dağılım özelliği taşıyıp taşımadığının kontrolleri yapılmış, uygulanacak olan testlerin varsayımları incelenmiştir. Bunun için normallik testlerinden olan Kolmogorov – Smirnov ve Shapiro - Wilk normallik testleri ile çarpıklık-basıklık değerlerine bakılmıştır. Ayrıca verilerin normal dağılıp dağılmadığını anlayabilmek için Histogram ve Q-Q Plot grafiği incelenip yorumlanarak parametrik/non-parametrik analiz yöntemlerinden hangisinin seçileceğine bu şekilde karar verilmiştir. Detaylı inceleme sonuçları ve yorumları araştırmanın bulgular kısmında, analizlerden önce her soru için ayrı ayrı hesaplanarak açıklanmıştır.

İncelenen bu normallik değerleri sonuçları doğrultusunda verilerin tüm değişkenlerde normallik varsayımlarının sağlamadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda non-parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırma kapsamında belirlenen değişkenlerden iki grubun olduğu durumlarda Mann-Whitney U testi; ikiden fazla grubun olduğu durumlarda ise Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

Araştırmanın soruları kapsamında örgütsel sessizlik ve sesliliğin iş yeri ruhsallığının anlamlı yordayıcısı olup olmadığının test edilmesinde Çoklu Regresyon analizinden faydalanılmıştır. Çoklu Regresyon, yordanan bir değişken ile yordayıcı değişken ya da değişkenlerin arasındaki ortaya koyulması için yapılan bir analizdir (Can, 2017, s. 273).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde, alt problemler sırasıyla incelenmiş ve bulgular tablolar şeklinde sunulmuştur. Bulgulara ilişkin yorum ve değerlendirmelere sıralanışa uygun olarak yer verilmiştir.

4.1. BİRİNCİ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE DAİR BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmada cevap aranan sorulardan ilki araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarındaki iş yeri ruhsallığına ilişkin algılarının belirlenmesine yöneliktir. Bu kapsamda ölçekte yer alan maddeler üzerinden gerekli analizler gerçekleştirilmiştir. Maddelere ait frekans, aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde dağılım sonuçları Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24: Katılımcıların İş Yeri Ruhsallığına İlişkin Algı Düzeyleri

İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği Maddeleri	Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma (SS)	f	Kesinlikle		Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle		Boş
				katılmıyorum	Katılmıyorum			katılıyorum	katılıyorum	
1. Çalışanlar birbirlerine karşılık beklemeden yardım eder.	3,59	1,107	f	29	61	101	237	100	2	
			%	5,5	11,5	19,1	44,7	18,9	0,4	
2.Çalışanlar arasında takım ruhu vardır.	3,42	1,118	f	33	83	119	216	78	1	
			%	6,2	15,7	22,5	40,8	14,7	0,2	
3.Çalışanlar birbirlerine karşı samimi davranırlar.	3,51	1,076	f	29	68	112	241	79	1	
			%	5,5	12,8	21,1	45,5	14,9	0,2	
4. İş yerimde çalışanlar birbirlerine güvenir.	3,47	1,089	f	24	72	131	219	80	4	
			%	4,5	13,6	24,7	41,3	15,1	0,8	
5. İş yerimde mesleki etik kurallara göre davranılır.	3,66	1,055	f	17	56	95	259	98	5	
			%	3,2	10,6	17,9	48,9	18,5	0,9	
6. İş yerimde ayrımı yapılmaksızın (ırk, cins, dil, din vb.) herkes aynı hak ve imkânlara	3,82	1,099	f	26	45	76	231	151	1	

sahiptir.										
				%	4,9	8,5	14,3	43,6	28,5	0,2
7.Sorunlarımı iş arkadaşlarımla rahatça paylaşabilirim.	3,64	1,085	f	27	57	90	254	100	2	
				%	5,1	10,8	17,0	47,9	18,9	0,4
8.İşimi yaparken yer ve zamandan bağımsız içsel bir huzur hissettiğim anlar olur.	3,80	0,995	f	21	42	64	294	108	1	
				%	4,0	7,9	12,1	55,5	20,4	0,2
9.İşimin ruhsal yolculuğumun bir parçası olduğuna inanırım.	3,88	0,968	f	19	32	73	275	131	0	
				%	3,6	6,0	13,8	51,9	24,7	0,0
10.İşimi yaparken manevi bir güç hissederim.	3,94	0,961	f	16	19	69	284	138	4	
				%	3,0	3,6	13,0	53,6	26,0	0,8
11.İşimde tanımlaması zor bir çalışma aşkı hissettiğim zamanlar olur.	3,88	0,940	f	14	33	77	281	124	1	
				%	2,6	6,2	14,5	53,0	23,4	0,2
12.Kendimi (sosyal-ruhsal-psikolojik vb. açıdan) tanırım.	4,25	0,744	f	6	11	28	285	200	0	
				%	1,1	2,1	5,3	53,8	37,7	0,0
13.İş yerimde zorluk ve sıkıntılara karşı sabrederim.	4,10	0,810	f	5	20	39	307	157	2	
				%	0,9	3,8	7,4	57,9	29,6	0,4
14.İşim için elimden gelen fedakârlığı yaparım.	4,23	0,749	f	3	17	33	281	196	0	
				%	0,6	3,2	6,2	53,0	37,0	0,0
15.İşimin topluma katkısı yüksektir.	4,30	0,882	f	11	12	28	225	252	2	
				%	2,1	2,3	5,3	42,5	47,5	0,4
16.İşim, hayatıma anlam katar.	4,18	0,903	f	10	21	33	254	210	2	
				%	1,9	4,0	6,2	47,9	39,6	0,4
17.İşim beni manevi olarak tatmin eder.	4,06	0,915	f	11	29	54	260	176	0	
				%	2,1	5,5	10,2	49,1	33,2	0,0
18.Önem verdiğim değerlerim ile işim arasında güçlü bir bağ vardır.	4,18	0,838	f	11	11	47	261	200	0	
				%	2,1	2,1	8,9	49,2	37,7	0,0
İş Yeri Ruhsallığı Genel	3,88	0,644								

Tablo 24 incelendiğinde İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği'nin bütün maddeleri için tek tek ortalamalar ve standart sapma puanları hesaplanmış olup frekans ve yüzdelik dağılımlar gösterilmiştir. Bu hesaplamalar doğrultusunda ölçeğin genel ortalama değeri ($\bar{X}=3,88$; $SS=0,644$) olarak bulgulanmıştır. Bu ortalama değeri “yüksek” düzey olarak kabul edilmektedir. Ölçek maddeleri incelendiğinde en düşük ortalamaya sahip olan madde “Çalışanlar arasında takım ruhu vardır.” ifadesinin yer

aldığı 2. maddedir ($\bar{X}=3,42$; $SS=1,118$). En yüksek ortalamaya sahip olan madde ise “İşimin topluma katkısı yüksektir.” ifadesinin yer aldığı 15. maddedir ($\bar{X}=4,30$; $SS=0,882$).

İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği'nin alt boyutlarında da inceleme yapılabilmesi ve öğretmenlerin alt boyutlarda iş yeri ruhsallık düzeylerinin belirlenebilmesi için ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiş ve Tablo 25'te gösterilmiştir.

Tablo 25: Öğretmenlerin Alt Boyutlarda İş Yeri Ruhsallığı Düzeylerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	<i>n</i>	\bar{X}	SS
Örgütsel Değerler	527	3,60	0,855
Aşkınlık	527	3,88	0,783
Özalgı	527	4,22	0,642
Anlamli İş	527	4,14	0,775
Toplam	527	3,89	0,628

Tablodaki bulgular doğrultusunda öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeylerinin her bir alt boyutta “yüksek” düzeyde olduğu ve özalgı boyutunda “çok yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel değerler boyutunda ($\bar{X}=3,60$); aşkınlık boyutunda ($\bar{X}=3,88$); özalgı boyutunda ($\bar{X}=4,22$) ve anlamlı iş boyutunda ($\bar{X}=4,14$) olmak üzere tabloda sunulmuştur.

Barut (2017) tarafından yapılan tez çalışmasının sonuçlarına göre öğretmenlerin iş yeri ruhsallık algıları ($\bar{X}=4,08$) olarak hesaplanmış olup bu değer “yüksek” düzey olduğu belirtilmiştir. Sadykova ve Tutar (2014) tarafından yapılan çalışma sonucunda da iş yeri ruhsallığı ortalama değerlerinin yüksek olduğu, insanların iş tatmininin güçlü ve işten ayrılma niyetinin zayıf olduğu raporlanmıştır. Göçen (2017), Avcı (2019) ve Pelenk (2018) tarafından yapılan çalışmalarda da yine katılımcıların iş yeri ruhsallık ortalamasının yüksek olduğu belirtilmiştir.

Bu doğrultuda bulunan sonuçlar çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir. Barut (2017) tarafından yapılan tez çalışmasının sonuçlarında iş yeri ruhsallığının alt boyutlarından en yüksek ortalamaya sahip olan boyutun “fedakârlık” olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada ise en yüksek ortalamaya sahip olan boyut “özalgı” boyutu olmuştur. Özalgı boyutunda yer alan 12, 13, 14, 15. maddeler incelendiğinde

öğretmenlerin kendilerinin ve mesleği yapış biçimlerinin farkında olmalarına yönelik maddeler olduğu görölmektedir. Göçen (2017) de araştırmanın bu bulgusunu destekler nitelikte en yüksek ortalamaya sahip olan boyutun “özalgı” boyutu ($\bar{X}=4,42$) olduğunu belirtmiştir.

Öğretmenlerin kendilerine yönelik ruhsallık algılarının yüksek olması, bilinç ve eğitim seviyesinin yüksekliği ile bağdaştırılmaktadır. Hangi anlama ve amaca hizmet ettiğinin farkında olmak, yapılan işin diğeri insanlar üzerinde bıraktığı etkiyi görebilmek açısından bu değer son derece önemli görölmektedir.

4.2. İKİNCİ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE DAİR BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın ikinci alt problemi araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık durumunun olup olmamasının tespiti ile ilgilidir. Bu doğrultuda alt başlıklardan; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş, medeni durum, okuldaki hizmet süresi, mezuniyet, okul türü, okuldaki öğretmen sayısı, okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyi ve herhangi bir sendika üyeliğinin olup olmaması değişkenlerine göre anlamlı farklılık için gerekli analizler gerçekleştirilmiştir.

Bu analizlerin parametrik ya da non-parametrik analizlerden hangisi ile yapılacağına karar verebilmek için gerekli varsayımlar incelenmiştir. Çarpıklık (Skewness) değeri kadın grubunda -0,737; standart hatası 0,151 olarak hesaplanmıştır. Basıklık (Kurtosis) değeri 1,432; standart hatası ise 0,301 çıkmıştır. Çarpıklık-basıklık değerlerinin standart hataya oranı $\pm 1,96$ sınırları arasında olmamasından dolayı (Can, 2017, s. 85) normallik sağlanmamıştır. Erkek grubunda çarpıklık değeri -0,857; standart hatası 0,149 çıkmıştır. Basıklık değeri ise 1,177; standart hatası 0,297 olarak bulgulanmıştır. Bu değerlerin standart hata ile oranı sonucunda $\pm 1,96$ değer aralığında olmadığı ortaya çıkmıştır. İncelenen normallik testleri sonuçlarından Kolmogorov-Smirnov testinin manidarlık seviyesi $p < 0,05$ olmasından dolayı da normal dağılım göstermediği görölmektedir. Histogram grafiğinde sola çarpık bir yapının olması ve Q-Q Plot grafiğinin de uç noktalarında sapma görülmesi sonucu verilerin normal dağılım göstermediğine karar verilmiştir.

Bu nedenle tüm analizler non-parametrik yöntemler ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular sırasıyla aşağıda tablolarda sunulmuştur.

Tablo 26: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallık Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Örgütsel Değer	Kadın	260	3,57	0,87409	0,05	3,47	3,68
	Erkek	267	3,62	0,83766	0,05	3,51	3,72
Aşkınlık	Kadın	260	3,88	0,80244	0,05	3,78	3,98
	Erkek	267	3,88	0,76532	0,04	3,78	3,97
Özalgı	Kadın	260	4,23	0,58981	0,03	4,15	4,29
	Erkek	267	4,22	0,69083	0,04	4,14	4,31
Anlamli iş	Kadın	260	4,16	0,72197	0,04	4,06	4,24
	Erkek	267	4,13	0,82568	0,04	4,03	4,23
Ölçek toplam	Kadın	260	3,89	0,60910	0,03	3,81	3,96
	Erkek	267	3,90	0,64744	0,03	3,82	3,98

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre betimleyici istatistik sonuçları doğrultusunda Tablo 26 incelendiğinde kadınların iş yeri ruhsallık düzeyleri ortalaması %95 güven aralığında ($\bar{X}=3,89$; $SS=0,609$); erkeklerin iş yeri ruhsallık düzeyi ortalaması ($\bar{X}=3,90$; $SS=0,647$) olarak hesaplanmıştır. Bu durumda iki grubun da iş yeri ruhsallık düzeyi “yüksek” olduğu anlaşılmaktadır.

Cinsiyet değişkeninde anlamlı farklılığa bakılabilmesi için non-parametrik analiz yöntemlerinden Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 27’de sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 27: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	<i>U</i>	<i>p</i>
Örgütsel Değer	Kadın	260	257,43	66930,50	33000,50	0,327
	Erkek	267	270,40	72197,50		
Aşkınlık	Kadın	260	265,26	68967,50	34382,50	0,848
	Erkek	267	262,77	70160,50		
Özalgi	Kadın	260	259,52	67476,00	33546,00	0,496
	Erkek	267	268,36	71652,00		
Anlamli İş	Kadın	260	263,35	68470,50	34540,50	0,920
	Erkek	267	264,63	70657,50		
Ölçek Toplam	Kadın	260	258,94	67324,00	33394,00	0,451
	Erkek	267	268,93	71804,00		

Tabloda analiz sonuçları verilen Mann Whitney U Testi'ne göre her bir boyut incelendiğinde $p < 0,05$ durumu ile karşılaşılmadığı için manidar bir sonuca ulaşılmamıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yeri ruhsallığı düzeyleri genel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($U=3339400$; $z=-0,754$; $p > 0,05$).

Bu araştırmanın sonucu ile paralellik gösteren Avcı'nın (2019) çalışması bulunmaktadır. Sonuçlara göre erkeklerin iş yeri ruhsallığı ortalamaları kadınların ortalamasından daha yüksektir. Ancak bu değerler anlamlı bir farklılığa yol açmamıştır. Barut (2017) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin iş yeri ruhsallığı algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık bulgulamıştır. Bu bulgu bu araştırmanın sonuçları ile çelişir niteliktedir. Buna göre kadın katılımcıların lehine bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına bakıldığında ise kadın ile erkek katılımcıların ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Ancak Barut (2017) tarafından elde edilen bulguların bu sonucun aksi olduğu ifade edilmiştir. Bu sonucun dayanağını kadınların erkeklere göre daha duygusal ve olaylar karşısında daha fedakâr bir yaklaşım sergilemelerinden kaynaklı olabileceği belirtilmiştir.

Bu araştırma kapsamında erkek ya da kadın öğretmenlerin iş yeri ruhsallığı algılarında herhangi bir farklılık olmadığı, iş yeri ruhsallık algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığı, bir eşitlik söz konusu olduğu ve toplumsal yapının da bu eşitliği benimsemiş/içselleştirmiş olduğu gözler önüne serilmektedir.

Tablo 28: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallık Algılarının Yaş Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri

Boyutlar	Yaş	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Örgütsel Değer	21-30 yaş	282	3,54	0,877	0,05	3,43	3,64
	31-40 yaş	164	3,62	0,833	0,06	3,49	3,74
	41-50 yaş	64	3,76	0,805	0,10	3,55	3,94
	51yaşveüzeri	17	3,70	0,845	0,20	3,27	4,07
Aşkınlık	21-30 yaş	282	3,87	0,799	0,04	3,78	3,96
	31-40 yaş	164	3,88	0,766	0,05	3,76	3,98
	41-50 yaş	64	3,90	0,830	0,10	3,68	4,08
	51yaşveüzeri	17	3,92	0,465	0,10	3,71	4,13
Özalgı	21-30 yaş	282	4,24	0,582	0,03	4,17	4,31
	31-40 yaş	164	4,22	0,694	0,05	4,11	4,31
	41-50 yaş	64	4,14	0,782	0,09	3,93	4,31
	51yaşveüzeri	17	4,26	0,487	0,11	4,03	4,50
Anlamlı İş	21-30 yaş	282	4,13	0,765	0,04	4,04	4,22
	31-40 yaş	164	4,16	0,788	0,05	4,04	4,28
	41-50 yaş	64	4,11	0,863	0,10	3,88	4,31
	51yaşveüzeri	17	4,27	0,444	0,10	4,07	4,50
Ölçek Toplam	21-30 yaş	282	3,87	0,610	0,03	3,79	3,93
	31-40 yaş	164	3,90	0,642	0,04	3,81	3,99
	41-50 yaş	64	3,93	0,720	0,09	3,75	4,09
	51yaşveüzeri	17	3,97	0,399	0,09	3,78	4,17

Tablo 28'de yer alan bilgiler doğrultusunda katılımcıların iş yeri ruhsallık düzeyleri tüm alt boyutlarda incelendiğinde %95 güven aralığında ölçeğin genelindeki değerlere göre sırasıyla en yüksek olan grup 51 yaş ve üzeri grubu olmuştur ($\bar{X}=3,97$; $SS=0,399$). Bu değeri takip eden 41-50 yaş ($\bar{X}= 3,93$; $SS=0,720$); sonrasında 31-40 yaş aralığındaki katılımcılar ($\bar{X}=3,90$; $SS= 0,642$) olurken son olarak 21-30 yaş aralığındaki katılımcılar ($\bar{X}=3,83$; $SS=0,610$) olarak hesaplanmıştır.

İş yeri ruhsallık puanlarının yaş değişkenine göre normal dağılıma sahip olup olmadığını analizini yapmak adına her bir grup için basıklık çarpıklık değerleri incelenmiştir. 21-30 yaş grubunun basıklık değeri -0,742, standart hatası 0,145 iken; çarpıklık değeri 1,434, standart hatası 0,289 olarak hesaplanmıştır. 31-40 yaş grubunun basıklık- çarpıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (-0,866/0,190; 1,392/0,377) olarak bulunmuştur. 40-51 yaş grubunun basıklık çarpıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (-0,911/0,299; 0,579/0,590) çıkmıştır. 51 yaş ve üzeri grubunun basıklık çarpıklık değerleri ise sırasıyla (0,355/0,550;-0,082/1,063) olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre $\pm 1,96$ değerleri arasında yer alabilen grup değerleri olsa da varsayımların sağlanması için her grubun normal dağılım

göstermesi gerekmektedir (Can, 2017, s. 149). Bu sebeple normal dağılıma sahip değildir. Normallik testlerinden olan Kolmogorov-Smirnov testinin $p < 0,05$ olmasından dolayı normal dağılım göstermediği söylenebilir. İncelenen Histogram, Q-Q Plot ve gövde yaprak grafiği sonucunda da çarpıklık olduğu görülmüştür.

Dolayısıyla normallik varsayımı karşılanmaması sebebiyle araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeylerinin alt boyutlar ile birlikte yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlenebilmesi için non-parametrik test yöntemlerinden olan Kruskal-Wallis H testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallık Algılarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	p
Örgütsel Değer	21-30 yaş	282	253,01	3	4,958	0,175
	31-40 yaş	164	267,56			
	41-50 yaş	64	295,07			
	51 yaş +	17	295,00			
Aşkınılık	21-30 yaş	282	262,81	3	0,463	0,927
	31-40 yaş	164	263,32			
	41-50 yaş	64	274,44			
	51 yaş +	17	251,00			
Özalğı	21-30 yaş	282	263,43	3	0,539	0,910
	31-40 yaş	164	269,52			
	41-50 yaş	64	254,76			
	51 yaş +	17	254,88			
Anlamlı İş	21-30 yaş	282	260,74	3	0,362	0,948
	31-40 yaş	164	267,97			
	41-50 yaş	64	265,20			
	51 yaş +	17	275,29			
Ölçek Toplam	21-30 yaş	282	255,09	3	2,738	0,434
	31-40 yaş	164	269,48			
	41-50 yaş	64	287,51			
	51 yaş +	17	270,41			

Tablo 29’da yer alan yaş demografik değişkenine göre katılımcıların iş yeri ruhsallık düzeyleri arasında fark olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları doğrultusunda katılımcıların yaş değişkeni ile iş yeri ruhsallık düzeyleri arasında ve tüm alt boyutlarda anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir [$\chi^2_{(3)} = 2,738; p > .05$].

Suárez’in (2015) de çalışmasında belirttiği gibi iş yeri ruhsallığı yaş, cinsiyet, kültür ve liderlik şekline göre farklılaşabilmektedir. Bu amaçla araştırmada yapılan

yaş değişkeni ile iş yeri ruhsallığı algılarının fark analizleri sonucunda herhangi bir manidarlık görülmediği ortaya çıkmıştır.

Avcı (2019) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarında ise 30 yaş ve altı olan katılımcıların iş yeri ruhsallık algılarının ortalaması daha yüksek çıkmış olup bunun anlamlı bir farklılık kaynağı olmadığı tespit edilmiştir. Ancak alt boyutlara bakıldığında “işe tutkunluk” alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu ve 30 yaş altı olan grup ile 31-40 yaş arası olan ikili gruplarından kaybolduğu belirtilmiştir. Buna göre 30 yaş ve altı olan grubun lehine bir durum söz konusudur. Dolayısıyla işe tutkunluk 30 yaş ve altı olan grupta diğer gruba göre daha yüksek olmaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarında anlamlı farklılık çıkmasa da “işe tutkunluk” boyutu ile “anlamlı iş” ya da “aşkınlık” boyutlarına bakıldığında 51 yaş ve üstünün daha yüksek ortalama değere sahip olduğu görülmüştür.

Bu doğrultuda öğretmenlerin okullarda anlamlı bir iş yaptıklarına dair inançları yaş ile ilgili olmamaktadır yorumu yapılabilir. Kendilerini ruhsal anlamda iyi hissetmeleri ve yaptıkları işe kendilerini vermeleri öğretmenlik mesleğinin önemli yapı taşıdır ve bunun yaşa göre değişmediği bu çalışma kapsamında görülmüştür.

Tablo 30: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallık Algılarının Kıdem Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Örgütsel Değerler	0-5 yıl	262	3,57	0,856	0,05	3,47	3,67
	6-10 yıl	122	3,54	0,796	0,07	3,40	3,67
	11-15 yıl	47	3,50	0,958	0,14	3,22	3,78
	16-20 yıl	52	3,83	0,931	0,13	3,57	4,09
	21yıl +	44	3,73	0,773	0,11	3,50	3,94
Aşkınlık	0-5 yıl	262	3,92	0,739	0,04	3,82	4,01
	6-10 yıl	122	3,75	0,862	0,07	3,61	3,90
	11-15 yıl	47	3,91	0,755	0,11	3,68	4,12
	16-20 yıl	52	3,97	0,828	0,11	3,74	4,21
	21 yıl +	44	3,85	0,774	0,11	3,62	4,07
Özalgı	0-5 yıl	262	4,26	0,558	0,03	4,19	4,33
	6-10 yıl	122	4,15	0,722	0,06	4,01	4,28
	11-15 yıl	47	4,29	0,664	0,09	4,08	4,46
	16-20 yıl	52	4,20	0,823	0,11	3,96	4,41
	21 yıl +	44	4,17	0,611	0,09	3,98	4,35
Anlamlı İş	0-5 yıl	262	4,21	0,684	0,04	4,13	4,31
	6-10 yıl	122	3,96	0,914	0,08	3,79	4,12
	11-15 yıl	47	4,22	0,752	0,10	4,00	4,42
	16-20 yıl	52	4,17	0,836	0,11	3,96	4,39
	21 yıl +	44	4,13	0,771	0,11	3,90	4,37
Ölçek Toplam	0-5 yıl	262	3,91	0,572	0,03	3,84	3,98
	6-10 yıl	122	3,76	0,668	0,05	3,68	3,91
	11-15 yıl	47	3,89	0,686	0,10	3,68	4,08
	16-20 yıl	52	4,00	0,737	0,10	3,80	4,20
	21 yıl +	44	3,92	0,619	0,09	3,74	4,10

Tablo 30'da istatistiksel sonuçlar çerçevesinde araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre betimleyici istatistiksel bilgiler yer almaktadır. Buna göre ölçeğin genelinde mesleki kıdemi 16-20 yıl arasında olan katılımcılara ait bulgular %95 güven aralığında ($\bar{X}=4,00$; $SS=0,737$) diğer gruplara göre daha yüksek olarak görülmektedir. Tüm boyutlar arasında en yüksek ortalama değere sahip olan grup ise özalgı boyutunda 11-15 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenleri kapsamaktadır ($\bar{X}= 4,29$; $SS=0,823$).

İş yeri ruhsallık puanlarının kıdem değişkenine göre normal dağılıma sahip olup olmadığının analizini yapmak adına her bir grup için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. 0-5 yıl grubunun çarpıklık değeri -0,722, standart hatası 0,150 iken; basıklık değeri 1,708, standart hatası 0,300 olarak hesaplanmıştır. 6-10 yıl grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (-0,928/0,219; 1,564/0,435)

olarak bulunmuştur. 11-15 yıl grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (-731/0,347; 0,138/0,681) çıkmıştır. 16-20 yıl grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ise sırasıyla (-0,874/0,330; 0,464/0,650) olarak hesaplanmıştır. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan grubun çarpıklık-basıklık değerleri sırasıyla (-0,795/0,357; 1,229/0,702) verilmiştir. Bu değerlere göre $\pm 1,96$ değerleri arasında yer alabilen grup değerleri olsa da varsayımların sağlanması için her grubun normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Can, 2017, s. 149). Bu sebeple gruplar normal dağılıma sahip değildir. Normallik testlerinden Kolmogorov-Smirnov testinin $p < 0,05$ olmasından dolayı normal dağılım göstermediği söylenebilir. İncelenen Histogram, Q-Q Plot ve gövde yaprak grafiği sonucunda da çarpıklık olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, analizlerde parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun olarak kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeylerinin alt boyutlar ile birlikte mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenebilmesi için non-parametrik test yöntemlerinden olan Kruskal-Wallis H testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo 31: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Mesleki Kıdem	<i>n</i>	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	<i>p</i>
Örgütsel değer	0-5 yıl	262	258,51	4	7,447	0,114
	6-10 yıl	122	249,66			
	11-15 yıl	47	256,93			
	16-20 yıl	52	308,62			
	21 yıl +	44	291,30			
Aşkınlık	0-5 yıl	262	268,43	4	3,897	0,420
	6-10 yıl	122	244,30			
	11-15 yıl	47	270,44			
	16-20 yıl	52	288,08			
	21 yıl +	44	256,91			
Özalgı	0-5 yıl	262	266,49	4	3,508	0,477
	6-10 yıl	122	251,18			
	11-15 yıl	47	285,41			
	16-20 yıl	52	280,47			
	21 yıl +	44	242,40			
Anlamli İş	0-5 yıl	262	272,25	4	6,777	0,148
	6-10 yıl	122	234,29			
	11-15 yıl	47	281,59			
	16-20 yıl	52	275,59			
	21 yıl +	44	264,80			
Ölçek Toplam	0-5 yıl	262	263,09	4	6,168	0,187
	6-10 yıl	122	243,00			
	11-15 yıl	47	272,50			
	16-20 yıl	52	303,95			
	21 yıl +	44	271,35			

Tablo 31’de yer alan kıdem demografik değişkenine göre katılımcıların iş yeri ruhsallık düzeyleri arasında fark olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları doğrultusunda katılımcıların kıdem değişkeni ile iş yeri ruhsallık düzeyleri arasında anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir [$\chi^2_{(3)}=6,168$, $p=0,187$].

Barut (2017) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile bu araştırmanın sonucu birbirini destekler niteliktedir. Bunun yanında Barut’un (2017) kullandığı kıdem aralıkları (yıl) bu çalışmadaki aralıklar ile aynıdır. Ancak tüm alt boyutlar ve ölçeğin genelinde anlamlı bir farklılık tespiti iki araştırma için de gerçekleşmemiştir.

Avcı (2019) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre 5 yıl ve daha az kıdeme sahip olan bireylerin diğer kıdem sürelerine oranla daha yüksek iş yeri ruhsallığı algıları ortalamasına sahip olduğu raporlanmıştır. Ancak bunun bir farklılık oluşturmadığı belirtilmiştir. Çalışmada alt boyutlar incelendiğinde “topluluk

duygusu” alt boyutunda farklılaşma olduğu ve bunun kaynağının 5 yıl ve daha az süredir çalışanlar ile 6-10 yıl ve 11 yıl kıdeme sahip olanlar arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Buradaki fark yıl ve daha az süredir çalışanların lehinedir.

Böylelikle tıpkı yaş değişkeninde olduğu gibi mesleğin kaçınıcı yılının çalışılıyor olduğu bilgisi iş yeri ruhsallığı açısından farklılık oluşturmamaktadır. Ancak Avcı (2019) tarafından topluluk duygusu alt boyutunda bulunan farklılığa bakıldığında 5 yıl ve daha az sürelik bir kıdeme sahip olanlar o tatminlik hissini topluluk duygusu, örgütsel bağlılık açısından daha fazla yaşamaktadır denilebilir. Nitekim toplumsal gerçeklikler değişmediği sürece, öğretmenlik mesleği anlamı yüksek olan bir meslek grubu olmaya devam edecektir. Bu sebeple mesleğin ilk yılı ile emeklilik yıllarına yakın zamanda da benzer sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo 32: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Branş Alanı Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri

Boyutlar	Branş Alanı	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Örgütsel Değer	Sözel	341	3,60	0,869	0,05	3,51	3,97
	Sayısal	111	3,58	0,808	0,07	3,43	3,73
	Yabancı Dil	35	3,40	1,030	0,17	3,05	3,74
	Beceri	40	3,78	0,658	0,10	3,57	3,98
Aşkınlık	Sözel	341	3,89	0,783	0,04	3,80	3,69
	Sayısal	111	3,85	0,810	0,07	3,69	3,99
	Yabancı Dil	35	3,76	0,848	0,14	3,48	4,04
	Beceri	40	4,03	0,633	0,10	3,82	4,22
Özalgi	Sözel	341	4,24	0,650	0,03	4,17	3,97
	Sayısal	111	4,17	0,675	0,06	4,04	4,29
	Yabancı Dil	35	4,14	0,579	0,09	3,92	4,33
	Beceri	40	4,26	0,526	0,08	4,10	4,42
Anlamlı İş	Sözel	341	4,17	0,765	0,04	4,09	4,31
	Sayısal	111	4,07	0,858	0,08	3,91	4,23
	Yabancı Dil	35	4,07	0,652	0,11	3,85	4,28
	Beceri	40	4,19	0,723	0,11	3,93	4,41
Ölçek Toplam	Sözel	341	3,90	0,635	0,03	3,83	4,25
	Sayısal	111	3,85	0,625	0,06	3,74	3,97
	Yabancı Dil	35	3,76	0,672	0,11	3,53	3,97
	Beceri	40	4,01	0,521	0,08	3,84	4,18

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeylerinin branş alanı değişkenine göre betimleyici istatistik sonuçları doğrultusunda Tablo 32 incelendiğinde branşı beceri alanında yer alan öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeyleri ortalaması %95 güven aralığında (\bar{X} =4,01; SS=0,521); sözel alanındaki öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeyi ortalaması (\bar{X} =3,90; SS=0,635); sayısal

alanındaki öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeyi ortalaması ($\bar{X}=3,85$; $SS=0,625$) ve yabancı dil alanındaki öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeyi ortalaması ($\bar{X}=3,76$; $SS=0,672$) sırasıyla “yüksek” düzey olarak hesaplanmıştır.

İş yeri ruhsallık puanlarının branş alanı değişkenine göre normal dağılıma sahip olup olmadığının analizini yapmak adına her bir grup için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Sözel grubunun çarpıklık değeri $-0,978$, standart hatası $0,132$ iken; basıklık değeri $1,711$, standart hatası $0,263$ olarak hesaplanmıştır. Sayısal grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla $(-0,509/0,229$; $0,696/0,455)$ olarak bulunmuştur. Yabancı dil grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla $(-0,373/0,398$; $0,106/0,778)$ çıkmıştır. Beceri grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ise sırasıyla $(0,020/0,374$; $0,068/0,733)$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre $\pm 1,96$ değerleri arasında yer alan grup değerleri olsa da varsayımların sağlanması için her grubun normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Can, 2017, s. 149). Bu sebeple gruplar normallik varsayımı sağlanmamaktadır. Normallik testlerinden Kolmogorov-Smirnov testinin $p < 0,05$ olmasından dolayı normal dağılım göstermediği söylenebilir. İncelenen Histogram, Q-Q Plot ve gövde yaprak grafiği sonucunda da çarpıklık olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, analizlerde parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun olarak kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş alanı değişkeni ile iş yeri ruhsallık düzeyi arasında anlamlı farklılık olup olmadığına bakılabilmesi için ikiden fazla grubun olduğu durumlarda kullanılabilen ve non-parametrik fark testi olan Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Tablo 33’te sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 33: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Okuldaki Branş Alanına Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Branş Alanı	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	p
Örgütsel Değer	Sözel	341	266,29	3	1,630	0,653
	Sayısal	111	259,33			
	YabancıDil	35	238,26			
	Beceri	40	276,94			
Aşkınlık	Sözel	341	265,68	3	1,524	0,677
	Sayısal	111	259,39			
	YabancıDil	35	241,60			
	Beceri	40	282,06			
Özalgı	Sözel	341	271,07	3	2,752	0,432
	Sayısal	111	250,69			
	YabancıDil	35	237,60			
	Beceri	40	263,78			
Anlamlı İş	Sözel	341	268,78	3	1,852	0,604
	Sayısal	111	253,59			
	YabancıDil	35	241,40			
	Beceri	40	271,89			
Ölçek Toplam	Sözel	341	269,74	3	3,466	0,325
	Sayısal	111	250,32			
	YabancıDil	35	231,77			
	Beceri	40	281,23			

Tablo 33'te yer alan katılımcıların buldukları branşının bulunduğu alan ile iş yeri ruhsallık düzeyleri arasında fark olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları doğrultusunda katılımcıların branş alanı ile iş yeri ruhsallık düzeyleri arasında anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir [$\chi^2_{(3)}=3,466$; $p > ,05$].

İncelenen değişken kapsamında alanyazın tarandığında bu şekilde bir araştırma sorusunun cevabının aranmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin algılarına göre okullardaki iş yeri ruhsallığı ile branş alanı değişkeni arasında anlamlı farklılık çıkmamış olması, öğretmenlerin hangi branştan olursa olsun iş yerinde anlama, manevi duygulara ve arayışa önem verdiğini göstermektedir. Bu durumun sözel, sayısal, yabancı dil ya da becerilerle ilgisi olmadığı, tatmin duygusunun yaşamının rengi ve çeşitliliği olmadığını bu sonuç ortaya koymaktadır.

Tablo 34: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgiler

Boyutlar	Medeni durum	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Örgütsel Değer	Bekâr	260	3,67	0,81110	0,04	3,58	3,75
	Evli	267	3,47	0,91626	0,06	3,34	3,59
Aşkınlık	Bekâr	260	3,91	0,76883	0,04	3,83	3,99
	Evli	267	3,83	0,80674	0,05	3,71	3,94
Özalgi	Bekâr	260	4,23	0,66558	0,03	4,15	4,29
	Evli	267	4,22	0,60172	0,04	4,13	4,30
Anlamli iş	Bekâr	260	4,15	0,77355	0,04	4,07	4,24
	Evli	267	4,13	0,78102	0,05	4,01	4,24
Ölçek toplam	Bekâr	260	3,93	0,62911	0,03	3,86	3,99
	Evli	267	3,83	0,62320	0,04	3,74	3,92

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeylerinin medeni durum değişkenine göre betimleyici istatistik sonuçları doğrultusunda Tablo 34 incelendiğinde %95 güven aralığında bekâr öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeyleri ortalaması ($\bar{X}=3,93$; $SS=0,62911$); evli öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeyi ortalaması ($\bar{X}=3,83$; $SS=0,62320$) “yüksek” düzey olarak hesaplanmıştır. Bekâr grubun evli gruba göre iş yeri ruhsallık algılarının ortalaması daha yüksek olduğu görülmektedir.

İş yeri ruhsallık puanlarının medeni durum değişkenine göre normal dağılıma sahip olup olmadığının analizini yapmak adına her bir grup için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Bekâr grubunun çarpıklık değeri -0,945, standart hatası 0,133 iken; basıklık değeri 1,600, standart hatası 0,266 olarak hesaplanmıştır. Evli grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (-0,574/0,175; 0,961/0,348) olarak bulunmuştur. Çarpıklık-basıklık değerlerinin standart hatalara bölünmesiyle elde edilen sonuçlara göre $\pm 1,96$ değerleri arasında yer almadığı için normal dağılım göstermediği belirtilmektedir (Can, 2017, s. 149). Normallik testlerinden Kolmogorov-Smirnov testinin $p < 0,05$ olmasından dolayı normal dağılım göstermediği söylenebilir. İncelenen Histogram, Q-Q Plot ve gövde yaprak grafiği sonucunda da çarpıklık olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, analizlerde parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun olarak kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durum değişkeni ile iş yeri ruhsallık düzeyi arasında anlamlı farklılık olup olmadığına bakılabilmesi için iki

grubun olduğu durumlarda kullanılabilen ve non-parametrik fark testi olan Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 35’te sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 35: Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallık Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni durum	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	<i>U</i>	<i>p</i>
Örgütsel Değer	Bekâr	334	277,00	92518,50	27888,50	0,010*
	Evli	193	241,50	46609,50		
Aşkınlık	Bekâr	334	269,99	90175,50	30231,50	0,226
	Evli	193	253,64	48952,50		
Özalgı	Bekâr	334	267,49	89341,50	31065,50	0,479
	Evli	193	257,96	49786,50		
Anlamli İş	Bekâr	334	266,29	88940,00	31467,00	0,639
	Evli	193	260,04	50188,00		
Ölçek Toplam	Bekâr	334	276,48	92345,00	28062,00	0,013*
	Evli	193	242,40	46783,00		

* $p < 0,05$

Tablo 35’te analiz sonuçları verilen Mann Whitney U testine göre her bir boyut incelendiğinde $p < 0,05$ durumu ile örgütsel değerler boyutu ile ölçeğin genelinde karşılaşılmıştır. Buna göre öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeyleri ile medeni durum arasında manidar bir farklılık bulunmaktadır ($U=28062,00$; $z = -2,477$; $p=0,013$). Bu durum ortanca değerleri kıyaslandığında bekâr olanların (Ortanca=4,00) lehine olarak görülmektedir. Örgütsel değerler boyutu ile medeni durum arasındaki anlamlı farklılıkta ise ($U=27888,50$; $z = -2,586$ $p=0,010$) incelenen ortanca değerleri sonucunda bu fark yine bekâr grubunun (Ortanca=3,85) lehine olarak görülmektedir. Bu durumun sebebi olarak bekâr öğretmenlerin evlilere oranla iş hayatına ayırabilecekleri daha fazla güç ve zamana sahip olmaları, evlilerin sorumluluklarından bazılarının onlarda olmaması olarak söylenebilir.

Barut (2017) ve Avcı (2019) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre bu araştırmanın sonuçları çelişmektedir. İş yeri ruhsallığı ile medeni durum arasında anlamlı farklılık bulunmazken; evlilerin ortalamasının bekâr öğretmenlerin ortalamasından yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak Avcı’nın (2019) araştırmasındaki alt boyutlar incelendiğinde “işe tutkunluk” boyutunda bekârların ortalamasının evlilere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 36: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri

Boyutlar	Okuldaki Hizmet Süresi	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Örgütsel Değer	0-3 yıl	309	3,59	0,842	0,04	3,50	3,69
	4-7 yıl	185	3,57	0,904	0,06	3,44	3,69
	8-11 yıl	23	3,71	0,731	0,14	3,41	3,99
	12 +	10	3,81	0,564	0,18	3,41	4,12
Aşkınlık	0-3 yıl	309	3,88	0,814	0,04	3,78	3,96
	4-7 yıl	185	3,93	0,716	0,05	3,83	4,04
	8-11 yıl	23	3,59	0,782	0,16	3,26	3,89
	12 +	10	3,52	0,837	0,25	2,96	3,97
Özalgı	0-3 yıl	309	4,23	0,648	0,03	4,16	4,31
	4-7 yıl	185	4,25	0,621	0,04	4,15	4,33
	8-11 yıl	23	4,09	0,697	0,14	3,77	4,36
	12 +	10	3,78	0,590	0,18	3,37	4,08
Anlamlı İş	0-3 yıl	309	4,17	0,791	0,04	4,07	4,25
	4-7 yıl	185	4,14	0,749	0,05	4,03	4,24
	8-11 yıl	23	4,02	0,815	0,17	3,63	4,33
	12 +	10	3,76	0,629	0,19	3,33	4,11
Ölçek Toplam	0-3 yıl	309	3,90	0,631	0,03	3,82	3,96
	4-7 yıl	185	3,90	0,629	0,04	3,80	3,98
	8-11 yıl	23	3,82	0,618	0,12	3,57	4,07
	12 +	10	3,73	0,553	0,22	3,33	4,00

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeylerinin okuldaki hizmet süresi değişkenine göre betimleyici istatistik sonuçları doğrultusunda Tablo 36 incelendiğinde %95 güven aralığında bekâr öğretmenlerin buldukları okullarda çalışma sürelerinin ortalamaları 0-3 yıl arası (\bar{X} =3,90; SS=0,631) ile 4-7 yıl arası olan katılımcılar (\bar{X} =3,90; SS=0,629) aynı ortalama değeri sahiptirler. Sonrasında sırası ile yıl arttıkça ortalamada azalma söz konusu olmuştur. Genel olarak bakıldığında ise iş yeri ruhsallık algılarının ”yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir.

İş yeri ruhsallık puanlarının okuldaki hizmet süresi değişkenine göre normal dağılıma sahip olup olmadığının analizini yapmak adına her bir grup için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. 0-3 yıl grubunun çarpıklık değeri -0,910, standart hatası 0,139 iken; basıklık değeri 1,576, standart hatası 0,276 olarak hesaplanmıştır. 4-7 yıl grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (-0,648/0,179; 0,914/0,355) olarak bulunmuştur. 8-11 yıl grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (-0,430/0,481; 0,397/0,935) çıkmıştır. 12 yıl ve üzeri grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ise sırasıyla (-2,381/0,687; 6,199/1,334)

olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre $\pm 1,96$ değerleri arasında yer alabilen grup değerleri olsa da varsayımların sağlanması için her grubun normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Can, 2017, s. 149). Bu sebeple normallik varsayımının ilki sağlanmamıştır. Normallik testlerinden Kolmogorov-Smirnov testinin $p < 0,05$ olmasından dolayı normal dağılım göstermediği söylenebilir. İncelenen Histogram, Q-Q Plot ve gövde yaprak grafiği sonucunda da çarpıklık olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, analizlerde parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun olarak kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin buldukları okuldaki hizmet süresi değişkeni ile iş yeri ruhsallık düzeyi arasında anlamlı farklılık olup olmadığına bakılabilmesi için ikiden fazla grubun olduğu durumlarda kullanılabilen non-parametrik fark testi olan Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Tablo 37’de sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 37: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Okuldaki Hizmet Süresi	<i>n</i>	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Örgütsel Değer	1 0-3 yıl	309	262,27	3	1,357	0,716	-
	2 4-7 yıl	185	262,00				
	3 8-11 yıl	23	283,78				
	4 12 +	10	309,73				
Aşkınlık	1 0-3 yıl	309	265,86	3	6,995	0,073	-
	2 4-7 yıl	185	272,52				
	3 8-11 yıl	23	197,11				
	4 12 +	10	202,75				
Özalgi	1 0-3 yıl	309	267,71	3	7,842	0,049*	1-4 2-4
	2 4-7 yıl	185	268,20				
	3 8-11 yıl	23	232,59				
	4 12 +	10	144,05				
Anlamlı İş	1 0-3 yıl	309	270,42	3	4,412	0,220	-
	2 4-7 yıl	185	260,19				
	3 8-11 yıl	23	245,39				
	4 12 +	10	178,95				
Ölçek Toplam	1 0-3 yıl	309	266,40	3	1,044	0,791	-
	2 4-7 yıl	185	264,09				
	3 8-11 yıl	23	249,20				
	4 12 +	10	222,35				

Tablo 37’de yer alan katılımcıların buldukları okulda geçirdikleri hizmet süresi ile iş yeri ruhsallık düzeyleri arasında fark olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları doğrultusunda katılımcıların okulda geçirdikleri hizmet süresi ile iş yeri ruhsallık düzeyleri arasında anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir [$\chi^2_{(3)} = 1,044; p > ,05$].

Ancak alt boyutlar incelendiğinde ölçeğin genelinde alt boyutlarından olan “özalgı” boyutu ile okuldaki hizmet süresi arasında anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Bu farklılığa sebep olan grupları bulabilmek amacıyla ikili analizler Mann Whitney U testi ile yapılmış olup sonuçlarda farklılığın kaynağının 0-3 yıl çalışanlar ile 12 yıl ve daha fazla çalışanlar arasında gözlemlendiği, ek olarak 4-7 yıl arası çalışanlar ile 12 yıl ve üzeri çalışanlar arasında olduğu görülmüştür. Buna göre bu durum, 12+ yıl çalışanlara göre 0-3 yıl ve 4-7 yıl arası çalışanların lehinedir.

Bu doğrultuda 0-3 yıldır aynı okulda çalışanların iş yeri ruhsallık algı düzeyleri 12 yıl ve daha fazla süredir çalışanlara göre daha yüksektir. Aynı şekilde 4-7 yıldır okulda çalışan öğretmenlerin iş yeri ruhsallığı algı düzeyleri 12 yıl ve daha fazla yıldır okulda çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Bunun sebebinin bir süre sonra okulun sürekli gidip gelinen yer olması, bir şekilde her şeyin tekdüzelik hâlini alması olarak belirtilebilir. Araştırmanın bu sorusu ekseninde sonuçları olan bir araştırmaya literatürde rastlanmamıştır. Ancak; özellikle iş yeri ruhsallığının çalışılan yerde bulunma süresiyle arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıktığı için araştırma kapsamına alınması gereken bir soru olarak değerlendirilebilir.

Tablo 38: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri

Boyutlar	Mezuniyet	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Örgütsel Değer	Önlisans	12	3,47	0,857	0,23	2,94	3,90
	Lisans	492	3,58	0,861	0,03	3,51	3,66
	Lisansüstü	23	4,06	0,688	0,14	3,59	4,15
Aşkınlık	Önlisans	12	3,85	0,391	0,11	3,62	4,07
	Lisans	492	3,87	0,794	0,03	3,80	3,95
	Lisansüstü	23	4,01	0,697	0,14	3,73	4,29
Özalgı	Önlisans	12	4,18	0,355	0,03	4,00	4,38
	Lisans	492	4,22	0,646	0,02	4,16	4,28
	Lisansüstü	23	4,25	0,686	0,14	3,96	4,49
Anlamlı İş	Önlisans	12	4,16	0,333	0,04	4,00	4,36
	Lisans	492	4,14	0,792	0,03	4,06	4,21
	Lisansüstü	23	4,28	0,553	0,11	4,07	4,51
Ölçek Toplam	Önlisans	12	3,83	0,279	0,07	3,66	3,98
	Lisans	492	3,88	0,638	0,02	3,83	3,94
	Lisansüstü	23	4,06	0,521	0,10	3,84	4,27

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeylerinin mezun oldukları okul türü değişkenine göre betimleyici istatistik sonuçları Tablo 38’de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde %95 güven aralığında lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin ortalaması ölçeğin toplamında ortalaması en yüksek olan grup olarak görülmektedir ($\bar{X}=4,06$; $SS=0,5211$). Ölçeğin geneli incelendiğinde önlisanstan lisansüstüne doğru aritmetik ortalamalarda bir artış söz konusudur.

İş yeri ruhsallık puanlarının eğitim durumu değişkenine göre normal dağılıma sahip olup olmadığının analizini yapmak adına her bir grup için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Önlisans grubunun çarpıklık değeri -0,773, standart hatası 0,637 iken; basıklık değeri -0,306, standart hatası 1,232 olarak hesaplanmıştır. Lisans grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (-0,796/0,110; 1,192/0,220) olarak bulunmuştur. Lisansüstü grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (-0,620/0,481; 1,406/0,935) çıkmıştır. Bu değerlere göre $\pm 1,96$ değerleri arasında yer alabilen grup değerleri olsa da varsayımların sağlanması için her grubun normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Can, 2017, s. 149). Bu sebeple gruplar normal dağılıma sahip değildir. Normallik testlerinden Kolmogorov-Smirnov testinin $p < 0,05$ olmasından dolayı normal dağılım göstermediği söylenebilir. İncelenen Histogram, Q-Q Plot ve gövde yaprak grafiği sonucunda da

çarpıklık olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, analizlerde parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun olarak kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin en son mezun oldukları okul türü değişkeni ile iş yeri ruhsallık düzeyi arasında anlamlı farklılık olup olmadığına bakılabilmesi için ikiden fazla grubun olduğu durumlarda kullanılabilen non-parametrik fark testi olan Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Tablo 39’da sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 39: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Mezuniyet	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	p
Örgütsel Değer	Önlisans	12	250,71	2	4,134	0,127
	Lisans	492	261,40			
	Lisansüstü	23	326,50			
Aşkınlık	Önlisans	12	235,71	2	1,419	0,492
	Lisans	492	263,25			
	Lisansüstü	23	294,74			
Özalgi	Önlisans	12	226,63	2	0,938	0,626
	Lisans	492	264,29			
	Lisansüstü	23	277,22			
Anlamlı İş	Önlisans	12	252,42	2	0,238	0,888
	Lisans	492	263,71			
	Lisansüstü	23	276,35			
Ölçek Toplam	Önlisans	12	227,50	2	2,724	0,256
	Lisans	492	262,79			
	Lisansüstü	23	308,89			

Tablo 39’da yer alan katılımcıların en son mezun oldukları okul türüne göre iş yeri ruhsallık düzeyleri arasında fark olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları doğrultusunda katılımcıların mezuniyetleri ile iş yeri ruhsallık düzeyleri arasında anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir [$\chi^2_{(3)}=2,724$; $p > ,05$].

Öğretmenlerin iş yeri ruhsallık algılarının mezuniyete göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığının tespiti için yapılan analiz sonuçları Barut (2017) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Avcı (2019) tarafından farklı sektörde yapılmış olan çalışmanın sonuçlarına göre de iş yeri ruhsallığı ile mezuniyet arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemezken; manevi bağ boyutunda bir farklılık görülmüştür. Buna göre lise mezunu olan bireylerin

üniversite mezunu olan bireylere göre puanları manidar bir şekilde daha yüksek olarak bulgulanmıştır. Bu araştırmanın katılımcılarının öğretmen olması sebebiyle böyle bir grup bulunmamaktadır.

Tablo 40: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri

Boyutlar	Okul Türü	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Örgütsel Değer	Anaokulu	39	4,01	0,690	0,11	3,79	4,22
	İlkokul	166	3,48	0,893	0,06	3,36	3,61
	Ortaokul	191	3,44	0,840	0,06	3,32	3,56
	Lise	131	3,83	0,785	0,06	3,70	3,97
Aşkınlık	Anaokulu	39	4,05	0,708	0,11	3,81	4,27
	İlkokul	166	3,70	0,892	0,06	3,56	3,83
	Ortaokul	191	4,02	0,675	0,04	3,92	4,11
	Lise	131	3,86	0,760	0,06	3,74	3,99
Özalgı	Anaokulu	39	4,34	0,492	0,07	4,18	4,50
	İlkokul	166	4,18	0,735	0,05	4,07	4,29
	Ortaokul	191	4,24	0,600	0,04	4,16	4,32
	Lise	131	4,21	0,616	0,05	4,11	4,32
Anlamlı İş	Anaokulu	39	4,23	0,787	0,12	3,97	4,47
	İlkokul	166	4,08	0,844	0,06	3,95	4,20
	Ortaokul	191	4,20	0,706	0,04	4,10	4,30
	Lise	131	4,11	0,777	0,06	3,99	4,25
Ölçek Toplam	Anaokulu	39	4,13	0,524	0,08	3,96	4,30
	İlkokul	166	3,79	0,691	0,05	3,69	3,89
	Ortaokul	191	3,88	0,580	0,04	3,79	3,95
	Lise	131	3,97	0,616	0,05	3,88	4,08

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeylerinin buldukları okulun türü değişkenine göre betimleyici istatistik sonuçları Tablo 40'ta yer almaktadır. Tabloda tüm alt boyutlara ve ölçeğin geneline ait bilgiler yer almaktadır. Buna göre; ölçeğin geneline göre %95 güven aralığında en yüksek ortalamaya sahip olan grup “anaokulu” ($\bar{X}=4,13$; $SS=0,524$) olarak hesaplanmıştır.

İş yeri ruhsallık puanlarının okul türü değişkenine göre normal dağılıma sahip olup olmadığının analizini yapmak adına her bir grup için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Anaokulu grubunun çarpıklık değeri -0,042, standart hatası 0,378 iken; basıklık değeri -0,088, standart hatası 0,741 olarak hesaplanmıştır. İlkokul grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (-1,058/0,188; 1,338/0,375) olarak bulunmuştur. Ortaokul grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (-0,576/0,176; 1,358/0,350) çıkmıştır. Lise grubunun çarpıklık-

basıklık değerleri ise sırasıyla (-0,615/0,212; 0,224/0,420) olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre $\pm 1,96$ değerleri arasında yer alabilen grup değerleri olsa da varsayımların sağlanması için her grubun normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Can, 2017, s. 149). Bu sebeple normallik varsayımı kontrollerinden ilki sağlanmamıştır. Normallik testlerinden Kolmogorov-Smirnov testinin $p < 0,05$ olmasından dolayı normal dağılım göstermediği söylenebilir. İncelenen Histogram, Q-Q Plot ve gövde yaprak grafiği sonucunda da çarpıklık olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, analizlerde parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun olarak kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin buldukları okulun türü değişkeni ile iş yeri ruhsallık düzeyi arasında anlamlı farklılık olup olmadığına bakılabilmesi için ikiden fazla grubun olduğu durumlarda kullanılabilen non-parametrik fark testi olan Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Tablo 41’de sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 41: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Okul Türü	<i>n</i>	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Örgütsel Değer	1 Anaokulu	39	335,15	3	32,499	0,000**	1-2
	2 İlkokul	166	246,68				1-3
	3 Ortaokul	191	231,62				2-4
	4 Lise	131	311,97				3-4
Aşkınlık	1 Anaokulu	39	296,73	3	10,208	0,017*	2-3
	2 İlkokul	166	237,69				1-2
	3 Ortaokul	191	282,95				
	4 Lise	131	259,97				
Özalgi	1 Anaokulu	39	282,51	3	0,842	0,839	
	2 İlkokul	166	265,27				
	3 Ortaokul	191	263,35				
	4 Lise	131	257,83				
Anlamlı İş	1 Anaokulu	39	279,28	3	1,871	0,600	
	2 İlkokul	166	256,70				
	3 Ortaokul	191	272,67				
	4 Lise	131	256,06				
Ölçek Toplam	1 Anaokulu	39	318,04	3	10,881	0,012*	1-2
	2 İlkokul	166	247,25				1-3
	3 Ortaokul	191	252,24				2-3
	4 Lise	131	286,28				

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Tablo 41’de yer alan katılımcıların buldukları okul türüne göre iş yeri ruhsallık düzeyleri arasında fark olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları doğrultusunda katılımcıların okul türü ile iş yeri ruhsallık düzeyleri arasında anlamlı bir fark gözlemlenmiştir [$\chi^2_{(3)} = 10,881; p < ,05$]. Bu farklılığa sebep olan grupları bulabilmek amacıyla ikili analizler Mann Whitney U testi ile yapılmış olup sonuçlarda farklılığın kaynağının anaokulu-ilkokul, anaokulu ortaokul ve ilkokul-ortaokul arasında olduğu ortaya çıkmıştır.

İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği’nin genelinde bu farklılıklardan anaokul-ilkokul ve anaokul-ortaokul ikili gruplarında anaokulunda çalışanların lehine olurken; ilkokul-ortaokul ikili gruplarında çıkan farklılık ise ortaokulun lehine olarak gözlemlenmiştir. Alt boyutlar incelendiğinde örgütsel değer ve aşkınlık alt boyutlarında da katılımcıların okul türüne göre anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Örgütsel değerler boyutunda anaokulu- ilkokul ile anaokulu-ortaokul ikili grupları arasında anlamlı fark olduğu ve bu farklılıkların ikisinde de anaokulu lehine bir durum olduğu gözlenmiştir. Başka bir deyişle; anaokulunda çalışan öğretmenler ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlere göre iş yeri ruhsallığının örgütsel değerler boyutunda anlamlı bir düzeyde daha yüksek puana sahiptirler. Anaokulundaki öğrencilerin yaş bakımından daha küçük olması ve kazanım ile beklentilerin diğer gruplara göre daha az olması bu durumun sebebi olarak görülmektedir.

Aşkınlık alt boyutundaki anlamlı farklılıkların kaynağı ise; ilkokul-ortaokul ile anaokulu-ilkokulu ikili grupları arasındadır. İlkokul-ortaokul ikili grubunda anlamlı farklılık ortaokul grubunun lehine iken; anaokulu-ilkokul ikili gruplarındaki anlamlı farklılık anaokulu grubunun lehine olarak gözlenmektedir. Bu durumda iş yeri ruhsallığın aşkınlık boyutu açısından ilkokul grubunun diğer gruplara göre anlamlı bir düzeyde daha düşük puanı olduğu söylenebilir. Bu durumun ilkokul grubunun öğrencilere daha temel oluşturma şeklinde yol almaları, öğrenciler ile uzun süre devam etmeleri dolayısıyla olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırma sorusunun cevabına yönelik karşılaştırma yapılmak üzere literatür tarandığında böyle bir araştırma sorusunun olduğu çalışmaya

rastlanmamıştır. Ancak anlamlı farklılıkların tespit edilmesinden dolayı böyle bir araştırma sorusunun da literatürdeki diğer çalışmalarda yer alması gerektiği düşünülmektedir.

Tablo 42: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri

Boyutlar	Öğretmen Sayısı	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Örgütsel Değer	1-10 arası	22	3,94	0,774	0,16	3,61	4,25
	11-20 arası	70	3,71	0,899	0,10	3,50	3,93
	21-30 arası	42	3,69	0,851	0,13	3,42	3,93
	31+	393	3,55	0,847	0,04	3,46	3,63
Aşkınlık	1-10 arası	22	3,59	1,211	0,25	3,10	4,07
	11-20 arası	70	3,98	0,773	0,09	3,79	4,15
	21-30 arası	42	4,14	0,622	0,09	3,95	4,30
	31+	393	3,85	0,764	0,03	3,77	3,93
Özalgi	1-10 arası	22	4,27	0,755	0,15	3,95	4,54
	11-20 arası	70	4,22	0,719	0,08	4,05	4,39
	21-30 arası	42	4,27	0,567	0,08	4,10	4,44
	31+	393	4,22	0,630	0,03	4,16	4,28
Anlamlı İş	1-10 arası	22	3,96	1,107	0,23	3,49	4,41
	11-20 arası	70	4,31	0,623	0,07	4,16	4,46
	21-30 arası	42	4,26	0,548	0,08	4,11	4,42
	31+	393	4,11	0,795	0,04	4,04	4,19
Ölçek Toplam	1-10 arası	22	3,94	0,766	0,16	3,62	4,24
	11-20 arası	70	3,98	0,681	0,08	3,82	4,14
	21-30 arası	42	4,01	0,507	0,07	3,87	4,16
	31+	393	3,86	0,620	0,03	3,80	3,92

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeylerinin buldukları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre betimleyici istatistik sonuçları Tablo 42’de yer almaktadır. Tabloda tüm alt boyutlara ve ölçeğin geneline ait bilgiler yer almaktadır. Buna göre; ölçeğin genelinde %95 güven aralığında en yüksek ortalamaya sahip olan grup “21-30 arası” öğretmenin bulunduğu okullar ($\bar{X}=4,01$; $SS=0,507$) olarak hesaplanmıştır.

İş yeri ruhsallık puanlarının okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre normal dağılıma sahip olup olmadığının analizini yapmak adına her bir grup için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. 1-10 arası grubunun çarpıklık değeri -0,882 , standart hatası 0,491 iken; basıklık değeri 0,750, standart hatası 0,953 olarak hesaplanmıştır. 11-20 arası grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (-1,191/0,287; 2,584/0,566) olarak bulunmuştur. 21-30 arası grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,127/0,365; 0,337/0,717)

çıkmiştir. 31 ve daha fazla grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ise sırasıyla (-0,772/0,123; 1,096/0,246) olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre $\pm 1,96$ değerleri arasında yer alabilen grup değerleri olsa da varsayımların sağlanması için her grubun normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Can, 2017, s. 149). Bu sebeple normallik varsayım kontrollerinin ilki sağlanmamıştır. Normallik testlerinden Kolmogorov-Smirnov testinin $p < 0,05$ olmasından dolayı normal dağılım göstermediği söylenebilir. İncelenen Histogram, Q-Q Plot ve gövde yaprak grafiği sonucunda da çarpıklık olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, analizlerde parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun olarak kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin buldukları okuldaki öğretmen sayısı değişkeni ile iş yeri ruhsallık düzeyi arasında anlamlı farklılık olup olmadığına bakılabilmesi için ikiden fazla grubun olduğu durumlarda kullanılabilen non-parametrik analiz yöntemlerinden olan Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Tablo 43'te sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 43: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Kruskal-Wallis T Testi Sonuçları

Boyutlar	Öğretmen Sayısı	<i>n</i>	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	<i>p</i>	Anlamlı Fark	
Örgütsel Değer	1	1-10 arası	22	332,27	3	8,622	0,035*	1-4
	2	11-20 arası	70	291,51				
	3	21-30 arası	42	274,77				
	4	31+	393	254,13				
Aşkınlık	1	1-10 arası	22	241,41	3	5,788	0,122	-
	2	11-20 arası	70	280,74				
	3	21-30 arası	42	308,14				
	4	31+	393	257,57				
Özalgi	1	1-10 arası	22	290,11	3	0,929	0,818	-
	2	11-20 arası	70	267,31				
	3	21-30 arası	42	270,65				
	4	31+	393	261,24				
Anlamlı İş	1	1-10 arası	22	250,98	3	3,451	0,327	-
	2	11-20 arası	70	291,68				
	3	21-30 arası	42	275,76				
	4	31+	393	258,54				
Ölçek Toplam	1	1-10 arası	22	287,43	3	4,194	0,241	-
	2	11-20 arası	70	289,96				
	3	21-30 arası	42	281,99				
	4	31+	393	256,14				

* $p < 0,05$

Tablo 43'te yer alan katılımcıların buldukları okuldaki öğretmen sayısına göre iş yeri ruhsallık düzeyleri arasında fark olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları doğrultusunda katılımcıların okulda geçirdikleri hizmet süresi ile iş yeri ruhsallık düzeyleri arasında anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir [$\chi^2_{(3)} = 4,194; p > 0,05$].

Ancak alt boyutlar incelendiğinde ölçeğin alt boyutlarından olan “örgütsel değer” boyutu ile okuldaki öğretmen sayısı arasında anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Bu farklılığa sebep olan grupları bulabilmek amacıyla ikili analizler Mann Whitney U testi ile yapılmış olup sonuçlarda farklılığın kaynağının okuldaki öğretmen sayısının 1-10 arası ile 31 ve daha fazla olan arasında olduğu görülmüştür [$\chi^2_{(3)} = 8,622; p < ,05$]. Buna göre bu durum, 1-10 öğretmeni olan okullarda çalışan öğretmenlerin lehinedir. Diğer bir deyişle 1-10 öğretmenli okullarda çalışan öğretmenlerin iş yeri ruhsallık algı düzeyleri anlamlı bir şekilde 31 ve daha fazla öğretmenli okullarda çalışan öğretmenlerin algı düzeylerine göre daha yüksektir.

Az çalışanın olduğu örgütlerde daha samimi bir ortamın olması, herkesin birbirini rahatlıkla görmesi ve tanınması anlamına gelebilmektedir. Bunun yanında çok sayıda öğretmenin olduğu okullarının fiziken de daha büyük olması öğretmenlerin karşılaşma, sohbet etme ihtimalini azaltmaktadır. Kişilerarası ilişkilerin de iletişim, sosyal bağ ve ruhsallık açısından önemli olduğunu söylemek mümkündür. Bu araştırma sorusunun cevabına yönelik karşılaştırma yapılmak üzere literatür tarandığında böyle bir araştırma sorusunun olduğu çalışmaya rastlanmamıştır.

Tablo 44: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Okulun Çevresinin Sosyoekonomik Düzeyine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri

Boyutlar	Sosyoekonomik Düzey	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Örgütsel Değer	Düşük	262	3,49	0,820	0,04	3,39	3,59
	Orta	234	3,72	0,853	0,05	3,60	3,83
	Yüksek	31	3,58	1,049	0,18	3,20	3,93
Aşkınlık	Düşük	262	3,83	0,777	0,04	3,73	3,92
	Orta	234	3,94	0,776	0,05	3,84	4,03
	Yüksek	31	3,89	0,875	0,15	3,57	4,17
Özalgi	Düşük	262	4,22	0,627	0,03	4,14	4,30
	Orta	234	4,22	0,651	0,04	4,13	4,28
	Yüksek	31	4,29	0,712	0,12	4,02	4,51
Anlamlı İş	Düşük	262	4,10	0,802	0,04	4,01	4,20
	Orta	234	4,18	0,734	0,04	4,08	4,28
	Yüksek	31	4,22	0,749	0,15	3,93	4,49
Ölçek Toplam	Düşük	262	3,83	0,592	0,03	3,76	3,90
	Orta	234	3,95	0,636	0,04	3,87	4,04
	Yüksek	31	3,92	0,806	0,14	3,63	4,18

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeylerinin buldukları okulun çevresinin sosyoekonomik düzeyi değişkenine göre betimleyici istatistik sonuçları Tablo 44’te yer almaktadır. Tabloda tüm alt boyutlara ve ölçeğin geneline ait bilgiler yer almaktadır. Buna göre; ölçeğin genelinde %95 güven aralığında en yüksek ortalamaya sahip olan grup “sosyoekonomik düzeyi orta olan çevrede” bulunan okullarda çalışan öğretmenler ($\bar{X}=3,95$; $SS=0,636$) olarak hesaplanmıştır.

İş yeri ruhsallık puanlarının okulun çevresinin sosyoekonomik düzeyi değişkenine göre normal dağılıma sahip olup olmadığının analizini yapmak adına her bir grup için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Düşük grubunun çarpıklık değeri -0,881, standart hatası 0,150 iken; basıklık değeri 1,643, standart hatası 0,300 olarak hesaplanmıştır. Orta grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (-0,816/0,159; 1,213/0,317) olarak bulunmuştur. Yüksek grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (-0,747/0,421; 0,478/0,821) çıkmıştır. Bu değerlere göre $\pm 1,96$ değerleri arasında yer alabilen grup değerleri olsa da varsayımların sağlanması için her grubun normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Can, 2017, s. 149). Bu sebeple normallik varsayımlarının kontrollerinde ilk varsayım sağlanmamıştır. Normallik testlerinden Kolmogorov-Smirnov testinin $p < 0,05$ olmasından dolayı normal dağılım göstermediği

söylenbilir. İncelenen Histogram, Q-Q Plot ve gövde yaprak grafiği sonucunda da çarpıklık olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, analizlerde parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun olarak kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin buldukları okuldaki öğretmen sayısı değişkeni ile iş yeri ruhsallık düzeyi arasında anlamlı farklılık olup olmadığına bakılabilmesi için ikiden fazla grubun olduğu durumlarda kullanılabilen non-parametrik fark testi olan Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Tablo 45'te sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 45: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Okulun Çevresinin Sosyoekonomik Düzeyine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Sosyoekonomik Düzey	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Değer	1 Düşük	262	241,96	2	12,066	0,002**	1-2
	2 Orta	234	289,32				
	3 Yüksek	31	259,10				
Aşkınlık	1 Düşük	262	253,07	2	2,801	0,246	-
	2 Orta	234	275,07				
	3 Yüksek	31	272,84				
Özalgı	1 Düşük	262	261,94	2	0,927	0,629	-
	2 Orta	234	263,01				
	3 Yüksek	31	288,90				
Anlamlı İş	1 Düşük	262	256,91	2	2,142	0,343	-
	2 Orta	234	267,83				
	3 Yüksek	31	295,03				
Ölçek Toplam	1 Düşük	262	247,50	2	6,225	0,044*	1-2
	2 Orta	234	281,37				
	3 Yüksek	31	272,35				

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Tablo 45'te yer alan katılımcıların buldukları okulun çevresinin sosyoekonomik düzeyine göre iş yeri ruhsallık düzeyleri arasında fark olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları doğrultusunda katılımcıların okul türü ile iş yeri ruhsallık düzeyleri arasında anlamlı fark gözlemlenmiştir [$\chi^2_{(3)} = 6,225$; $p < ,05$]. Bu farklılığa sebep olan grupları bulabilmek amacıyla ikili analizler Mann Whitney U testi ile yapılmış olup sonuçlarda farklılığın kaynağının düşük düzey ile orta düzey sosyoekonomik çevre arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu farklılığın orta düzey sosyoekonomik çevre lehine olduğu gözlemlenmiştir. Alt boyutlar incelendiğinde örgütsel değer alt boyutunda da

katılımcıların okullarının bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyine göre anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür [$\chi^2_{(3)} = 12,066$; $p < ,05$]. Bu farklılığının kaynağına bakıldığında ise yine orta düzey sosyoekonomik çevrenin lehine olduğu görülmektedir.

Sosyoekonomik çevrenin, ailenin, öğrenci üzerindeki etkisi dolayısıyla okul başarısı, iletişim, iş tatmini açısından önemli bir yeri olduğu düşünülmektedir. Düşük düzey sosyoekonomik çevrenin temel ihtiyaçlar noktasında sorunlar çıkarması sebebiyle eğitim-öğretim kimi zaman arka planda kalabilmektedir. Yüksek düzey olduğu durumlarda ise sosyal anlamda gösteriş, birtakım maddi yarışlar, üstün görme durumları ortaya çıkabilmektedir. Sosyoekonomik anlamda orta düzeyde bir çevrenin olduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin iş yeri ruhsallık algılarının diğer gruplara göre anlamlı bir şekilde yüksek düzey olması bu şekilde açıklanabilir. Bu araştırma sorusunun cevabına yönelik karşılaştırma yapılmak üzere literatür tarandığında böyle bir araştırma sorusunun olduğu çalışmaya rastlanmamıştır.

Tablo 46: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallığı Algılarının Sendika Üyeliği Olup Olmamasına Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri

Boyutlar	Sendika Üyeliği	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Örgütsel Değer	Var	245	3,55	0,877	0,05	3,44	3,66
	Yok	282	3,64	0,834	0,04	3,55	3,74
Aşkınılık	Var	245	3,82	0,844	0,05	3,71	3,92
	Yok	282	3,93	0,722	0,04	3,84	4,02
Özalgı	Var	245	4,24	0,709	0,04	4,14	4,32
	Yok	282	4,21	0,578	0,03	4,15	4,28
Anlamlı iş	Var	245	4,10	0,855	0,05	4,00	4,21
	Yok	282	4,18	0,698	0,04	4,10	4,26
Ölçek toplam	Var	245	3,85	0,679	0,04	3,77	3,94
	Yok	282	3,92	0,578	0,03	3,86	3,99

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeylerinin sendika üyeliği olup olmamasına göre betimleyici istatistik sonuçları doğrultusunda Tablo 46 incelendiğinde herhangi bir sendikaya üyeliği olanların iş yeri ruhsallık düzeyleri ortalaması %95 güven aralığında ($\bar{X}=3,85$; $SS=0,679$); herhangi bir sendikaya üyeliği olmayan katılımcıların iş yeri ruhsallık düzeyi ortalaması %95 güven aralığında ($\bar{X}=3,92$; $SS=0,578$) olarak hesaplanmıştır. İki grup için de iş yeri ruhsallığı algıları “yüksek” düzey aralığında bulunmaktadır.

İş yeri ruhsallık puanlarının sendika üyeliği değişkenine göre normal dağılıma sahip olup olmadığının analizini yapmak adına her bir grup için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Sendika üyeliği “var” olan grubun çarpıklık değeri -0,717, standart hatası 0,156 iken; basıklık değeri 0,595, standart hatası 0,310 olarak hesaplanmıştır. Sendika üyeliği “yok” olan grubun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (-0,852/0,145; 2,122/0,289) olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre $\pm 1,96$ değerleri arasında yer alan grup değerleri olmaması sebebiyle normal dağılım göstermediği belirtilmektedir (Can, 2017, s. 149). Normallik testlerinden Kolmogorov-Smirnov testinin $p < 0,05$ olmasından dolayı normal dağılım göstermediği söylenebilir. İncelenen Histogram, Q-Q Plot ve gövde yaprak grafiği sonucunda da çarpıklık olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, analizlerde parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun olarak kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yeri ruhsallığı algılarının sendika üyeliğine göre anlamlı farklılığının olup olmaması durumuna bakılabilmesi için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 47’de sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 47: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallık Düzeylerinin Sendika Üyeliğinin Olup Olmamasına Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

Boyutlar	Sendika Üyeliği	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	<i>U</i>	<i>p</i>
Örgütsel Değer	Var	245	256,85	62929,00	32794,00	0,314
	Yok	282	270,21	76199,00		
Aşkınlık	Var	245	255,24	62535,00	32400,00	0,209
	Yok	282	271,61	76593,00		
Özalgı	Var	245	274,70	67301,00	31924,00	0,124
	Yok	282	254,71	71827,00		
Anlamlı İş	Var	245	261,84	64151,50	34016,50	0,754
	Yok	282	265,87	74976,50		
Ölçek Toplam	Var	245	258,94	63440,00	33305,00	0,477
	Yok	282	268,40	75688,00		

Tabloda analiz sonuçları verilen Mann Whitney U testi’ne göre her bir boyut incelendiğinde $p < 0,05$ durumu ile karşılaşılmadığı için manidar bir sonuca ulaşılmamıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yeri ruhsallığı düzeyleri genel olarak sendika üyeliğinin olup olmama durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($U=33305,00$; $z=-2,494$; $p > 0,05$).

Sendika üyeliğinin örgütlerde bir amaç için bir araya gelme, ortak istek, beklenti ve özlük haklarının korunması açısından önemli bir yeri olduğu bilinirken iş yeri ruhsallığı açısından üyeliğinin olup olmaması anlamlı düzeyde bir fark oluşturmamıştır. Yine de ortalamalara bakıldığında sendika üyeliği olmayanların ortalaması daha yüksek olarak görülmektedir. Bu araştırma sorusunun cevabına yönelik karşılaştırma yapılmak üzere literatür tarandığında böyle bir araştırma sorusunun olduğu çalışmaya rastlanmamıştır.

4.3. ÜÇÜNCÜ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmada cevap aranan sorulardan biri olan üçüncü soru, araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarındaki örgütsel sessizlik ve seslilik algılarının belirlenmesine yöneliktir. Bu kapsamda ölçekte yer alan maddeler üzerinden gerekli analizler gerçekleştirilmiştir. Bu analizler gerçekleştirilirken Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin genelinde bir hesaplama yapılmamıştır. Ölçeğin ilk oluşturulmuş hâlinde çalışan sessizliği ve çalışan sesliliğinin ölçülmesi hedeflenmiş olup bu kapsamda ölçeğin genelinde toplam bir hesaplama yapılamayacağı anlaşılmaktadır. Bu sebeple ölçeğin iki boyutu olan sessizlik ve seslilik ayrı bir şekilde incelenmiştir. Maddelere ait frekans, aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde dağılım sonuçları Tablo 48'de verilmiştir.

Tablo 48: Katılımcıların Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Algılarına İlişkin Betimleyici İstatistik Bilgileri

Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Ölçeği Maddeleri	Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma (S)		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Boş
1.Okulumda ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	2,72	1,274	f	99	175	69	136	46	2
			%	18,8	33,2	13,1	28,8	8,7	0,4
2.Okulumda çalışma arkadaşlarımın doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	2,18	1,033	f	137	246	61	70	11	2
			%	26,0	46,7	11,6	13,3	2,1	0,4
3.Okulumdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	1,82	1,023	f	240	203	32	25	21	6
			%	45,5	38,5	6,1	4,7	4,0	1,1
4.Okul içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, okulumda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	1,80	0,915	f	224	231	33	26	11	2
			%	42,5	43,8	6,3	4,9	2,1	0,4
5.Okulumda işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	2,35	1,140	f	131	207	76	89	20	4
			%	24,9	39,3	14,4	16,9	3,8	0,8
6.Okulumda ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımın önerilerini desteklemeyi tercih ederim.	3,45	1,064	f	19	103	92	237	70	6
			%	3,6	19,5	17,5	45,0	13,3	1,1
7.Genellikle çalışma arkadaşlarımın fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.	3,57	1,091	f	22	96	54	267	85	3
			%	4,6	18,2	10,2	50,7	16,1	0,6
8.Çalışma arkadaşlarımın tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.	3,31	1,083	f	31	111	97	239	48	1
			%	5,9	21,1	18,4	45,4	9,1	0,2
9.Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımı destekleyici şekilde fikirlerimi söylerim.	2,26	1,199	f	164	192	52	90	23	6
			%	31,1	36,4	9,9	17,1	4,4	1,1
10.Okulumdaki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylerim.	3,63	1,113	f	27	80	50	263	100	7
			%	5,1	15,2	9,5	49,9	19,0	1,3

11.Okulumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	1,95	1,069	f	214	204	50	37	21	1
			%	40,6	38,7	9,5	7,0	4,0	0,2
12.Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	2,34	1,254	f	159	185	56	88	35	4
			%	30,2	35,1	10,6	16,7	6,6	0,8
13.İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	2,31	1,168	f	142	206	75	71	29	4
			%	26,9	39,1	14,2	13,5	5,5	0,8
14.Kendimi korumak için işletmemizin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	2,00	0,985	f	183	220	66	44	9	5
			%	34,7	41,7	12,5	8,3	1,7	0,9
15.Okulumda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	1,85	1,009	f	237	195	39	45	10	1
			%	45,0	37,0	7,4	8,5	1,9	0,2
16.Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımla fikirlerime katıldığımda kendimi ifade ederim.	2,12	1,055	f	158	229	65	50	18	7
			%	30,0	43,5	12,3	9,5	3,4	1,3
17.Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.	1,66	0,911	f	283	179	23	31	7	4
			%	53,7	34,0	4,4	5,9	1,3	0,8
18.Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.	1,70	0,904	f	263	199	30	23	10	2
			%	49,9	37,8	5,7	4,4	1,9	0,4
19.Kendimi korumak için, konuşmalarında çalışma arkadaşlarımı destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.	2,34	1,205	f	150	195	60	94	26	2
			%	28,5	37,0	11,4	17,8	4,9	0,4
20.Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.	1,95	1,102	f	228	178	52	46	19	4
			%	43,3	33,8	9,9	8,7	3,6	0,8
21.Okulumdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	3,80	1,128	f	30	57	44	249	143	4
			%	5,7	10,8	8,3	47,2	27,1	0,8
22.Okulumun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	3,98	0,987	f	14	43	46	255	163	6
			%	2,7	8,2	8,7	48,4	30,9	1,1
23.Okulumun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	3,85	1,102	f	28	43	66	230	157	3
			%	5,3	8,2	12,5	43,6	29,8	0,6
24.Okulumda zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	4,02	1,006	f	19	32	46	243	178	9
			%	3,6	6,1	8,7	46,1	33,8	1,7
25.Okulum adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde	3,94	1,014	f	20	37	56	255	158	1

muhafaza ederim.				%	3,8	7,0	10,6	48,4	30,0	0,2
26.İşbirliği yapma özelliğinden dolayı işletmemizin yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.	4,00	0,944	f	18	25	51	277	155	1	
				%	3,4	4,7	9,7	52,6	29,4	0,2
27.Okulumu etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum.	4,05	0,866	f	11	26	40	297	151	2	
				%	2,1	4,9	7,6	56,4	28,7	0,4
28.Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.	3,99	0,889	f	12	28	55	291	140	1	
				%	2,3	5,3	10,4	55,2	26,6	0,2
29.Okulumun yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.	4,02	0,894	f	12	30	43	292	148	2	
				%	2,3	5,7	8,2	55,4	28,1	0,4
30.Okulumun yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.	4,04	0,898	f	15	23	43	291	154	1	
				%	2,8	4,4	8,2	55,2	29,2	0,2

Tablo 48 incelendiğinde ölçeğin bütün maddeleri için tek tek ortalamalar ve standart sapma puanları hesaplanmış olup frekans ve yüzdelik dağılımlar hesaplanarak sunulduğu görülmektedir. Ölçeğin maddeleri incelendiğinde en düşük ortalamaya sahip olan madde “Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.” ifadesinin yer aldığı 18. maddedir ($\bar{X}=1,70$; $SS=0,904$). En yüksek ortalamaya sahip olan madde ise “Okulumu etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum.” ifadesinin bulunduğu 27. maddedir ($\bar{X}=4,05$; $0,866$).

Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin alt boyutlarında da inceleme yapılabilmesi ve öğretmenlerin alt boyutlarda örgütsel sessizlik ve seslilik düzeylerinin belirlenebilmesi için ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiş ve aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 49: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Sessizlik Boyutundaki Algılarının Betimleyici İstatistik Bilgileri

Boyutlar	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Kabul edilmiş sessizlik	527	2,17	0,741	0,03	2,11	2,24
Savunma amaçlı sessizlik	527	2,09	0,859	0,03	2,01	2,16
Örgüt yararına sessizlik	527	3,91	0,816	0,03	3,84	3,97
Sessizlik Toplam	527	2,72	0,509	0,02	2,67	2,77

Tablo 49'a bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin tüm alt boyutlarda incelenmiştir. Ölçeğin içerisindeki ilk 15

maddenin sessizlik kısmına dair %95 güven aralığındaki hesaplamalara bakılmıştır ($\bar{X}=2,72$; $SS=0,509$). Bu sonuç çerçevesinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri “orta” düzey olarak belirtilmektedir. Alt boyutlar incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin en yüksek “örgüt yararına sessizlik” boyutunda olduğu görülmektedir ($\bar{X}=3,91$; $SS=0,816$). Boyutlar arasından en düşük düzeyin olduğu boyut ise “savunma amaçlı sessizlik” boyutu olarak karşımıza çıkmakta ($\bar{X}=2,09$; $SS=0,859$) ve bu ortalama değerinin “orta” düzey kategorisine girdiği görülmektedir.

Alanyazında araştırmanın bu sonucunu destekleyen çalışmalar mevcuttur (Dal, 2017; Sevgin, 2015; Apak, 2016; Dönmez, 2016; Kolay, 2012; Kutlay, 2012; Moçoşoğlu ve Kaya, 2018; Nartgün ve Kartal, 2013;). Balyer ve Çetindere'nin (2019) araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin sessizlik düzeyleri orta düzeyin biraz altında kaldığı görülmüştür. Özdemir ve Uğur (2013), Uzman (2019) ve Çakal (2016) ise öğretmenlerin sessizlik düzeyini yüksek olarak tespit etmiştir. Görüldüğü üzere bu konuda bir fikir birliğinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. O halde araştırmaların evren ve örnekleminin bu noktada önemli bir etkisinin olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 50: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Sesslilik Boyutundaki Algılarının Betimleyici İstatistik Bilgileri

Boyutlar	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Kabul edilmiş sesslilik	527	3,24	0,706	0,03	3,18	3,30
Savunma amaçlı sesslilik	527	1,95	0,799	0,03	1,88	2,02
Örgüt yararına sesslilik	527	4,01	0,783	0,03	3,94	4,08
Sesslilik Toplam	527	3,07	0,448	0,01	3,03	3,11

Tablo 50'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Sesslilik Ölçeği'nin içerisinde yer alan sesslilik boyutlarıyla ilgili yapılan analizler sonucunda örgütsel sesslilik düzeyleri %95 güven aralığında raporlanmıştır ($\bar{X}=3,07$; $SS=3,07$). Alt boyutlar incelendiğinde en yüksek alt boyutun “örgüt yararına sesslilik” olduğu dikkat çekmektedir ($\bar{X}=4,01$; $SS=0,448$). Bu ortalama değeri “yüksek” düzey aralığında yer almaktadır. Alt boyutlar kapsamında en düşük olan boyut “savunma amaçlı sesslilik” olarak görülmektedir ($\bar{X}=1,95$; $SS=0,799$).

Bulut (2016) tarafından yapılan çalışmada ise çalışanların seslilik düzeyi ortalaması ($\bar{X}=3,87$) olarak hesaplanmıştır. Buna göre “yüksek” düzey olarak nitelendirilmektedir. Çetin (2013), Zengin (2019), Çiftçi ve Gürer (2019) tarafından yapılan çalışma sonucunda da katılımcıların örgütsel seslilik düzeyi “yüksek” düzey olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre ise seslilik “orta” düzey olarak bulgulanmıştır. Efe (2018) ve Göktaş-Kulualp (2016) ise katılımcıların seslilik düzeylerini “orta” düzey olarak hesaplamıştır ve bu sonuç araştırmanın sonucu ile paralellik göstermektedir. Eryeşil (2018) ise doktora tezi çalışmasında çalışan sesliliğine yönelik olarak gerçekleştirdiği analizlerin sonucunda ortalama değeri 3,41 olarak bulmuş ve genel olarak çalışanların fikir ve düşüncelerini dile getirdiğini ifade etmiştir. Gürler (2018) öğretmenler ile gerçekleştirdiği tez çalışmasında öğretmenlerin seslilik ortalamasını 3,79 olarak hesaplamış ve bu düzeyin “yüksek” olduğunu belirtmiştir.

İncelenen çalışmalar ve bu araştırmanın sonucu doğrultusunda öğretmenlerin genel olarak fikirlerini paylaşabileceği ancak paylaşacağı bilgileri süzgeçten de geçirebileceği düşüncesi egemen olmaktadır. Öğretmenlerin kâr-zarar analizi yaparak yer aldıkları bu iletişim süreci özellikle söylemek istedikleri olanlar için oldukça yıpratıcı olabilmektedir. Bu doğrultuda sessizlik, ses çıkarmanın alternatifi olarak sürekli yanlarında taşıdıkları bir B planı olarak görülebilmektedir.

4.4. DÖRDÜNCÜ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE AİT BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın dördüncü alt problemi araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve seslilik düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık durumunun olup olmasının tespiti ile ilgilidir. Bu doğrultuda alt başlıklardan; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş, medeni durum, okuldaki hizmet süresi, mezuniyet, okul türü, okuldaki öğretmen sayısı, okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyi ve herhangi bir sendika üyeliğinin olup olmaması değişkenlerine göre anlamlı farklılık için gerekli analizler gerçekleştirilmiştir.

Bu analizlerin parametrik ya da non-parametrik analizlerden hangisi ile yapılacağına karar verebilmek için gerekli varsayımlar incelenmiş olup, normallik

varsayımları sağlanmadığı için tüm analizler non-parametrik yöntemler ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular sırasıyla aşağıda tablolarda sunulmuştur.

Tablo 51: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Sesslilik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sessizlik	Kadın	260	2,70	0,510	0,03	2,64	2,76
Toplam	Erkek	267	2,74	0,508	0,03	2,68	2,81
Sesslilik	Kadın	260	3,01	0,407	0,02	2,96	3,06
Toplam	Erkek	267	3,12	0,480	0,02	3,07	3,18

Tablo 51'e göre öğretmenlerin sessizlik algılarının %95 güven aralığında cinsiyet değişkenine göre kadın grubu için ($\bar{X}=2,70$; $SS=0,510$) orta düzeyde olduğu; erkek grubu için de ($\bar{X}=2,74$; $SS=0,508$) yine orta düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin sesslilik algılarının cinsiyet değişkenine göre kadın grubu için ($\bar{X}=3,01$; $SS=0,407$) orta düzeyde; erkek grubu için de ($\bar{X}=3,12$; $SS=0,480$) yine orta düzeyde olduğu raporlanmıştır.

Örgütsel sessizlik puanlarının cinsiyet değişkenine göre normal dağılıma sahip olup olmadığının analizini yapmak adına her bir grup için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Kadın grubunun çarpıklık değeri 0,507, standart hatası 0,151 iken; basıklık değeri 3,164, standart hatası 0,301 olarak hesaplanmıştır. Erkek grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,410/0,149; 1,038/0,297) olarak bulunmuştur. Buna göre çarpıklık-basıklık değerlerinin standart hatalarına bölünmesiyle ortaya çıkan değerlerin $\pm 1,96$ aralığında olmaması sebebiyle normal dağılıma sahip olmadığı belirtilmektedir (Can, 2017, s. 149). Normallik testlerinden Kolmogorov-Smirnov testinin $p < 0,05$ olmasından dolayı normal dağılım göstermediği söylenebilir. İncelenen Histogram, Q-Q Plot ve gövde yaprak grafiği sonucunda özellikle kadın grubunun sağa çarpık bir yapıda olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, analizlerde parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun olarak kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizlik ve seslilik düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığına bakılabilmesi için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 52 ve Tablo 53’te sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 52: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	<i>U</i>	<i>p</i>
Kabul edilmiş sessizlik	Kadın	260	261,08	67880,50	33950,50	0,663
	Erkek	267	266,84	71247,50		
Savunma Amaçlı Sessizlik	Kadın	260	250,27	65069,50	31139,50	0,040*
	Erkek	267	277,37	74058,50		
Örgüt Yararına Sessizlik	Kadın	260	266,75	69355,00	33995,00	0,680
	Erkek	267	261,32	69773,00		
Sessizlik Toplam	Kadın	260	253,47	65903,00	31973,00	0,117
	Erkek	267	274,25	73225,00		

* $p < 0,05$

Tablo 52’de analiz sonuçları verilen Mann Whitney U testi’ne göre her bir boyut için öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık durumu incelenmiştir ve sonucunda “savunma amaçlı sessizlik” alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($U=31139,50$; $z= -2,057$; $p < 0,05$). Buna göre ortancaları dikkate alındığında örgütsel sessizlik düzeyi açısından anlamlı farklılık erkeklerin lehine olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçlarına paralel olarak cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı farklılığın olduğunu ileri süren araştırma mevcut iken (Kahveci, 2010; Kolay, 2012; Kutlay, 2012); bu sonuç ile çelişen araştırmaların çoğunlukta olduğu görülmektedir (Saridede, 2018; Dal, 2017; Güngör, 2019; Yanık, 2012; Sevgin 2015; Moçoşoğlu ve Kaya, 2018; Ercan, 2014; Apak, 2016; Alparslan, 2010).

Bu sonucun araştırma evren ve örnekleme ile ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Cinsiyetlere karşı toplumsal yaklaşımlar bağlamsal boyutta farklılaşabilmektedir. Dolayısıyla sonuçların farklılaşmasının bağlamsal açıdan ele alınmasında fayda olacaktır.

Tablo 53: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Seslilik Boyutuna İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	<i>U</i>	<i>p</i>
Kabul edilmiş seslilik	Kadın	260	254,47	66162,00	32232,00	0,155
	Erkek	267	273,28	72966,00		
Savunma amaçlı seslilik	Kadın	260	244,31	63520,50	29590,50	0,003**
	Erkek	267	283,17	75607,50		
Örgüt Yararına Seslilik	Kadın	260	256,60	66716,50	32786,50	0,257
	Erkek	267	271,20	72411,50		
Seslilik Toplam	Kadın	260	245,74	63892,00	29962,00	0,007**
	Erkek	267	281,78	75236,00		

** $p < 0,01$

Tablo 53'te analiz sonuçları verilen Mann Whitney U testi'ne göre her bir boyut için öğretmenlerin seslilik algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık durumu incelenmiştir ve sonucunda “savunma amaçlı seslilik” boyutu ($U=29590,50$; $z= -2,950$; $p < 0,05$) ile seslilik toplamda ($U=29962,00$; $z= -2,720$; $p < 0,05$) anlamlı bir farklılık görülmüştür. Buna göre ortaya çıkan anlamlı farklılık, ortancaları dikkate alınarak belirlenmekte ve erkek grubunun seslilik toplamda (Ortanca= 3,13), savunma amaçlı seslilikte (Ortanca= 2,00) lehine olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle erkekler kadınlara göre örgütlerde ses çıkarma davranışını daha fazla gerçekleştirmektedir.

Yapılan alanyazın incelemesi sonucunda Özyılmaz ve Oral-Ataç'ın (2019), Efe'nin (2018) ve Eryeşil'in (2018) örgütsel seslilik ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit ettiği görülmüştür. Bu sonuç araştırmanın sonuçları ile çelişmektedir. Buna karşın Özdemir ve Uğur (2013) tarafından yapılan araştırmada cinsiyet ile çalışan sesliliği arasında anlamlı bir farklılık bulgulanmıştır. Buna göre; erkeklerin kadınlara göre daha fazla ses çıkarma davranışı eğiliminde olduğu belirtilmiştir. Bu sonuç araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir. Benzer bir sonuca ulaşan Gürler (2018) anlamlı farklılığın etki büyüklüğüne baktığında cinsiyetin sesliliğin %0,9'unu açıkladığını belirtmiştir. Bu bağlamda etkisinin düşük olduğunu söylemek mümkündür.

Özbolat (2018) tarafından yapılan çalışmada ise kadınların ses çıkarma davranışı ve iletişim doyumunu ilişkisinden erkeklere oranla daha fazla etkilendiği

belirtilmiştir. Şehitoğlu (2010) tarafından yapılan tez çalışmasında örgütsel seslilik ve alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasındaki anlamlı farklılık incelenmiş ve kabul edilmiş seslilik ile örgüt yararına seslilik alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak savunma amaçlı seslilik boyutunda anlamlı bir farklılık bulgulanmıştır. Bu sonuca göre erkeklerin ses çıkarma davranışı kadınlardan anlamlı düzeyde daha fazla olduğu raporlanmıştır.

Near ve Miceli (1996) tarafından yapılan çalışanların ses verme davranışı ile ilgili çalışmada örgüt içerisinde erkeklerin kadınlara göre daha fazla ses çıkarma davranışı gösterdikleri ortaya konmuştur (Akt. Özdemir ve Uğur, 2013). Bu sonuçlar çoğunlukla araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Bu bulguya ulaşan birçok araştırmacı kadınların genellikle erkeklerin de bulunduğu örgütlerde daha az ses çıkardıklarını ifade etmektedirler (LePine ve Dyne, 1998; Özdemir ve Uğur, 2013). Bu durumun örgüt içerisindeki iklim ve kültürle ilişkili olabilmektedir.

Tablo 54: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Algılarının Yaş Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri

Ölçek	Yaş	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sessizlik	21-30 yaş	282	2,71	0,497	0,02	2,65	2,77
	31-40 yaş	164	2,69	0,477	0,03	2,62	2,77
	41-50 yaş	64	2,81	0,617	0,07	2,66	2,98
	51yaş +	17	2,92	0,517	0,12	2,68	3,19
Seslilik	21-30 yaş	282	3,03	0,422	0,02	2,98	3,08
	31-40 yaş	164	3,06	0,460	0,03	2,99	3,13
	41-50 yaş	64	3,21	0,453	0,06	3,09	3,32
	51yaş +	17	3,26	0,606	0,14	2,97	3,56

Tablo 54 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve seslilik algılarının yaş değişkenine göre ortalamalarının ve standart sapma puanlarının %95 güven aralığında hesaplandığı görülmektedir. Sessizlik boyutunda 21-30 yaşında olan öğretmenler ($\bar{X}=2,71$; $SS=0,497$); 31-40 yaşında olan öğretmenler ($\bar{X}=2,69$; $SS=0,477$); 41-50 yaş aralığında olan öğretmenler ($\bar{X}=2,81$; $SS=0,617$); 51 yaş ve üstü öğretmenler ise ($\bar{X}=2,92$; $SS=0,517$) olarak hesaplanmıştır. Bu değerler de “orta” düzey aralığında yer almaktadır. Bu doğrultuda en yüksek ortalamaya sahip olan grup “51 yaş ve üstü” aralığı olarak görülmektedir.

Seslilik boyutunda ise; 21-30 yaşında olan öğretmenler ($\bar{X}=3,03$; $SS=0,422$); 31-40 yaşında olan öğretmenler ($\bar{X}=3,06$; $SS=0,460$); 41-50 yaş aralığında olan öğretmenler ($\bar{X}=3,21$; $SS=0,453$); 51 yaş ve üstü öğretmenler ise ($\bar{X}=3,26$; $SS=0,606$) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre de öğretmenlerin seslilik boyutuna ilişkin en yüksek ortalamaya sahip olan yaş grubu “51 yaş ve üstü” aralığı olarak hesaplanmıştır. Burada çelişki gibi görünen hem seslilik hem de sessizlik boyutu için aynı grubun daha yüksek ortalamaya sahip olması; araştırmacıların sessizlik ve sesliliğin birbirinin zıttı olmadığı, aynı anda da ortaya çıkabileceği açıklamalarıyla netlik kazanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001; Van Dyne vd. 2003).

Örgütsel sessizlik puanlarının yaş değişkenine göre normal dağılıma sahip olup olmadığının analizini yapmak adına her bir grup için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. 21-30 yaş grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,431/0,145; 3,471/0,289) olarak hesaplanmıştır. 31-40 yaş grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,345/0,190; 0,619/0,377) olarak bulunmuştur. 41-50 yaş grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,380/0,299; 0,985/0,590) çıkmıştır. 50 yaş ve üzeri grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ise sırasıyla (0,441/0,550; -0,269/1,063) olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre $\pm 1,96$ değerleri arasında yer alabilen grup değerleri olsa da varsayımların sağlanması için her grubun normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Can, 2017, s. 149). Bu sebeple normallik varsayımlarının ilki sağlanmamıştır. Normallik testlerinden Kolmogorov-Smirnov testinin $p < 0,05$ olmasından dolayı normal dağılım göstermediği söylenebilir. İncelenen Histogram, Q-Q Plot ve gövde yaprak grafiği sonucunda da çarpıklık olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, analizlerde parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun olarak kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş değişkeni ile örgütsel sessizlik ve seslilik düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığına bakılabilmesi için Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Tablo 55 ve Tablo 56’da sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 55: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	p
Kabul edilmiş sessizlik	1 21-30 yaş	282	263,11	3	4,154	0,245
	2 31-40 yaş	164	252,97			
	3 41-50 yaş	64	280,77			
	4 51 yaş +	17	322,06			
Savunma Amaçlı Sessizlik	1 21-30 yaş	282	264,50	3	1,546	0,672
	2 31-40 yaş	164	255,31			
	3 41-50 yaş	64	282,74			
	4 51 yaş +	17	268,94			
Örgüt Yararına Sessizlik	1 21-30 yaş	282	255,64	3	2,323	0,508
	2 31-40 yaş	164	273,69			
	3 41-50 yaş	64	267,63			
	4 51 yaş +	17	295,56			
Sessizlik Toplam	1 21-30 yaş	282	259,75	3	4,111	0,250
	2 31-40 yaş	164	256,81			
	3 41-50 yaş	64	287,15			
	4 51 yaş +	17	316,74			

Tablo 55'te yer alan değerler doğrultusunda katılımcıların yaş değişkenine göre öğretmenlerin sessizlik boyutuna ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir [$\chi^2_{(3)}=4,111, p > 0,05$].

Bu araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin sessizlik algılarının yaş değişkenine göre ortalamalarına bakıldığında “orta” düzey olduğu görülmektedir. Alanyazında da bu sonucu ölçeklerin alt boyutlarında destekleyen çalışmalar bulunmaktadır (Dal, 2017; Ercan, 2014; Güngör, 2019). Araştırma kapsamında anlamlı bir farklılık bulunamazken; bu sonuç ile çelişen araştırmalarda Çakal (2016), Apak (2016), Sarıoğlu (2013) tarafından bazı alt boyutlarda anlamlı farklılık olduğu ileri sürülmüştür.

Araştırmanın sonuçları kapsamında yaşın ilerlemesi ile sessizliğin de ilerlediği görülmektedir. Çakıcı (2010) ve Taşkiran (2010) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre de bu durum desteklenmektedir. Ancak Kutlay (2012) ve Bayram (2010) bunun aksine yaşı daha küçük olan bireylerin büyük olanlara göre daha sessiz olduğunu ileri sürmektedir. Yanık (2012), Dal (2017) ve Kahveci (2010) yaş değişkeni işe örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Bu sonuç, araştırma bulgumuzu destekler niteliktedir.

Tablo 56: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Seslilik Boyutuna İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	<i>n</i>	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	<i>p</i>	Anlamlı Fark	
Kabul edilmiş seslilik	1	21-30 yaş	282	249,10	3	12,076	0,007**	1-3
	2	31-40 yaş	164	265,42				1-4
	3	41-50 yaş	64	304,77				2-4
	4	51 yaş +	17	343,91				
Savunma Amaçlı seslilik	1	21-30 yaş	282	258,00	3	5,633	0,131	
	2	31-40 yaş	164	257,27				-
	3	41-50 yaş	64	291,62				
	4	51 yaş +	17	324,56				
Örgüt Yararına Seslilik	1	21-30 yaş	282	260,11	3	0,632	0,889	
	2	31-40 yaş	164	271,09				-
	3	41-50 yaş	64	265,23				
	4	51 yaş +	17	255,50				
Seslilik Toplam	1	21-30 yaş	282	251,51	3	9,875	0,020*	1-3
	2	31-40 yaş	164	261,97				2-3
	3	41-50 yaş	64	312,12				
	4	51 yaş +	17	309,71				

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Tablo 56'da yer alan değerler doğrultusunda katılımcıların yaş değişkenine göre seslilik boyutuna ilişkin düzeyleri arasında anlamlı bir fark gözlemlenmiştir [$\chi^2_{(3)} = 9,760$, $p < ,05$]. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunun tespiti için Mann Whitney U Testi uygulanmıştır. Anlamlı farklılıklar kabul edilmiş seslilik boyutunda 21-30 yaş – 41-50 yaş arası ($U = 7111,50$; $z = -2,658$; $p = 0,008$) ile 21-30 yaş- 51 yaş ve üzeri ($U = 1557,50$; $z = -2,435$; $p = 0,015$) ve 31-40 yaş – 51 yaş ve üzeri ($U = 963,00$; $z = -2,105$; $p = 0,035$) arasında şeklinde tespit edilmiştir.

Sıra ortalamaları dikkate alınarak yapılan değerlendirme sonucunda 21-30 yaş ile 41-50 yaş arasındaki anlamlı farklılıkta 41-50 yaş arası olan öğretmenlerin lehine bir farklılık söz konusudur. 31-40 yaş – 51 yaş ve üzerinde olanlar ile 21-30 yaş – 51 yaş ve üzeri olanlarda anlamlı farklılıkta 51 yaş ve üzerine olanların lehine olması söz konusudur. Seslilik toplamda verilen anlamlı farklılıklar incelendiğinde 21-30 yaş – 41-50 yaş arası ($U = 6909,00$; $z = -2,933$; $p = 0,003$) ile 31-40 yaş- 41-50 yaş ($U = 4266,00$; $z = -2,197$; $p = 0,028$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın ilkinde 31-40 yaş lehine; ikincisinde ise 41-50 yaş lehine olduğu görülmüştür.

Alanyazın incelendiğinde Efe (2018) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile bu araştırmanın sonuçları paralellik göstermektedir. Buna göre, örgütsel seslilik ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olduğu gözlemlenmiştir. Efe (2018) çalışanların yaşının artmasıyla ses çıkarma davranışının da arttığını belirtmiştir. Bu araştırmanın sonucuna bakıldığında da anlamlı farklılığın bulunduğu ikili gruplardan yaşın büyük olduğu grupların lehine olan bir tablo karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda Efe'nin (2018) de belirttiği gibi yaşın daha fazla olması ses çıkarma davranışına anlamlı bir düzeyde fark oluşturmaktadır.

Eryeşil (2018) tarafından yapılan çalışmada ise çalışanların seslilik düzeyleri ile yaş değişkeni arasında genel ölçek için anlamlı bir farklılık tespit edilemezken alt boyutlar incelendiğinde kabul edilmiş seslilik boyutunda manidar bir farklılığın olduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda 18-24 yaş, 31-35 yaş ve 41-45 yaş grupları arasında bulunan anlamlı farklılıklardan 41-45 yaş arası olan grubun lehine bir sonuç çıkmıştır. Bu sonuç iki çalışmanın da bulgularıyla örtüşmektedir.

Gürler (2018) örgütsel seslilik ile yaş değişkeni arasında farklılık testi yapmış olup sonucunda anlamlı farkın olduğunu bulgulamıştır. Araştırma sonucuna göre 47–51 yaş grubunun lehine bir durum ortaya çıkmıştır. Bu sonuç da yine araştırma sonucu ile benzerlik göstermekte ve desteklemektedir. Near ve Miceli (1996) tarafından yapılan ses çıkarma ile ilgili araştırma sonuçlarına göre de yaşı diğerlerine göre daha büyük olan çalışanların yönetime veya ilgili kişilere bilgi vermeye diğer çalışanlara göre daha yatkın oldukları belirtilmiştir (Akt. Gürler, 2018).

Şehitoğlu (2010) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına bakıldığında ise yaş değişkeni ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı farklılık tespit edilemezken alt boyutlardan olan “kabul edilmiş seslilik” boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yapılan çoklu karşılaştırma analizi sonucunda bu farklılığın kaynağının orta yaş ve yaşlı yaş ikili grupları arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yaşlı yaş grubunun puanı daha yüksek çıkmasından dolayı yaşlı yaş grubunun lehine bir farklılık söz konusu olmaktadır. Bu sonuç da şimdiye kadarki incelemeleri destekler niteliktedir.

Tablo 57: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Sesslilik Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri

Ölçek	Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sessizlik	0-5 yıl	262	2,70	0,459	0,02	2,64	2,75
	6-10 yıl	122	2,69	0,546	0,04	2,58	2,79
	11-15 yıl	47	2,76	0,511	0,07	2,61	2,90
	16-20 yıl	52	2,74	0,651	0,09	2,56	2,92
	21 yıl +	44	2,90	0,480	0,07	2,75	3,04
Sesslilik	0-5 yıl	262	3,04	0,419	0,2	3,00	3,10
	6-10 yıl	122	2,98	0,460	0,04	2,90	3,06
	11-15 yıl	47	3,21	0,515	0,07	3,06	3,37
	16-20 yıl	52	3,16	0,426	0,05	3,04	3,28
	21 yıl +	44	3,21	0,472	0,07	3,07	3,34

Tablo 54 incelendiğinde öğretmenlerin sessizlik boyutuna ilişkin sonuçlarına göre %95 güven aralığında en yüksek değerlerin olduğu mesleki kıdem grubu “21 yıl ve üzeri” süredir çalışanlar olarak görülmektedir ($\bar{X}=2,90$; $SS=0,480$). Ölçeğin sesslilik boyutunda ise en yüksek ortalamaya sahip olan gruplar 11-15 yıl arası kıdem grubu ile 21 ve üzeri kıdem grubu şeklindedir. Ancak bu değerlerin bulunduğu aralık “orta” düzey olarak yorumlanmaktadır ($\bar{X}=3,21$).

Örgütsel sessizlik puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre normal dağılıma sahip olup olmadığının analizini yapmak adına her bir grup için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. 0-5 yıl grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,622/0,150; 3,656/0,300) olarak hesaplanmıştır. 6-10 yıl grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (-0,033/0,219; 0,408/0,435) olarak bulunmuştur. 11-15 yıl grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,773/0,347; 2,712/0,681) çıkmıştır. 16-20 yıl grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ise sırasıyla (0,463/0,330; 0,696/0,650) olarak hesaplanmıştır. 21 yıl ve üzeri grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,844/0,357; 1,077/0,702) çıkmıştır. Bu değerlere göre $\pm 1,96$ değerleri arasında yer alabilen grup değerleri olsa da varsayımların sağlanması için her grubun normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Can, 2017, s. 149). Bu sebeple normallik varsayımı sağlanmamaktadır. Normallik testlerinden Kolmogorov-Smirnov testinin $p < 0,05$ olmasından dolayı normal dağılım göstermediği

söylenbilir. İncelenen Histogram, Q-Q Plot ve gövde yaprak grafiği sonucunda da çarpıklık olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, analizlerde parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun olarak kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdem ile örgütsel sessizlik ve seslilik düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığına bakılabilmesi için Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Tablo 58 ve Tablo 59’da sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 58: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	p
Kabul edilmiş sessizlik	1 0-5 yıl	262	256,52	4	4,700	0,319
	2 6-10 yıl	122	259,12			
	3 11-15 yıl	47	260,40			
	4 16-20 yıl	52	281,83			
	5 21 yıl +	44	304,83			
Savunma Amaçlı Sessizlik	1 0-5 yıl	262	259,59	4	0,972	0,914
	2 6-10 yıl	122	264,39			
	3 11-15 yıl	47	263,13			
	4 16-20 yıl	52	270,57			
	5 21 yıl +	44	282,35			
Örgüt Yararına Sessizlik	1 0-5 yıl	262	264,11	4	4,096	0,393
	2 6-10 yıl	122	248,78			
	3 11-15 yıl	47	290,04			
	4 16-20 yıl	52	254,24			
	5 21 yıl +	44	289,27			
Sessizlik Toplam	1 0-5 yıl	262	256,68	4	7,414	0,116
	2 6-10 yıl	122	254,20			
	3 11-15 yıl	47	280,44			
	4 16-20 yıl	52	262,48			
	5 21 yıl +	44	318,99			

Tablo 58’de yer alan değerler doğrultusunda katılımcıların mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık gözlemlenmemiştir [$\chi^2_{(3)}=7,414, p > ,05$].

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre örgütsel sessizlik algıları arasındaki ortalama değer “orta” düzey olarak tespit edilmiştir. Dal (2017) da bu bağlamda benzer sonuçlar bulmuştur. Araştırma bulgularına göre örgütsel sessizlik algıları ile kıdem arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu

bulgu ile çelişir nitelikte çalışmalar mevcuttur (Sarıdede, 2019; Dal, 2017; Çakal, 2016; Yanık, 2012; Taşkıran, 2010; Tayfun ve Çatır, 2013). Taşkıran'ın (2010) yorumuna göre mesleki kıdem arttıkça örgüt yararına sessizlik artmaktadır. Yanık'ın (2012) yorumuna göre ise mesleki kıdem arttıkça savunma amaçlı sessizlik artmaktadır. Bu yorum ve sonuçların aksine, kıdem ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir farklılık bulgusuna ulaşamayan çalışmalar da mevcuttur (Nartgün ve Kartal, 2013; Sevgin, 2015; Apak, 2016; Kolay, 2012; Kahveci, 2010; Güngör, 2019).

Tablo 59: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Kabul edilmiş seslilik	1 0-5 yıl	262	252,89	4	10,965	0,027*	1-5
	2 6-10 yıl	122	248,11				2-5
	3 11-15 yıl	47	284,81				
	4 16-20 yıl	52	293,84				
	5 21 yıl +	44	316,75				
Savunma Amaçlı seslilik	1 0-5 yıl	262	253,90	4	9,033	0,060	-
	2 6-10 yıl	122	248,82				
	3 11-15 yıl	47	305,91				
	4 16-20 yıl	52	285,71				
	5 21 yıl +	44	295,82				
Örgüt Yararına Seslilik	1 0-5 yıl	262	266,95	4	3,110	0,540	-
	2 6-10 yıl	122	249,70				
	3 11-15 yıl	47	292,06				
	4 16-20 yıl	52	265,16				
	5 21 yıl +	44	254,70				
Seslilik Toplam	1 0-5 yıl	262	256,40	4	14,503	0,006**	1-3
	2 6-10 yıl	122	234,92				1-5
	3 11-15 yıl	47	307,24				2-3
	4 16-20 yıl	52	297,55				2-4
	5 21 yıl +	44	304,07				2-5

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Tablo 59'da yer alan değerler doğrultusunda katılımcıların sessizlik algıları ile mesleki kıdem arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin sessizlik kısmında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür ($\chi^2=14,503$; $p < 0,01$). Bu farklılıklar 0-5 yıl ile 11-15 yıl; 0-5 ile 21 yıl ve üzeri; 6-10 yıl ile 11-15 yıl; 6-10 yıl ile 16-20 yıl; 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri ikili gruplarından kaynaklanmaktadır.

Alt boyutlar incelendiğinde ise “kabul edilmiş seslilik” boyutunda anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($\chi^2=10,965$; $p<0,05$). Buradaki anlamlı farklılık oluşturan ikili gruplar 0-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar ve 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan gruplardır. İkili grupların sıra ortalamaları incelendiğinde anlamlı farklılığın iki durumda da 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan grubun lehine olduğu belirtilmektedir.

İlgili sonuçlar için alanyazın incelendiğinde Efe (2018) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel seslilik ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç araştırmanın bulguları ile ters düşmektedir. Eryeşil (2018) de Efe'nin (2018) araştırma sonuçlarına benzer bir şekilde anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte Near ve Miceli (1996), işgörenlerin artan kıdemlerinin ses çıkarma davranışını da etkilediğini, sesliliklerinin arttığını öne sürmüştür (Akt. Gürler, 2018).

Gürler (2018) yaptığı çalışmanın sonucunda seslilik ile kıdem değişkeni arasında manidar bir farklılığa rastlamamıştır. Fakat; 1-5 yıl kıdeme sahip olanların ortalama puanlarının yüksek iken yıllar arttıkça ortalama puanlarının azalması ve 21 yıl üzeri kıdeme geldiğinde tekrar ortalamanın yükselmesi durumu Gürler'e (2018) göre dikkat çekmektedir. Özyılmaz ve Oral-Ataç (2019) tarafından gerçekleştirilen paternatlist liderlik ile çalışan sesliliğe yönelik ilişki çalışmasında katılımcıların demografik özelliklerine yönelik de inceleme yapılmış ve kıdeme göre anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

Bu araştırmanın sonucuna göre özellikle “kabul edilmiş seslilik” boyutunda 21 yıl ve üzeri grubunda görevini icra eden katılımcıların anlamlı farklılığın söz konusu olduğu daha az kıdemdeki gruba göre daha fazla seslilik gösterdiği gözlemlenmiştir. Bu durum, artık alanında tecrübeli, kıdem sahibi kişilerin isteyerek düşüncelerini dile getirmeye yatkın olmasından kaynaklanabilmektedir.

Tablo 60: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Sessizlik ve Seslilik Algılarının Branş Alanı Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri

Boyutlar	Branş Alanı	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sessizlik	Sözel	341	2,74	0,531	0,03	2,68	2,80
Toplam	Sayısal	111	2,70	0,443	0,04	2,62	2,79
	Yabancı Dil	35	2,65	0,82	0,09	2,46	2,86
	Beceri	40	2,67	0,424	0,06	2,54	2,80
Seslilik	Sözel	341	3,07	0,463	0,02	3,03	3,12
Toplam	Sayısal	111	3,07	0,364	0,03	3,00	3,13
	Yabancı Dil	35	3,06	0,601	0,10	2,87	3,25
	Beceri	40	3,03	0,393	0,06	2,90	3,14

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve seslilik düzeylerinin branş alanı değişkenine göre betimleyici istatistik sonuçları doğrultusunda Tablo 40 incelendiğinde %95 güven aralığında en yüksek ortalamaya sahip grup olan sözel alanında yer alan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ortalaması ($\bar{X}=2,74$; $SS=0,531$) “orta” düzey olarak tespit edilmiştir. Öğretmenlerin seslilik düzeylerinin branş alanına göre ortalamalarına bakıldığında yine “orta” düzey olarak hesaplanmıştır. Seslilik boyutunda ise bu değerler sırasıyla %95 güven aralığında ($\bar{X}=3,07$; $SS=0,463$), ($\bar{X}=3,07$; $SS=0,364$), ($\bar{X}=3,06$; $SS=0,601$), ($\bar{X}=3,03$; $SS=0,393$) şeklindedir.

Örgütsel sessizlik puanlarının branş alanı değişkenine göre normal dağılıma sahip olup olmadığının analizini yapmak adına her bir grup için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Sözel grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,262/0,132; 0,886/0,263) olarak hesaplanmıştır. Sayısal grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,669/0,229; 1,104/0,455) olarak bulunmuştur. Yabancı dil grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (1,381/0,398; 6,273/0,778) çıkmıştır. Beceri grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ise sırasıyla (-0,407/0,374; -0,333/0,733) olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre $\pm 1,96$ değerleri arasında yer alabilen grup değerleri olsa da varsayımların sağlanması için her grubun normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Can, 2017, s. 149). Bu sebeple normallik varsayımlarından ilki sağlanmamıştır. Normallik testlerinden Kolmogorov-Smirnov testinin $p < 0,05$ olmasından dolayı normal dağılım göstermediği söylenebilir. İncelenen Histogram, Q-Q Plot ve gövde

yaprak grafiği sonucunda da çarpıklık olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, analizlerde parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun olarak kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş alanı değişkeni ile örgütsel sessizlik ve seslilik düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığına bakılabilmesi için ikiden fazla grubun olduğu durumlarda kullanılabilen ve non-parametrik fark testi olan Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Tablo 61 ve 62’de sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 61: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Branş Alanı Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Branş Alanı	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	p
Kabul Edilmiş Sessizlik	Sözel	341	267,79	3	1,362	0,714
	Sayısal	111	264,97			
	YabancıDil	35	246,51			
	Beceri	40	244,25			
Savunma Amaçlı Sessizlik	Sözel	341	269,87	3	1,867	0,600
	Sayısal	111	250,57			
	YabancıDil	35	246,54			
	Beceri	40	266,53			
Örgüt Yararına Sessizlik	Sözel	341	267,02	3	0,523	0,914
	Sayısal	111	261,73			
	YabancıDil	35	252,14			
	Beceri	40	254,93			
Sessizlik Toplam	Sözel	341	271,12	3	2,715	0,438
	Sayısal	111	255,53			
	YabancıDil	35	233,10			
	Beceri	40	253,83			

Tablo 61’de yer alan katılımcıların buldukları branşının bulunduğu alan ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında fark olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları doğrultusunda anlamlı bir fark gözlenmemiştir [$\chi^2_{(3)} = 2,715; p > ,05$].

Araştırma sorusuna dayalı olarak alanyazın incelendiğinde bu araştırmanın bulgularıyla paralellik gösteren çalışmaların olduğu görülmüştür (Sevgin, 2015; Dal, 2017; Apak, 2016; Öztürk, 2014). Ancak öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin branş değişkenine göre anlamlı farklılıkların olduğunu ileri süren çalışmalar da mevcuttur (Güngör, 2019; Balyer ve Çetindere, 2019; Dönmez, 2016; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Kolay, 2012; Çakal, 2016, Yüksel, 2015).

Dönmez'in (2016) araştırmasında örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutunda sınıf öğretmenlerine göre branş öğretmenlerinin daha fazla sessizliğe büründüğü sonucu ortaya çıkmıştır. Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre dil branş alanında bulunan öğretmenlerin diğer branş alanlarına göre daha fazla kendi fikir ve önerilerini iletme istemedikleri sonucuna varılmıştır. Kolay (2012) meslek liselerinde görev yapan öğretmenler ile yapmış olduğu örgütsel sessizlik konulu araştırmasının sonuçlarına göre kültür öğretmenlerinin meslek öğretmenlerine göre daha fazla sessizliği tercih ettiğini belirtmiştir.

Güngör (2019) araştırma bulguları doğrultusunda branş öğretmenlerinin sessizlik düzeyi Dönmez'in (2016) sonuçları ile benzer nitelikte olarak sınıf öğretmenlerinin sessizlik düzeylerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermiştir. Çakal (2016) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre de branş öğretmenlerinin sessizlik düzeyi kültür öğretmenlerinin sessizlik düzeyine göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olarak bulgulanmıştır. Yüksel (2015) tarafından gerçekleştirilen meslek, kültür ve diğer branştaki öğretmenlerin katıldığı çalışmada sessizlik düzeyi ile branş değişkeni arasında tecrübe eksikliği boyutunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiş, farklılığın kaynağının diğer branşların lehine olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan araştırmalar doğrultusunda branş değişkeninin kategorilendiriliş biçimi, uygulamanın yapıldığı okulun türü gibi değişkenlerin sonuçlardaki farklılıkların sebebi olarak gösterilebilir.

Tablo 62: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Seslilik Boyutuna İlişkin Algılarının Branş Alanı Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Branş Alanı	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	p
Kabul Edilmiş Seslilik	Sözel	341	265,63	3	0,625	0,891
	Sayısal	111	267,35			
	YabancıDil	35	254,89			
	Beceri	40	248,74			
Savunma Amaçlı Seslilik	Sözel	341	266,54	3	1,105	0,776
	Sayısal	111	258,82			
	YabancıDil	35	277,10			
	Beceri	40	245,24			
Örgüt Yararına Seslilik	Sözel	341	262,96	3	0,559	0,906
	Sayısal	111	266,02			
	YabancıDil	35	252,66			
	Beceri	40	277,16			
Seslilik Toplam	Sözel	341	265,73	3	0,242	0,971
	Sayısal	111	263,84			
	YabancıDil	35	258,09			
	Beceri	40	254,85			

Tablo 41’de yer alan katılımcıların buldukları branşın bulunduğu alan ile seslilik düzeyleri arasında fark olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları doğrultusunda anlamlı bir fark gözlenmediği sonucuna ulaşılmıştır [$\chi^2_{(3)} = 0,242$; $p > ,05$].

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde Gürler (2018) tarafından yapılan araştırma sonucunun bu araştırma sonucu ile benzerlik gösterdiği gözlenmiştir. Buna göre Gürler (2018) anaokulu öğretmeni, sınıf öğretmeni ve branş öğretmenleri ile yaptığı çalışmada katılımcıların branşları ile seslilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Ancak anaokulu öğretmenlerinin daha yüksek seslilik ortalamasına sahip olduğu belirtilmiştir. Anaokulu öğretmenlerinin genelde kadın olduğu, dolayısıyla daha rahat iletişim kurduklarına dair yorumda bulunmuştur.

Bu araştırma kapsamında öğretmenlerin branş alanlarının seslilik ortalamasının birbirine çok yakın olması sebebiyle farklılığa dair bir yorum yapılamamaktadır. Bu bağlamda, öğretmenlerin tıpkı sessizlikte olduğu gibi seslilik için de branşa göre böyle bir ayırımın olmadığı belirtilebilir. Öğretmenlerin fikirlerini, isteklerini, şikâyetlerini dile getirmeleri için sözel, sayısal, yabancı dil ya da beceri alanlarında görev yapıyor olmaları bir engel oluşturmamaktadır.

Tablo 63: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri

Boyutlar	Medeni durum	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sessizlik	Bekâr	334	2,71	0,529	0,02	2,66	2,77
Toplam	Evli	193	2,73	0,473	0,03	2,67	2,80
Seslilik	Bekâr	334	3,08	0,470	0,02	3,03	3,13
Toplam	Evli	193	3,05	0,409	0,02	2,99	3,11

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeylerinin medeni durum değişkenine göre %95 güven aralığında betimleyici istatistik sonuçları doğrultusunda Tablo 63 incelendiğinde sessizlik için bekâr grubun sonuçları ($\bar{X}=2,71$; $SS=0,529$); evli grubun sonuçları ($\bar{X}=2,73$; $SS=0,473$) olarak hesaplanmıştır. Seslilik verilerine bakıldığında ise bekâr olan grubun seslilik ortalaması ($\bar{X}=3,08$; $SS=0,470$); evli olan grubun seslilik ortalaması ise ($\bar{X}=3,05$; $SS=0,409$) şeklinde görülmektedir.

Örgütsel sessizlik puanlarının medeni durum değişkenine göre normal dağılıma sahip olup olmadığının analizini yapmak adına her bir grup için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Bekâr grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,128/0,133; 0,471/0,266) olarak hesaplanmıştır. Evli grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (1,271/0,175; 6,395/0,348) olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre $\pm 1,96$ değerleri arasında yer alabilen grup değerleri olsa da varsayımların sağlanması için her grubun normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Can, 2017, s. 149). Bu sebeple normallik varsayımı sağlanmamıştır. Normallik testlerinden Kolmogorov-Smirnov testinin $p < 0,05$ olmasından dolayı normal dağılım göstermediği söylenebilir. İncelenen Histogram, Q-Q Plot ve gövde yaprak grafiği sonucunda özellikle evli grubunun sağa çarpık olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, analizlerde parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun olarak kabul edilmiştir.

Medeni durum değişkeni ile sessizlik ve seslilik arasındaki anlamlı farklılığa bakılabilmesi için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 58'de sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 64: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni durum	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	<i>U</i>	<i>p</i>
Kabul Edilmiş	Bekâr	334	264,81	88447,50	31959,50	0,871
	Evli	193	262,59	50680,50		
Savunma Amaçlı	Bekâr	334	263,58	88036,00	32091,00	0,933
	Evli	193	264,73	51092,00		
Örgüt Yararına	Bekâr	334	262,95	87824,50	31879,50	0,833
	Evli	193	265,82	51303,50		
Sessizlik Toplam	Bekâr	334	262,15	87556,50	31611,50	0,713
	Evli	193	267,21	51571,50		

Tabloda analiz sonuçları verilen Mann Whitney U testi'ne göre her bir boyut incelendiğinde $p < 0,05$ durumu ile karşılaşılmadığı için manidar bir sonuca ulaşılmamıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin sessizlik düzeyleri genel olarak medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($U=31611,50$; $z=-0,368$; $p > 0,05$).

Araştırmanın bu sonucu ile ilgili alanyazında da benzer sonuçlar olduğu görülmektedir. Buna göre Sevgin (2015), Ercan (2014), Moçoşoğlu ve Kaya (2018), Kutlay (2012) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre de medeni durum ile algılanan örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla medeni durumun örgütsel sessizlik açısından bir öncül olmadığı belirtilebilir.

Tablo 65: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni durum	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	<i>U</i>	<i>p</i>
Kabul Edilmiş	Bekâr	334	270,85	90464,00	29943,00	0,173
	Evli	193	252,15	48664,00		
Savunma Amaçlı	Bekâr	334	267,54	89359,50	31047,50	0,479
	Evli	193	257,87	49768,50		
Örgüt Yararına	Bekâr	334	264,48	88335,00	32072,00	0,923
	Evli	193	263,18	50793,00		
Sessizlik Toplam	Bekâr	334	269,68	90073,00	30334,00	0,259
	Evli	193	254,17	49055,00		

Tabloda analiz sonuçları verilen Mann Whitney U testi'ne göre her bir boyut incelendiğinde $p < 0,05$ durumu ile karşılaşılmadığı için manidar bir sonuca ulaşılmamıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin sessizlik düzeyleri genel olarak

medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($U=30334,00$; $z=-1,128$; $p>0,05$).

Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde Eryeşil'in (2018) çalışmasında çalışan sosliliği ile medeni durum arasında genel olarak anlamlı bir farklılığa ulaşılabilirken; "kabul edilmiş soslilik" boyutunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Farklılığın kaynağına bakıldığında ise bu farkın evlilerin lehine olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla evlilerin bekârlara göre kabul edilmiş soslilik düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Özyılmaz ve Oral-Ataç'ın (2019) yaptığı araştırmanın sonuçlarında ise çalışan sosliliği ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılık olduğu ve bu farkın evlilerin lehine olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç araştırmanın bulgusu ile çelişir niteliktedir.

Medeni durumun toplumda etkili olduğu gerçeğini bir kenarda tutarak örgütlerde sosliliği değerlendirdiğimizde kişilerin toplum içerisinde konuşurken bu değişkeni göz önünde bulundurarak hareket edeceği düşünülmemektedir. Dolayısıyla anlamlı farklılığın çıkmaması doğal ve beklendiği bir sonuç olarak kabul edilmektedir.

Tablo 66: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Soslilik Algılarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri

Boyutlar	Okuldaki Hizmet Süresi	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sessizlik	0-3 yıl	309	2,71	0,503	0,02	2,65	2,77
	4-7 yıl	185	2,72	0,490	0,03	2,66	2,80
	8-11 yıl	23	2,74	0,674	0,14	2,47	3,04
	12 +	10	3,04	0,571	0,11	2,63	3,40
Soslilik	0-3 yıl	309	3,08	0,463	0,02	3,02	3,13
	4-7 yıl	185	3,03	0,407	0,02	2,97	3,08
	8-11 yıl	23	3,16	0,451	0,09	2,99	3,36
	12 +	10	3,39	0,590	0,09	3,04	3,77

Tablo 66'da araştırmaya katılan öğretmenlerin Ölçeğin sessizlik ile soslilik kısımlarına ait %95 güven aralığında betimleyici istatistik bilgileri yer almaktadır. Bu doğrultuda öğretmenlerin sessizlik ve soslilik düzeylerinin okuldaki hizmet süresi değişkeni gruplarından en yüksek ortalamaya sahip grup "12 yıl ve üzeri" hizmet süresi grubu olarak görülmektedir ($\bar{X}=3,04$; $\bar{X}=3,39$).

Örgütsel sessizlik puanlarının okuldaki hizmet süresi değişkenine göre normal dağılıma sahip olup olmadığının analizini yapmak adına her bir grup için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. 0-3 yıl grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,311/0,139; 2,229/0,276) olarak hesaplanmıştır. 4-7 yıl grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,548/0,179; 1,992/0,355) olarak bulunmuştur. 8-11 yıl grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,856/0,481; 1,251/0,935) çıkmıştır. 12 yıl ve üzer grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ise sırasıyla (1,096/0,687; 0,177/1,334) olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre $\pm 1,96$ değerleri arasında yer alabilen grup değerleri olsa da varsayımların sağlanması için her grubun normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Can, 2017, s. 149). Bu sebeple normallik varsayımı sağlanmamıştır. Normallik testlerinden Kolmogorov-Smirnov testinin $p < 0,05$ olmasından dolayı normal dağılım göstermediği söylenebilir. İncelenen Histogram, Q-Q Plot ve gövde yaprak grafiği sonucunda da çarpıklık olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, analizlerde parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun olarak kabul edilmiştir.

Okuldaki hizmet süresi değişkeni ile sessizlik ve seslilik arasındaki anlamlı farklılığa bakılabilmesi için Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Tablo 67'de sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 67: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Okuldaki Hizmet Süresi	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Kabul Edilmiş Sessizlik	1 0-3 yıl	309	255,85	3	9,164	0,027*	1-4
	2 4-7 yıl	185	266,56				2-4
	3 8-11 yıl	23	297,28				
	4 12 +	10	391,28				
Savunma	1 0-3 yıl	309	264,59	3	1,864	0,601	
	2 4-7 yıl	185	260,13				
	3 8-11 yıl	23	260,00				
	4 12 +	10	326,75				
Amacı Sessizlik	1 0-3 yıl	309	268,03	3	1,647	0,605	
	2 4-7 yıl	185	263,15				
	3 8-11 yıl	23	234,70				
	4 12 +	10	222,60				
Örgüt	1 0-3 yıl	309	263,11	3	3,738	0,291	
	2 4-7 yıl	185	260,33				
	3 8-11 yıl	23	265,72				
	4 12 +	10	355,50				
Yararına Sessizlik	1 0-3 yıl	309	263,11	3	3,738	0,291	
	2 4-7 yıl	185	260,33				
	3 8-11 yıl	23	265,72				
	4 12 +	10	355,50				
Sessizlik	1 0-3 yıl	309	263,11	3	3,738	0,291	
	2 4-7 yıl	185	260,33				
	3 8-11 yıl	23	265,72				
	4 12 +	10	355,50				
Toplam	4 12 +	10	355,50				

* $p < 0,05$

Tablo 67’de yer alan katılımcıların buldukları okulda geçirdikleri hizmet süresi ile sessizlik algıları arasında fark olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları doğrultusunda alt boyutlar incelendiğinde “kabul edilmiş sessizlik” boyutunda anlamlı farklılık olduğu görülmüştür [$\chi^2_{(3)}=9,164$; $p < 0,05$].

Anlamlı farklılığa sebep olan grupların bulunabilmesi için Mann-Whitney U testi yapılmış ve farklılığın kaynağının 0-3 yıl ile 12 + yıl ve 4-7 yıl ile 12+ yıl ikili gruplarının olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun hangi grubun lehine olduğunu yorumlayabilmek için ise sıra ortalamaları incelenmiştir. Buna göre 12+ yıl çalışma süresi olan katılımcıların diğer gruplara göre daha yüksek sessizliğe sahip olduğu belirtilebilir. Başka bir deyişle aynı okulda geçirilen hizmet süresinin 12 yıl ve daha fazla olması kabul edilmiş sessizliği arttırmaktadır. Bunun sebebi okul-öğretmen arasındaki bağın güçlenmesi ve öğretmenin okulun kültürünü benimseyip kabullenmesi ile ilgili olabilir.

Alanyazın incelendiğinde bu konuda yapılan araştırmalarının sonuçlarının farklılaştığı görülmektedir. Buna göre Nargtün ve Kartal (2013), Dal (2017) ve

Kolay (2012) okulda geçirilen hizmet süresi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Bu sonuç, araştırmanın bulgularıyla çelişirken; bu bulguları destekleyen çalışmalar da bulunmaktadır (Sevgin, 2015; Çakal, 2016; Güngör, 2019). Özellikle Güngör (2019) aynı okulda çalışılan süre ile örgütsel sessizlik algıları arasında bulunan anlamlı farklılığın alt boyutlardan “duygu” boyutunda da gözlemlendiğini belirtmiştir. 16-20 yıldır çalışan ile 11-15 yıldır çalışan arasında çıkan anlamlı farklılığın kaynağı incelendiğinde 16-20 yıldır çalışan grubun lehine bir durum ortaya çıkmıştır.

Tablo 68: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Sesslilik Boyutuna İlişkin Algılarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Okuldaki Hizmet Süresi	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	p
Kabul Edilmiş	0-3 yıl	309	272,41	3	7,014	0,071
	4-7 yıl	185	243,28			
	8-11 yıl	23	287,96			
	12 +	10	332,45			
Seslilik	0-3 yıl	309	263,19	3	5,700	0,127
	4-7 yıl	185	256,68			
	8-11 yıl	23	289,11			
	12 +	10	366,80			
Savunma	0-3 yıl	309	267,70	3	0,669	0,881
	4-7 yıl	185	259,76			
	8-11 yıl	23	259,59			
	12 +	10	238,25			
Amaçlı Sesslilik	0-3 yıl	309	268,96	3	4,375	0,224
	4-7 yıl	185	249,48			
	8-11 yıl	23	285,33			
	12 +	10	330,40			
Örgüt	0-3 yıl	309	267,70	3	0,669	0,881
	4-7 yıl	185	259,76			
	8-11 yıl	23	259,59			
	12 +	10	238,25			
Yararına Sesslilik	0-3 yıl	309	268,96	3	4,375	0,224
	4-7 yıl	185	249,48			
	8-11 yıl	23	285,33			
	12 +	10	330,40			
Seslilik Toplam	0-3 yıl	309	268,96	3	4,375	0,224
	4-7 yıl	185	249,48			
	8-11 yıl	23	285,33			
	12 +	10	330,40			

Tablo 68’de yer alan katılımcıların buldukları okulda geçirdikleri hizmet süresi ile sesslilik algıları arasında fark olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları doğrultusunda anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir [$\chi^2_{(3)}=4,375; p > 0,05$].

Alanyazında yapılan araştırmaların incelenmesi ile birlikte Eryeşil (2018) ve Gürler (2018) tarafından yapılan araştırmalarda aynı kurumdaki çalışma süresi ile örgütsel sesslilik arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çetin (2013) ise benzer bir çalışmayı öğretmenlerle gerçekleştirmiş ve araştırmanın bulguları ile çelişen anlamlı farklılık sonucuna ulaşmıştır. Buna göre; öğretmenlerin ses çıkarma

davranışı aynı kurumda çalışma süresinin artmasıyla doğru orantıya sahiptir. Çetin (2013) 1-3 ve 10+ yıl gruplarının arasındaki önemli düzeydeki farklılığa dikkat çekmiştir.

Tüm alt boyutlar ve gruplar çerçevesinde yapılan analizler sonucunda anlamlı farklılık ortaya çıkmadığı tespit edilirken; sıra ortalamalarına bakıldığında Çetin'in (2013) belirttiği durumu destekleyen bir tablo görülmektedir. Buna göre aynı okuldaki çalışma süresinin arması, kişiye o kurum ile bütünleşme, birleşme imkânı da verebilmektedir. Örgütsel anlamda aidiyet duygusunun da hissedilmesiyle birlikte daha çok söz hakkı alma ve daha çok fikir belirtme durumlarının oluştuğu belirtilebilir.

Tablo 69: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Algılarının Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri

Boyutlar	Mezuniyet	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sessizlik	Önlisans	12	2,80	0,401	0,11	2,59	3,06
Toplam	Lisans	492	2,72	0,502	0,02	2,67	2,76
	Lisansüstü	23	2,79	0,692	0,14	2,52	3,07
Seslilik	Önlisans	12	3,00	0,552	0,16	2,67	3,35
Toplam	Lisans	492	3,05	0,436	0,01	3,01	3,09
	Lisansüstü	23	3,44	0,515	0,10	3,24	3,66

Tablo 69'da araştırmaya katılan öğretmenlerin Ölçeğin sessizlik ile seslilik kısımlarına ait betimleyici istatistik bilgileri yer almaktadır. Bu doğrultuda öğretmenlerin sessizlik düzeyinin mezuniyet değişkeni gruplarından en yüksek ortalamaya sahip grup %95 güven aralığında “önlisans” grubu olarak görülmektedir ($\bar{X}=2,80$; $SS=0,401$) ve bu değer “orta” düzey olarak nitelendirilmektedir. Öğretmenlerin seslilik düzeylerinin mezuniyet değişkeni gruplarından en yüksek ortalamaya sahip grup ise %95 güven aralığında “lisansüstü” grubu şeklinde ortaya çıkmıştır ($\bar{X}=3,44$; $SS=0,515$) ve bu değer “yüksek” düzey olarak nitelendirilmektedir.

Örgütsel sessizlik puanlarının mezun olunan okul türü değişkenine göre normal dağılıma sahip olup olmadığının analizini yapmak adına her bir grup için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Önlisans grubunun çarpıklık-basıklık

değerleri ile standart hataları sırasıyla (1,493/0,637; 3,963/1,232) olarak hesaplanmıştır. Lisans grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,411/0,110; 2,105/0,220) olarak bulunmuştur. Lisansüstü grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,803/0,481; 0,251/0,935) çıkmıştır. Bu değerlere göre $\pm 1,96$ değerleri arasında yer alabilen grup değerleri olsa da varsayımların sağlanması için her grubun normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Can, 2017, s. 149). Bu sebeple gruplar normal dağılıma sahip değildir. Normallik testlerinden Kolmogorov-Smirnov testinin $p < 0,05$ olmasından dolayı normal dağılım göstermediği söylenebilir. İncelenen Histogram, Q-Q Plot ve gövde yaprak grafiği sonucunda da çarpıklık olduğu görülmüştür. Veri sayısının önlisans ile lisansüstü grubunda az olmasından dolayı da bu durumun olduğu belirtilebilir. Bu sonuçlara göre, analizlerde parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun olarak kabul edilmiştir.

Mezun olunan okul türü değişkeni ile sessizlik ve seslilik arasındaki anlamlı farklılığa bakılabilmesi için Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Tablo 70’te sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 70: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Mezuniyet	<i>n</i>	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	<i>p</i>
Kabul Edilmiş	1 Önlisans	12	331,25	2	3,372	0,185
	2 Lisans	492	261,02			
	3 Lisansüstü	23	292,65			
Sessizlik	1 Önlisans	12	235,71	2	0,435	0,805
	2 Lisans	492	264,56			
	3 Lisansüstü	23	266,87			
Savunma	1 Önlisans	12	235,96	2	0,432	0,806
	2 Lisans	492	264,53			
	3 Lisansüstü	23	267,35			
Amaçlı Sessizlik	1 Önlisans	12	287,29	2	0,484	0,785
	2 Lisans	492	262,82			
	3 Lisansüstü	23	277,17			
Örgüt Yararına	1 Önlisans	12	287,29	2	0,484	0,785
	2 Lisans	492	262,82			
	3 Lisansüstü	23	277,17			
Sessizlik	1 Önlisans	12	287,29	2	0,484	0,785
	2 Lisans	492	262,82			
	3 Lisansüstü	23	277,17			
Toplam	1 Önlisans	12	287,29	2	0,484	0,785
	2 Lisans	492	262,82			
	3 Lisansüstü	23	277,17			

Tablo 70’te yer alan katılımcıların en son mezun oldukları okul türüne göre sessizlik düzeyleri arasında fark olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları doğrultusunda katılımcıların mezuniyetleri ile sessizlik düzeyleri

arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir [$\chi^2_{(2)} = 0,484$; $p < ,05$]. Yapılan incelemeler sonucunda sessizlik alt boyutlarında da anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Alanyazın incelendiğinde katılımcıların mezuniyet durumu ile örgütsel sessizlik algı düzeyleri arasında anlamlı farklılığın bulunduğu çalışmaların olduğu görülmüştür (Kutlay, 2012; Taşkiran, 2010, Ercan, 2014; Tayfun ve Çatır, 2013). Ancak bunun yanında anlamlı farklılık bulgulayamayan araştırmalar da mevcuttur (Yanık, 2012; Dal, 2017; Apak, 2016). Araştırma sonuçlarına göre lisansüstü eğitim almış olan katılımcılar, lisans eğitimi almalara göre daha fazla sessizlik göstermektedir. Taşkiran (2010) da bu konuda eğitim seviyesinin artmasıyla kabul edilmiş ya da savunma amaçlı sessizliğin arttığını belirtmiştir.

Tablo 71: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Mezuniyet	<i>n</i>	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Kabul	Önlisans	12	238,46	2	6,972	0,031*	
Edilmiş	Lisans	492	260,88				2-3
Sessizlik	Lisansüstü	23	344,15				
Savunma	Önlisans	12	243,08	2	5,179	0,075	
Amaçlı	Lisans	492	261,28				-
Sessizlik	Lisansüstü	23	333,00				
Örgüt	Önlisans	12	243,42	2	1,289	0,525	
Yararına	Lisans	492	263,03				-
Sessizlik	Lisansüstü	23	295,41				
Sessizlik	Önlisans	12	224,38	2	13,976	0,001**	1-3
Toplam	Lisans	492	259,67				2-3
	Lisansüstü	23	377,28				

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Tablo 71’de yer alan katılımcıların en son mezun oldukları okul türüne göre sessizlik düzeyleri arasında fark olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları doğrultusunda katılımcıların mezuniyetleri ile sessizlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir [$\chi^2_{(3)}=13,976$; $p < 0,05$]. Bu farklılığın kaynağının hangi ikili gruplar arasında olduğunu bulabilmek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda önlisans ile lisansüstü ve lisans ile lisansüstü ikili gruplarından kaynaklandığı bulunmuştur. Ortancalar dikkate

alındığında anlamlı farklılıklar iki grup için de lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin lehinedir.

Alt boyutlar incelendiğinde “kabul edilmiş seslilik” boyutunda öğretmenlerin seslilik düzeyleri ile mezuniyet değişkeni arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür [$\chi^2_{(3)}=6,972$; $p<0,05$]. Bu farklılığın kaynağının tespiti için yapılan Mann Whitney U testi sonucu incelendiğinde farklılığın lisans ile lisansüstü ikili gruplarından kaynaklı olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre var olan anlamlı farklılık lisansüstü grubunun lehinedir.

Bu araştırmanın sonuçları ile paralel olarak Efe'nin (2018) çalışması ele alınabilir. Efe'nin (2018) çalışmasının sonucuna göre örgütsel seslilik düzeyi ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Sonuca göre fark, ilköğretim mezunu olan katılımcıların lehinedir. Eğitim düzeyinin düşmesi ile sesliliğin arttığı belirtilmektedir. Bu araştırmanın sonucuna göre ise eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte ses çıkarma davranışının da arttığı belirtilebilir. Öğrenim düzeyinin artması kişinin kendisine duyduğu güveni de arttırabileceği savından yola çıkarak bu yorum yapılmaktadır. Gürler (2018) mezuniyet değişkeni ile çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki olmadığını bulgulamıştır. Şehitoğlu (2010) ise tüm alt boyutlarda mezuniyet değişkeninin fark analizlerini uygulamış ve sonuç olarak hepsinde anlamlı farklılık olduğunu belirtmiştir. Farklılığın kaynağına bakıldığında ise genel olarak bu farkın eğitim seviyesi daha düşük olan grubun lehine olduğu gözlemlenmiştir.

Eryeşil (2018) tarafından yapılan araştırma sonucunda mezuniyet değişkeni ile örgütsel seslilik arasında anlamlı farklılık bulunmazken, alt boyutlar incelendiğinde savunma amaçlı seslilik boyutunda bir anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılık ise lise mezunu olan katılımcıların lehinedir, şeklinde yorumlanmaktadır. Eryeşil (2018) eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte savunma amacıyla yapılan ses çıkarma davranışının da azaldığını belirtmiştir. Bu sonuç araştırma bulgularımız ile örtüşmemektedir.

Tablo 72: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Sesslilik Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri

Boyutlar	Okul Türü	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sessizlik	Anaokulu	39	2,56	0,440	0,07	2,41	2,71
	İlkokul	166	2,81	0,553	0,04	2,73	2,90
	Ortaokul	191	2,68	0,449	0,03	2,62	2,75
	Lise	131	2,71	0,538	0,04	2,62	2,81
Sesslilik	Anaokulu	39	2,96	0,427	0,06	2,83	3,09
	İlkokul	166	3,03	0,467	0,03	2,95	3,10
	Ortaokul	191	3,06	0,410	0,02	3,00	3,12
	Lise	131	3,17	0,470	0,04	3,09	3,25

Tablo 72’de araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü değişkenine göre ölçeğin sessizlik ile sesslilik kısımlarına ait betimleyici istatistik bilgileri yer almaktadır. Bu doğrultuda öğretmenlerin sessizlik düzeyinin okul türü değişkeni gruplarından %95 güven aralığında en yüksek ortalamaya sahip grup “ilkokul” grubu olarak görülmektedir ($\bar{X}=2,81$; $SS=0,553$) ve bu değer “orta” düzey olarak nitelendirilmektedir. Öğretmenlerin sesslilik düzeylerinin okul türü değişkeni gruplarından %95 güven aralığında en yüksek ortalamaya sahip grup ise “lise” grubu şeklinde ortaya çıkmıştır ($\bar{X}=3,17$; $SS=0,470$) ve bu değer de “orta” düzey olarak nitelendirilmektedir.

Örgütsel sessizlik puanlarının çalışılan okul türü değişkenine göre normal dağılıma sahip olup olmadığının analizini yapmak adına her bir grup için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Anaokulu grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (-1,034/0,378; 1,299/0,741) olarak hesaplanmıştır. İlkokul grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,335/0,188; 1,058/0,375) olarak bulunmuştur. Ortaokul grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,187/0,176; 0,261/0,350) çıkmıştır. Lise grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ise sırasıyla (1,045/0,212; 4,105/0,420) olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre $\pm 1,96$ değerleri arasında yer alabilen grup değerleri olsa da varsayımların sağlanması için her grubun normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Can, 2017, s. 149). Bu sebeple gruplar normal dağılıma sahip değildir. Normallik testlerinden Kolmogorov-Smirnov testinin $p < 0,05$ olmasından dolayı normal dağılım göstermediği söylenebilir. İncelenen Histogram, Q-Q Plot ve gövde yaprak grafiği sonucunda da çarpıklık olduğu görülmüştür. Bu

sonuçlara göre, analizlerde parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun olarak kabul edilmiştir.

Okul türü değişkeni ile sessizlik ve seslilik arasındaki anlamlı farklılığa bakılabilmesi için Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Tablo 73 ve Tablo 74'te sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 73: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Okul Türü	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Kabul Edilmiş	Anaokulu	39	210,13	3	10,404	0,015*	1-2
	İlkokul	166	289,73				
	Ortaokul	191	259,01				
	Lise	131	254,70				
Savunma Amaçlı	Anaokulu	39	242,87	3	3,625	0,305	-
	İlkokul	166	280,66				
	Ortaokul	191	262,02				
	Lise	131	252,06				
Örgüt Yararına	Anaokulu	39	263,55	3	2,868	0,412	-
	İlkokul	166	266,10				
	Ortaokul	191	251,28				
	Lise	131	280,02				
Sessizlik Toplam	Anaokulu	39	222,28	3	9,253	0,026*	1-2
	İlkokul	166	290,69				
	Ortaokul	191	252,53				2-3
	Lise	131	259,32				

* $p < 0,05$

Tablo 73'te yer alan katılımcıların okul türüne göre sessizlik düzeyleri arasında fark olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları doğrultusunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir [$\chi^2_{(3)}=9,253$; $p < 0,05$]. Bu farklılığın kaynağının hangi ikili gruplar arasında olduğunu bulabilmek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda anaokulu ile ilkokul ve ilkokul ile ortaokul ikili gruplarından kaynaklandığı bulunmuştur. İncelenen ortanca değerlerine göre anlamlı farklılıklar iki grup için de ilkokul grubunun lehinedir.

Alt boyutlar incelendiğinde "kabul edilmiş sessizlik" boyutunda öğretmenlerin sessizlik düzeyleri ile okul türü değişkeni arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür [$\chi^2_{(3)}=10,404$; $p < 0,05$]. Bu farklılığın kaynağının tespiti için yapılan Mann Whitney U testi sonucu incelendiğinde farklılığın anaokulu ile ilkokul

ikili gruplarından kaynaklı olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre var olan anlamlı farklılık ilkökul grubunun lehinedir.

Moçoşoğlu ve Kaya (2018) tarafından yapılan araştırmaların bulgularına göre okul türü ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamış olup bu araştırmanın sonuçları ile çelişmektedir. Farklılığa bakıldığında sessizlik toplama göre anaokulu-ilkokul; ilkökul-ortaokul ikili gruplarından kaynaklı olduğu görülmektedir. Buna göre; ilkökul grubunun lehine bir durum söz konusudur. İlkokulda görev yapan öğretmenler, anaokulu ve ortaokula göre daha fazla sessizliğe bürünebilmektedir. Sebep olarak da ilkökulda öğretmenlerin ders saatinin, sorumluluğunun ve iş yükünün fazla olması olarak belirtilebilir.

Kabul edilmiş sessizlik boyutuna bakıldığında fark ilkökul-anaokulu ikili grupları arasında oluşmuştur. Burada da fark ilkökul grubunun lehinedir. Dolayısıyla ilkökulda çalışan öğretmenler anaokulunda çalışan öğretmenlere göre daha fazla kabul edilmiş, boyun eğici bir şekilde sessizlik gösterdiği söylenebilir.

Tablo 74: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Seslilik Boyutuna İlişkin Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Okul Türü	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Kabul Edilmiş	Anaokulu	39	248,59	3	5,561	0,135	-
	İlkokul	166	257,05				
	Ortaokul	191	254,78				
	Lise	131	290,84				
Savunma Amaçlı	Anaokulu	39	239,14	3	1,393	0,707	-
	İlkokul	166	261,18				
	Ortaokul	191	268,57				
	Lise	131	268,30				
Örgüt Yararına	Anaokulu	39	262,64	3	8,105	0,044*	2-4
	İlkokul	166	250,72				3-4
	Ortaokul	191	257,22				
	Lise	131	295,49				
Seslilik Toplam	Anaokulu	39	243,08	3	8,628	0,035*	1-4
	İlkokul	166	253,93				2-4
	Ortaokul	191	254,06				3-4
	Lise	131	297,47				

* $p < 0,05$

Tablo 74'te yer alan katılımcıların okul türüne göre seslilik düzeyleri arasında fark olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları

doğrultusunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir [$\chi^2_{(3)}=8,628$; $p<0,05$]. Bu farklılığın kaynağının hangi ikili gruplar arasında olduğunu bulabilmek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda ilkokul ile lise; ortaokul ile lise ve ortaokul ile lise ikili gruplarından kaynaklandığı bulunmuştur. Ortanca değerlerine göre anlamlı farklılıklar tüm gruplar arasından lise grubunun lehinedir. Dolayısıyla lisede görev yapan öğretmenlerin fikirlerini açıkça dile getirme istekleri diğer okul türlerinde çalışan öğretmenlere göre daha fazladır denebilir.

Alt boyutlar incelendiğinde “örgüt yararına seslilik” boyutunda öğretmenlerin seslilik düzeyleri ile mezuniyet değişkeni arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür [$\chi^2_{(3)}=8,105$; $p<0,05$]. Bu farklılığın kaynağının tespiti için yapılan Mann Whitney U testi sonucu incelendiğinde farklılığın ilkokul ile lise ve ortaokul ile lise ikili gruplarından kaynaklı olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre var olan anlamlı farklılık lise grubunun lehinedir.

Alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde okullarda öğretmenler ile yapılan seslilik araştırmalarının az sayıda olduğu görülmüştür. Çetin (2013) tarafından yapılan çalışmada sadece ilköğretim kurumlarında çalışan 223 öğretmen örneklem olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmada ilköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin seslilik düzeyi “yüksek” düzey olarak tespit edilmiştir.

Gürler (2018) tarafından yapılan tez çalışmasında anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise okul türlerinden 750 öğretmen ile çalışılmıştır. Ancak Gürler (2018) okul türü değişkenine göre analizler yapmamış olup, görev türüne göre incelemeler gerçekleştirmiştir. Buna göre; okul öncesi (anaokulu), sınıf öğretmeni (ilkokul) ve branş öğretmeni (ortaokul ile lise) grupları arasında hesaplamalar yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlı farklılık elde edilmezken; en yüksek ortalamanın anaokulu öğretmenlerine ait olduğu belirtilmiştir.

Bu araştırmanın sonuçları doğrultusunda ise en yüksek ortalamaya sahip olan grup “lise” olarak bulgulanmıştır. Lisede görev yapan öğretmenler çeşitli branşlar etrafında toplanmaktadır. Bazen bu branşların okul içerisinde zümresi bile bulunmamakta, tek kalmaktadırlar. Dolayısıyla kendi hakkını arama ihtiyacı doğmuş olabilir. Ayrıca öğrencilerin farklı problemlerinin olması, yaş grubundan kaynaklı

öğretmenlerin yaşadıkları zorluklarla birlikte çeşitli konularda konuşma isteği oluşturabilmektedir.

Tablo 75: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Sessizlik ve Sessizlik Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri

Boyutlar	Öğretmen Sayısı	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sessizlik	1-10 arası	22	2,62	0,493	0,10	2,43	2,82
	11-20 arası	70	2,62	0,461	0,05	2,51	2,73
	21-30 arası	42	2,84	0,581	0,09	2,67	3,03
	31+	393	2,73	0,508	0,02	2,68	2,78
Seslilik	1-10 arası	22	2,94	0,352	0,07	2,78	3,08
	11-20 arası	70	3,05	0,494	0,05	2,93	3,16
	21-30 arası	42	3,06	0,432	0,06	2,93	3,20
	31+	393	3,08	0,447	0,02	3,03	3,12

Tablo 75’te araştırmaya katılan öğretmenlerin okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre ölçeğin sessizlik ile sessizlik kısmınlarına ait betimleyici istatistik bilgileri yer almaktadır. Bu doğrultuda öğretmenlerin sessizlik düzeyinin okuldaki öğretmen sayısı değişkeni gruplarından %95 güven aralığında en yüksek ortalamaya sahip grup “21-30 arası” grubu olarak görülmektedir ($\bar{X}=2,84$; $SS=0,553$) ve bu değer “orta” düzey olarak nitelendirilmektedir. Öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin okul türü değişkeni gruplarından en yüksek ortalamaya sahip grup ise %95 güven aralığında yine “21-30 arası” grubu şeklinde ortaya çıkmıştır ($\bar{X}=3,08$; $SS=0,447$) ve bu değer de “orta” düzey olarak nitelendirilmektedir.

Örgütsel sessizlik puanlarının okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenine göre normal dağılıma sahip olup olmadığının analizini yapmak adına her bir grup için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. 1-10 arası grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (-0,950/0,491; 1,058/0,953) olarak hesaplanmıştır. 11-20 arası grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,253/0,287; 2,363/0,566) olarak bulunmuştur. 21-30 arası grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,433/0,365; -0,349/0,717) çıkmıştır. 31 ve üzeri grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ise sırasıyla (0,537/0,123; 2,318/0,246) olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre $\pm 1,96$ değerleri arasında yer alabilen grup değerleri olsa da varsayımların sağlanması için her grubun

normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Can, 2017, s. 149). Analiz sonuçları incelendiğinde özellikle 31 ve üzeri grubunun normal dağılım göstermediği görülmektedir. Bu durumda diğer gruplara göre daha fazla veri sayısına sahip olması sebep olarak gözükmektedir. Normallik testlerinden Kolmogorov-Smirnov testinin $p < 0,05$ olmasından dolayı normal dağılım göstermediği söylenebilir. İncelenen Histogram, Q-Q Plot ve gövde yaprak grafiği sonucunda da çarpıklık olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, analizlerde parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun olarak kabul edilmiştir.

Okuldaki öğretmen sayısı değişkeni ile sessizlik ve seslilik arasındaki anlamlı farklılığa bakılabilmesi için Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Tablo 76 ve Tablo 77’de sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 76: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Öğretmen Sayısı	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	p
Kabul Edilmiş	1-10 arası	22	246,89	3	1,988	0,575
	11-20 arası	70	245,85			
	21-30 arası	42	282,42			
	31+	393	266,22			
Savunma Amaçlı	1-10 arası	22	219,32	3	2,523	0,471
	11-20 arası	70	255,03			
	21-30 arası	42	274,52			
	31+	393	266,97			
Örgüt Yararına	1-10 arası	22	280,91	3	1,841	0,606
	11-20 arası	70	244,44			
	21-30 arası	42	278,13			
	31+	393	265,03			
Sessizlik Toplam	1-10 arası	22	246,93	3	5,748	0,125
	11-20 arası	70	228,79			
	21-30 arası	42	291,93			
	31+	393	288,24			

Tablo 76’da yer alan katılımcıların okulunda bulunan öğretmen sayısına göre sessizlik düzeyleri arasında fark olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları doğrultusunda anlamlı farklılık tespit edilmemiştir [$\chi^2_{(3)} = 5,748$; $p > ,05$].

Araştırmanın bu sorusuna yönelik olarak alanyazında bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak okuldaki öğretmen sayısının sessizlik açısından bir farklılık

oluşturmaması ve ortalamaların birbirine oldukça yakın olmasına rağmen en yüksek ortalama 31 ve daha üstü çalışanın olduğu okullarda görev yapan öğretmenlere aittir. Bu da fazla sesin bazen çıkma ihtimali olan kısık sesleri de gölgeleyebileceği anlamı taşıyabilmektedir.

Tablo 77: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Seslilik Boyutuna İlişkin Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Öğretmen Sayısı	<i>n</i>	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	<i>p</i>
Kabul Edilmiş	1-10 arası	22	245,00	3	2,448	0,485
	11-20 arası	70	242,97			
	21-30 arası	42	254,27			
	31+	393	269,85			
Savunma Amaçlı	1-10 arası	22	200,00	3	4,335	0,228
	11-20 arası	70	267,44			
	21-30 arası	42	256,30			
	31+	393	267,79			
Örgüt Yararına	1-10 arası	22	295,43	3	1,541	0,673
	11-20 arası	70	274,01			
	21-30 arası	42	264,29			
	31+	393	260,43			
Seslilik Toplam	1-10 arası	22	217,73	3	2,871	0,412
	11-20 arası	70	258,23			
	21-30 arası	42	251,00			
	31+	393	269,01			

Tablo 77’de yer alan katılımcıların okulunda bulunan öğretmen sayısına göre seslilik düzeyleri arasında fark olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları doğrultusunda anlamlı farklılık tespit edilmemiştir [$\chi^2_{(3)} = 2,871$; $p > 0,05$].

Araştırmanın bu sorusuna yönelik olarak alanyazında bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak okuldaki öğretmen sayısının seslilik açısından bir farklılık oluşturmaması ve ortalamaların birbirine oldukça yakın olmasına rağmen en yüksek ortalama 31 ve daha üstü çalışanın olduğu okullarda görev yapan öğretmenlere aittir. Bu sonucun çıkmasında mevcut frekansın da etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Tablo 78: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Sesslilik Algılarının Okulun Çevresinin Sosyoekonomik Düzeyi Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri

Boyutlar	Sosyoekonomik Düzey	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sessizlik	Düşük	262	2,74	0,491	0,02	2,68	2,79
	Orta	234	2,70	0,528	0,03	2,64	2,77
	Yüksek	31	2,71	0,527	0,09	2,53	2,91
Sesslilik	Düşük	262	3,06	0,449	0,02	3,01	3,11
	Orta	234	3,08	0,444	0,02	3,03	3,14
	Yüksek	31	3,03	0,491	0,08	2,86	3,20

Tablo 78’de araştırmaya katılan öğretmenlerin okulun çevresinin sosyoekonomik düzeyi değişkenine göre ölçeğin sessizlik ile sesslilik kısmınlarına ait betimleyici istatistik bilgileri yer almaktadır. Bu doğrultuda öğretmenlerin sessizlik düzeyinin okulun çevresinin sosyoekonomik düzeyi gruplarından %95 güven aralığında en yüksek ortalamaya sahip grup “düşük düzey” grubu olduğu görülmektedir ($\bar{X}=2,74$; $SS=0,491$) ve bu değer “orta” düzey olarak nitelendirilmektedir. Öğretmenlerin sesslilik düzeylerinin okulun çevresinin sosyoekonomik düzeyi değişkeni gruplarından %95 güven aralığında en yüksek ortalamaya sahip grup ise yine “orta düzey” grubu şeklinde ortaya çıkmıştır ($\bar{X}=3,08$; $SS=0,444$) ve bu değer de “orta” düzey olarak nitelendirilmektedir.

Örgütsel sessizlik puanlarının okul çevresinin sosyoekonomik düzeyi değişkenine göre normal dağılıma sahip olup olmadığının analizini yapmak adına her bir grup için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Düşük grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,167/0,150; 1,088/0,300) olarak hesaplanmıştır. Orta grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,648/0,159; 2,741/0,317) olarak bulunmuştur. Yüksek grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,871/0,421; 2,624/0,821) çıkmıştır. Bu değerlere göre $\pm 1,96$ değerleri arasında yer alabilen grup değerleri olsa da varsayımların sağlanması için her grubun normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Can, 2017, s. 149). Bu sebeple gruplar normal dağılıma sahip değildir. Normallik testlerinden Kolmogorov-Smirnov testinin $p < 0,05$ olmasından dolayı normal dağılım göstermediği söylenebilir. İncelenen Histogram, Q-Q Plot ve gövde yaprak grafiği sonucunda özellikle yüksek grubunun verilerinin sağa çarpık olduğu görülmüştür. Bu

sonuçlara göre, analizlerde parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun olarak kabul edilmiştir.

Okulun çevresinin sosyoekonomik düzeyi değişkeni ile sessizlik ve seslilik arasındaki anlamlı farklılığa bakılabilmesi için Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Tablo 79 ve Tablo 80’de sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 79: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Okulun Çevresinin Sosyoekonomik Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Sosyoekonomik Düzey	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	p
Kabul Edilmiş	Düşük	262	272,82	2	1,895	0,388
	Orta	234	256,50			
	Yüksek	31	246,06			
Savunma Amaçlı	Düşük	262	266,93	2	0,293	0,864
	Orta	234	260,05			
	Yüksek	31	269,08			
Örgüt Yararına	Düşük	262	261,94	2	0,346	0,841
	Orta	234	267,72			
	Yüksek	31	253,35			
Sessizlik Toplam	Düşük	262	270,56	2	0,991	0,609
	Orta	234	258,02			
	Yüksek	31	253,68			

Tablo 79’da yer alan katılımcıların okulunun çevresinin sosyoekonomik düzeyine göre sessizlik düzeyleri arasında fark olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları doğrultusunda anlamlı farklılık tespit edilmemiştir [$\chi^2_{(3)} = 0,991$; $p > ,05$].

Araştırmanın bu sorusu aslında eğitim-öğretim alanında, öğretmenler odasında, toplantılarda sıkça söz edilen değişkenlerden biridir. Okulun sosyoekonomik çevresinin öğretmen mutluluğu, öğrenci başarısı, okul başarısı, derslere olan ilgi ve katılım gibi birçok konuda önemli olabilmektedir. Dolayısıyla okul, öğretmen ve idareciler ile ilgili araştırmalarda ele alınması gereken bir konu olarak düşünülmektedir. Bu önem dâhilinde gerekli analizlerin yapılmasının ardından örgütsel sessizlik düzeyi açısından anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 80: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Okulun Çevresinin Sosyoekonomik Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Sosyoekonomik Düzey	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	p
Kabul Edilmiş	Düşük	262	260,92	2	0,471	0,790
	Orta	234	265,33			
	Yüksek	31	280,00			
Savunma Amaçlı	Düşük	262	262,91	2	0,697	0,706
	Orta	234	262,31			
	Yüksek	31	285,97			
Örgüt Yararına	Düşük	262	261,20	2	4,973	0,083
	Orta	234	274,00			
	Yüksek	31	212,11			
Sessizlik Toplam	Düşük	262	259,94	2	0,550	0,760
	Orta	234	269,45			
	Yüksek	31	257,19			

Tablo 80’de yer alan katılımcıların okulunun çevresinin sosyoekonomik düzeyine göre sessizlik düzeyleri arasında fark olup olmadığını görmek için yapılan Kruskal-Wallis H testinin sonuçları doğrultusunda anlamlı farklılık tespit edilmemiştir [$\chi^2_{(3)} = 0,550; p > ,05$].

Araştırmanın bu bulgusuna yönelik olarak alanyazın incelendiğinde benzer bir çalışmanın olmadığı tespit edilmiştir. Okulun çevresinin sosyoekonomik düzeyinin farklılaşması ile öğretmenlerin fikirlerini beyan etmesi arasında anlamlı farklılığın olmaması demokrasi açısından önemli görülmektedir. Bu değişken açısından hesaplanan öğretmenlerin sessizlik ortalamaları “orta” düzey olarak bulunmuştur. Ortalamalar gruplar arasında birbirine yakın olarak değerlendirilmektedir. Buna göre; öğretmenlerin bir konu hakkında yönetimi ya da meslektaşlarını bilgilendirmeleri çevrenin sosyoekonomik anlamdaki farklılığı açısından bir etki oluşturmamaktadır.

Tablo 81: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Sesslilik Algılarının Sendika Üyeliğinin Olup Olmaması Değişkenine Göre Betimleyici İstatistik Bilgileri

Boyutlar	Sendika Üyeliği	n	\bar{X}	SS	Sh	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sessizlik	Var	245	2,73	0,525	0,03	2,66	2,80
	Yok	282	2,71	0,496	0,03	2,66	2,77
Sesslilik	Var	245	3,08	0,463	0,02	3,02	3,14
	Yok	282	3,06	0,436	0,02	3,01	3,11

Tablo 75’te araştırmaya katılan öğretmenlerin herhangi bir sendika üyeliğinin olup olmaması değişkenine göre ölçeğin sessizlik ile sesslilik kısmınlarına ait %95 güven aralığında betimleyici istatik bilgileri yer almaktadır. Bu doğrultuda öğretmenlerin sessizlik düzeyine göre sendika üyeliği olan grubun ortalaması ($\bar{X}=2,73$; $SS=0,525$) iken; sendika üyeliği olmayan grubun ortalaması ($\bar{X}=2,71$; $SS=0,496$) şeklindedir. Öğretmenlerin sesslilik düzeyine göre sendika üyeliği olan grubun ortalaması ($\bar{X}=3,08$; $SS=0,463$) iken; sendika üyeliği olmayan grubun ortalaması ($\bar{X}=3,06$; $SS=0,436$) şeklinde hesaplanmıştır. Bu değerler “orta” düzey aralığında yer almaktadır.

Örgütsel sessizlik puanlarının sendika üyeliği değişkenine göre normal dağılıma sahip olup olmadığının analizini yapmak adına her bir grup için çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Sendika üyeliği “var” olan grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,371/0,156; 1,266/0,310) olarak hesaplanmıştır. Sendika üyeliği “yok” olan grubunun çarpıklık-basıklık değerleri ile standart hataları sırasıyla (0,522/0,145; 2,693/0,289) olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre $\pm 1,96$ değerleri arasında yer alabilen grup değerleri olsa da varsayımların sağlanması için her grubun normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Can, 2017, s. 149). Bu sebeple gruplar normal dağılıma sahip değildir. Normallik testlerinden Kolmogorov-Smirnov testinin $p < 0,05$ olmasından dolayı normal dağılım göstermediği söylenebilir. İncelenen Histogram, Q-Q Plot ve gövde yaprak grafiği sonucunda da çarpıklık olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, analizlerde parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun olarak kabul edilmiştir.

Öğretmenlerin herhangi bir sendikaya üyeliğinin olup olmaması değişkeni ile sessizlik ve seslilik arasındaki anlamlı farklılığa bakılabilmesi için Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Tablo 82 ve Tablo 83’te sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 82: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Sessizlik Boyutuna İlişkin Algılarının Sendika Üyeliğinin Olup Olmaması Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyutlar	Sendika Üyeliği	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	<i>U</i>	<i>p</i>
Kabul Edilmiş	Var	245	258,73	63389,50	33254,50	0,457
	Yok	282	268,58	75738,50		
Savunma Amaçlı	Var	245	266,21	65221,50	34003,50	0,754
	Yok	282	262,08	73906,50		
Örgüt Yararına	Var	245	265,89	65143,00	34082,00	0,789
	Yok	282	262,36	73985,00		
Sessizlik Toplam	Var	245	266,82	65370,50	33854,50	0,692
	Yok	282	261,55	73757,50		

Tablo 82’de analiz sonuçları verilen Mann Whitney U testi’ne göre her bir boyut incelendiğinde $p < 0,05$ durumu ile karşılaşılmadığı için manidar bir sonuca ulaşılmamıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin sessizlik düzeyleri genel olarak sendika üyeliğinin olup olmama durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($U=33854,50$; $z = -0,396$; $p > 0,05$).

Öğretmenlerin sendika ya da toplu sözleşmeler aracılığıyla özlük haklarını savunmak istemesi de bir ses çıkarma davranışı olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda önemsenen bu değişken ile örgütsel sessizlik düzeyi arasında anlamlı fark bulunmazken; ortalamaların da “orta” düzey olduğu tespit edilmiştir. Dönmez (2016) tarafından yapılan araştırma sonucu da bu araştırmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir. Fakat “okul ortamı” boyutunda çıkan anlamlı farklılıkta sendika üyeliği olmayan grubun lehine farklılık ortaya çıkmıştır. Dönmez’e (2016) göre öğretmenlerin sendika üyeliğine, özlük haklarını savunacak bir sistemin ya da örgütün varlığına olan inançlarının ve birtakım şeylerin değişmeyeceğine dair olan düşüncelerinden dolayı sonuç bu şekilde çıkmış olabilir.

Tablo 83: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Ölçeğin Sesslilik Boyutuna İlişkin Algılarının Sendika Üyeliğinin Olup Olmaması Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyutlar	Sendika Üyeliği	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	<i>U</i>	<i>p</i>
Kabul Edilmiş	Var	245	261,91	64168,50	34033,50	0,768
	Yok	282	265,81	74959,50		
Savunma Amaçlı	Var	245	264,75	64864,50	34360,50	0,915
	Yok	282	263,35	74263,50		
Örgüt Yararına	Var	245	276,31	67696,50	31529,00	0,075
	Yok	282	253,30	71432,00		
Sesslilik Toplam	Var	245	267,64	65572,00	33653,00	0,608
	Yok	282	260,84	73556,00		

Tablo 83'te analiz sonuçları verilen Mann Whitney U testi'ne göre her bir boyut incelendiğinde $p < 0,05$ durumu ile karşılaşmadığı için manidar bir sonuca ulaşılmamıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin sesslilik düzeyleri genel olarak sendika üyeliğinin olup olmama durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($U=33653,00$; $z = -0,512$; $p > 0,05$).

Araştırmanın bu sorusu ekseninde yapılan alanyazın incelemesinde benzer bir çalışmanın olmadığı tespit edilmiştir. Dönmez (2016) tarafından yapılan çalışmada sessizlik ile sendika üyeliği arasında fark çalışması yapılmıştır. Ancak sesslilik kapsamında yapılan bu çalışmada anlamlı farklılık bulunmamıştır. Yapılan analizlerin sonucunda sendika üyeliği olan ile olmayan grup arasında ortalamaların birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Örnekleme sendika üyeliği olmayan grubun frekansı daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak sesslilik ortalamaları iki grup için de “orta” düzey olarak belirtilmektedir. Ortalamalara bakıldığında 0,02 puanlık bir fark ile sendika üyeliği bulunan grubun daha yüksek sesslilik ortalamasına sahip olduğu görülmüştür. Sendikaların, öğretmenlerin özlük haklarını korumaya yönelik politikalarını izleme biçiminin daha net bir rotaya sahip olması gerektiği ve dolayısıyla öğretmenin sesi olmayı ilke hâline getirmiş olması gerektiği belirtilebilir.

4.5. BEŞİNCİ ARAŞTIRMA PROBLEMİNE DAİR BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın beşinci alt problemi araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yeri ruhsallığı, örgütsel sessizlik ve seslilik düzeyleri arasındaki ilişkinin tespiti ile ilgilidir. Bu kapsamda sorulan soru “Okullardaki öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve seslilik algıları, iş yeri ruhsallığının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” şeklindedir. Dolayısıyla çoklu regresyon analizi yapılması gerekmektedir.

Çoklu regresyon analizindeki varsayımlara göre yordanan ile yordayıcı değişkenler ilişkili (çoklu bağlantı) olmamalıdır. Bunun için bağımsız değişkenler arasındaki korelasyona ve Varyans Büyütme Faktörü (VIF) değerine bakılır. Örgütsel sessizlik ile seslilik arasındaki korelasyona bakıldığında ($r=0,358$) olması Can'ın (2017) da belirttiği şekilde 0,8 değerinden düşük olması sebebiyle sorun teşkil etmemektedir. VIF değerleri kontrol edildiğinde 1,147; tolerans değeri de 0,872 olarak hesaplanmıştır. Field'a (2005) göre hesaplanan VIF değerinin 10'dan küçük, tolerans değerinin ise 0,2'den büyük olması çoklu korelasyonun yapılmasının önündeki engeli ortadan kaldırmaktadır (Akt. Can, 2017). Dolayısıyla herhangi bir çok-doğrusallık problemi bulunmadığı yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Çoklu doğrusal regresyonun bir diğer varsayımı olan ilişkili hata/ilişkisiz hata tespiti için Durbin Watson değeri incelenmiş, 1,856 olarak bulgulanmıştır. Bu değer 1'den küçük ve 3'ten büyük olması ilişkili hataya işaret etmektedir. Yapılan analiz sonucunda 1,856 olarak bulgularan Durbin Watson değeri ilişkisiz hata olarak yorumlanıp modelimizi anlamlı kıldığı yorumu yapılabilir.

Bir diğer varsayım ise gözlenen ve beklenen değerler arasındaki tahmin hatalarının normal dağılıma sahip olması durumudur. Bu sebeple gerekli artık değer oluşturulup histogram grafiği, P-P Plot grafiği incelenmiş olup normallik sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca saçılma grafiği incelenmiş ve varyansların homojen olduğu gözlemlenmiştir. Bu kapsamda gerekli olan çoklu doğrusal regresyon testi yapılmış olup sonuçlar Tablo 84'te gösterilmiştir.

Tablo 84: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Yeri Ruhsallık Düzeyine Göre Örgütsel Sessizlik ve Sessizliğe Ait Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

Değişken	B	Sh	β	t	p	İkili r	Kısmi R
Sabit	3,238	0,194	-	16,684*	0,000	-	-
Sessizlik	-0,325	0,054	-0,263	-6,032*	0,000	-0,135	-0,255
Seslilik	0,502	0,061	0,358	8,214	0,000	0,264	0,338

$R=0,361$ $R^2=0,130$
 $F(2-524)=39,218^*$ $*p = 0,000$

Tablo 84’te verilen değerler doğrultusunda öğretmenlerin algılanan örgütsel sessizlik ve seslilik değişkenlerinin iş yeri ruhsallık düzeyini ne şekilde yordadığını ortaya çıkarmaya yönelik uygulanan Çoklu Doğrusal Regresyon testi sonuçlarına göre anlamlı bir ilişki ($R=0,361$, $R^2=0,130$) tespit edilmiştir [$F(2-524) =39,218$, $p=0,000$]. Söz konusu değişkenler, öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeyindeki değişimin %13’ünü açıklamaktadır.

İncelenen değişkenlerin standartlaştırılmamış regresyon katsayısına göre yordayıcı değişkenlerin yordanan üzerindeki göreceli önem sırası; seslilik ($\beta = 0,358$) ve sessizlik ($\beta = -0,263$) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılık değerleri gözlemlendiğinde, yordayıcı değişkenlerden ikisinin de ($p<0,01$) iş yeri ruhsallık düzeyi üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu gözlenmektedir. Buna göre H_0 hipotezi reddedilirken; H_1 ve H_2 hipotezi kabul edilmiştir. İş yeri ruhsallık düzeylerinin yordayıcı değişkenler ile ilişkisi kontrol edildiğinde, seslilik ile $r = 0,264$ [diğer değişkenler sabit tutulduğunda ($r = 0,338$)] düzeyinde; sessizlik ile $r = -0,135$ [diğer değişkenler sabit tutulduğunda $r = -0,255$] düzeyinde ilişki gözlenmektedir.

Yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon analizi sonuçları doğrultusunda oluşturulan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{İş yeri ruhsallığı düzeyi} = 3,238 + (-0,325 \times \text{sessizlik ölçek puanı}) + (0,502 \times \text{seslilik ölçek puanı}).$$

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analiz sonuçlarına göre; diğer değişkenler sabit tutulduğunda örgütte sessizlik düzeyindeki bir birim artış, iş yeri ruhsallık

düzeyinde 0,325 puanlık bir düşüğe sebep olmaktadır. Dolayısıyla sessizliğin artması, iş yeri ruhsallık düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir. Buna karşın diğer değişkenler sabit tutulduğunda örgüt içerisinde seslilik düzeyindeki bir birim artış, iş yeri ruhsallık düzeyinde 0,502 puanlık bir yükselişe sebep olmaktadır. Bu bağlamda oluşan seslilik düzeyinin yükselmesi iş yeri ruhsallık düzeyini de yükseltmektedir.

Bu kapsamda örgütlerde sessizlik ve sesliliğin iş yerinde ruhsallığı yordadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin okullarda yönetim ile iletişim kurabilmesi, sesini, fikirlerini aktarabilmesi ruhsallık açısından önem teşkil ettiği gözlenmektedir.



TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okullarda iş yeri ruhsallığı, örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişkinin incelenmesini temel alan bu çalışmada elde edilen sonuçlar alt problemlere göre aşağıda sunulmuştur.

Birinci Alt Probleme Dayalı Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre iş yeri ruhsallık düzeyleri ölçeğinin genelinde “yüksek” düzey olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlar incelendiğinde en fazla “özalgı” boyutunun “çok yüksek” düzey olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda öğretmenlerin, mesleklerini icra ederken anlamlı bir işe imza attıklarının bilincinde oldukları ve manevi olarak tatmin oldukları belirtilebilir. Diğer boyutlarla kıyaslandığında daha düşük ortalamaya sahip olan boyut ise “örgütsel değerler” boyutudur. Buradan hareketle öğretmenlerin içsel süreçlere yönelik değerlendirmeleri örgütsel süreçlere yönelik değerlendirmelerine göre daha anlamlı cevaplar içermektedir.

İkinci Alt Probleme Dayalı Sonuçlar

Araştırmanın ikinci alt problemi doğrultusunda öğretmenlerin algılarına göre iş yeri ruhsallığı düzeyleri ile çeşitli demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeylerinin cinsiyet, yaş, mezuniyet, branş alanı, mesleki kıdem, sendika üyeliğinin olup olmaması değişkenlerine göre anlamlı düzeyde bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Buna karşın; öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeyleri ile medeni durum, okul türü, okulda bulunan öğretmen sayısı, bulunulan okuldaki hizmet süresi, okulun çevresinin sosyoekonomik düzeyi değişkenleri arasında anlamlı düzeyde farklılıkların olduğu bulgulanmıştır.

Medeni durum değişkeninde ortaya çıkan farkın bekâr olan öğretmenlerin lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hem İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği toplamda hem de alt boyutlardan örgütsel değerler boyutunda ortaya çıkan farka göre bekâr öğretmenlerin iş yeri ruhsallık ortalaması evli öğretmenlerin ortalamasından anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Bekâr olan öğretmenlerin okula ve okul ile ilgili konulara

evlilere göre daha fazla zaman ve emek ayırabilmesi açısından bu sonucun ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Okul türü değişkeninde ortaya çıkan farkın ölçeğin genelinde, “örgütsel değerler” ve “aşkınlık” boyutunda olduğu gözlenmiştir. Örgütsel değerler boyutundaki anlamlı farklılık; anaokulu-ilkokul, anaokulu-ortaokul, ilkokul-lise, ortaokul-lise ikili grupları arasındadır. Anaokulunun bulunduğu ikili gruplarda fark anaokulu grubunun lehinedir. Bu bağlamda, anaokulunda öğrencilerin yaşlarının daha küçük olması ve öğretimin daha az ön planda olması sebebiyle belirli manevi duyguların daha yoğun yaşanması söz konusu olabilir. Lisenin bulunduğu ikili gruplarda ise fark lise grubunun lehinedir. Yine bu grupta liseye giden öğrencilerin daha çok hayata hazırlanma sürecinde olmaları dolayısıyla öğretmenlerin bu konuda daha çok aktif rol aldığı ve değerlere önem verildiği belirtilebilir. Ölçeğin genelindeki anlamlı farklılığın kaynağı, anaokulu-ilkokul, anaokulu-ortaokul, ilkokul-ortaokul ikili grupları arasındadır. Anaokulunun olduğu ikili gruplarda fark, anaokulu grubunun lehine olurken; ilkokul ile ortaokul ikili grubundaki farkın ortaokulun lehine olduğu tespit edilmiştir.

Aşkınlık boyutundaki anlamlı farkın kaynağı, ilkokul-ortaokul ile anaokulu-ilkokul ikili grupları arasındadır. İlkokul-ortaokul ikili grubundaki anlamlı farklılık ortaokul grubunun lehinedir. Ortaokulda çalışan öğretmenler aşkınlık boyutunda iş yeri ruhsallık düzeyinin ilkokulda çalışan öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bunun yanında anaokulu-ilkokul ikili grubundaki anlamlı farklılık anaokul grubunun lehinedir. Anaokulunda çalışan öğretmenler aşkınlık boyutu kapsamında iş yeri ruhsallık düzeylerinin ilkokulda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirtilmektedir.

Okulda çalışan öğretmen sayısı değişkeninde ortaya çıkan farkın yalnızca “özalgı” boyutunda olması dikkat çekmektedir. Bu farklılığın kaynağı 1-10 öğretmen sayısı ile 31+ öğretmen sayısı ikili gruplarından 1-10 öğretmen sayısı olan grubun lehine olarak bulgulanmıştır. Bu durumda daha az sayıda öğretmenin bulunduğu okullarda öğretmenlerin kendilerine yönelik farkındalıklarının daha yüksek olması beklenmektedir. Öğretmenler daha küçük grupların olduğu okul örgütünde

kendilerini daha iyi ifade edip, dönütler alarak öz farkındalık kazanma eğiliminde olabilmektedirler.

Bulunulan okulda geçirilen hizmet süresi değişkeninde ortaya çıkan farkın da öğretmen sayısı değişkeninde olduğu gibi “özalgı” boyutunda olduğu gözlenmiştir. Buradaki farkın kaynağına bakıldığında 0-3 yıl ile 12+ yıl ve 4-7 yıl ile 12+ yıl ikili grupları arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Bu fark; iki grup için de 12+ yıl çalışmış olanların lehindedir. Dolayısıyla öğretmenlerin aynı okulda 12 ve daha fazla yıl boyunca çalışıyor olması okul ile bütünleşmiş olabileceği, dolayısıyla kendisini birçok konuda daha rahat hissedeceği anlamına gelebilmektedir.

Okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyi değişkeninde ortaya çıkan farkın İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği'nin genelinde ve “örgütsel değerler” boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Farklılığın hangi ikili gruplar arasında olduğu incelenmiş olup düşük düzey ile orta düzey arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu farkın, orta düzeyin lehine olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerin iş yeri ruhsallık düzeyleri düşük sosyoekonomik çevreye göre orta düzeyde sosyoekonomik çevrede daha yüksek olmaktadır. Öğrencilerin belli bir donanımla sınıfa gelmiş olması, öğretmene müfredatta belirtilen kazanımları daha uygun bir rota ile elde etme imkânı vermektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin motivasyonları ve iş tatminleri açısından okulun çevresinin sosyoekonomik düzeyi de önemli görülmektedir.

Üçüncü Alt Probleme Dayalı Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinin ölçeğin sessizlik boyutunda “orta” düzey olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alt boyutlar incelendiğinde “kabul edilmiş sessizlik” boyutunda düşük düzeyde, “savunma amaçlı sessizlik” boyutunda düşük düzeyde ve “örgüt yararına sessizlik” boyutunda yüksek düzeyde örgütsel sessizlik algılarının olduğu gözlenmiştir. Buna göre ölçeğin genelindeki düzeyi düşükten ortaya çıkaran boyutun “örgüt yararına sessizlik” boyutu olduğu belirtilebilir. Öğretmenler örgüt yararına bazı konularda bilgi ve düşüncelerini sakındıkları, kurum kültürüne dayalı olarak bazı sorunları dile getirmek istememeleri bu durumun sebebi olabilmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçeğin seslilik boyutuna ilişkin algı düzeylerinin “orta” düzey olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alt boyutlar incelendiğinde en yüksek ortalamanın olduğu boyutun “örgüt yararına seslilik” boyutu olduğu dikkat çekmektedir. Buna göre öğretmenler okullarının faydasına olacak konularda fikirlerini açıkça söylemenin önemi doğrultusunda hareket ediyor olabilir.

Dördüncü Alt Probleme Dayalı Sonuçlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi doğrultusunda öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sessizlik ve seslilik düzeyleri ile çeşitli demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Ancak çıkan sonuçlarda sessizlik ve seslilik için anlamlı farklılıkların, fark kaynaklarının benzer olduğu görülmektedir. Sessizlik için çıkan sonuçların benzerinin seslilik boyutunda da var olduğu bulgulanmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken konu sessizlik ve sesliliğin birbirinin tam tersi olmamasıdır. Hem Van Dyne vd. (2003) hem de Pinder ve Harlos’a (2001) göre sessizlik ve sesliliğin paradoksal bir yapı içerisinde bulunduğu, birbirinin zıttı olma durumunu içermediği önemle vurgulanmaktadır. Dolayısıyla bu iki kavram eş zamanlı bir biçimde ortaya çıkabilmektedir.

Buna ek olarak; ölçeği geliştiren araştırmacılar ölçeğin hem çalışan sessizliğini hem de çalışan sesliliği ölçmesini hedeflemiştir. Bu nedenle, ölçeğin 15 soruluk kısmı sessizliği, 15 soruluk kısmı ise sesliliği ölçmektedir. Bu sebeple yapılan incelemeler ölçeğin sessizlik ve seslilik boyutlarını ayrı ayrı incelemeyi ve analiz etmeyi içermektedir.

Sessizliğe Ait Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılanan örgütsel sessizlik düzeyleri ile branş alanı, medeni durum, okulda bulunan öğretmen sayısı, okul çevresinin sosyoekonomik düzeyi ve sendika üyeliğinin olup olmaması değişkenleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılık tespit edilmemiştir.

Cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizlik düzeyi arasında bulunan anlamlı farklılığın “savunma amaçlı sessizlik” boyutunda olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre savunma amaçlı sessizlik alt boyutunda çıkan farklılık erkeklerin lehinedir. Başka bir

deyişle erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre sessizlik düzeyi savunma amaçlı sessizlik alt boyutunda daha fazladır.

Bulunulan okuldaki çalışma süresi ile örgütsel sessizlik düzeyi arasında bulunan anlamlı farklılığın “kabul edilmiş sessizlik” boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Bulunan anlamlı farklılığın kaynağı, 0-3 yıl ile 12+yıl; 4-7 yıl ile 12+ yıl ikili grupları arasındadır. Fark, tüm ikili gruplar için 12+ yıl aynı okulda çalışan öğretmenlerin lehinedir. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi arttıkça okula olan bağlılığın artması, içselleştirme boyutuna gelmesi sebebiyle sessizliğe razı olma durumu ile karşı karşıya geldiği belirtilebilir.

Okul türü değişkeni ile örgütsel sessizlik düzeyi arasında bulunan anlamlı farklılığın “kabul edilmiş sessizlik” alt boyutu ile ölçeğin sessizlik kısmında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre farkın kaynağı, “kabul edilmiş sessizlik” alt boyutunda anaokulu ile ilkokul ikili grubundandır. Bu fark, ilkokul grubunun lehinedir. Başka bir deyişle; ilkokulda çalışan öğretmenlerin sessizlik düzeyi kabul edilmiş sessizlik boyutunda anaokulunda çalışan öğretmenlere göre daha fazladır. Bunun sebebi olarak ilkokulda çalışan öğretmenlerin anaokulunda çalışan öğretmenlere göre öğretim programının daha yoğun olması gösterilebilir.

Okul türü değişkeni ile örgütsel sessizlik düzeyi arasında bulunan anlamlı farklılığın ölçeğin sessizlik kısmındaki farklılığın kaynağı; anaokulu-ilkokul, ilkokul-ortaokul ikili grupları arasında olduğu tespit edilmiştir. İki farklılık grubunda da ilkokulun lehine bir sonuç ortaya çıkmıştır. İlkokuldaki öğretmenlerin anaokulu ve ortaokulunda çalışan öğretmenlere göre sorumluluk düzeyinin ve iş yükünün daha fazla olması, kişisel bilgi ve fikirlerini ön plana çıkarılması açısından farklılık gösterebilmektedir. Öğrencilere hem eğitim hem öğretim hem kişisel bakım hem de aile ilişkileri kapsamında ilgi verilmesi gerektiren bir branş olan ilkokul öğretmenlerinin, sınıf içerisindeki sorumluluğunun fazla olması dolayısıyla okuldaki sorunlar ve projeler ile ilgili işlevsel bir tutumda olamaması buna sebep gösterilebilir.

Sesliliğe Ait Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel seslilik düzeyleri ile branş alanı, medeni durum, bulunulan okuldaki çalışma süresi, okulda bulunan öğretmen sayısı, okulun çevresinin sosyoekonomik düzeyi ve sendika üyeliğinin olup olmaması değişkenlerine göre anlamlı düzeyde bir farklılık tespit edilmemiştir.

Cinsiyet değişkeni ile algılanan örgütsel seslilik düzeyi arasında “savunma amaçlı seslilik” alt boyutunda ve ölçeğin seslilik kısmında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farkın iki kategori için de erkek grubunun lehine olduğu belirtilmiştir. Buna göre erkeklerin savunma amaçlı seslilik ve genel seslilik düzeyleri kadınlarınkine göre daha fazladır.

Yaş değişkeni ile örgütsel seslilik düzeyi arasında “kabul edilmiş seslilik” boyutu ile ölçeğin seslilik kısmında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre seslilik toplamda farklılığın kaynağı 21-30 yaş ile 41-50 yaş; 31-40 yaş ile 41-50 yaş ikili grupları arasındadır. Buradaki fark, 41-50 yaş grubunun lehinedir. 41-50 yaş grubunda olan öğretmenler 21-30 yaş ile 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha çok sesliliği tercih etmektedir. “Kabul edilmiş seslilik” boyutuna bakıldığında farkın kaynağı, 20-31 yaş ile 41-50 yaş; 20-31 yaş ile 51+ yaş; 31-40 yaş ile 51+ yaş ikili gruplarıdır. Fark, yaşı daha büyük olan grubunun lehinedir. Dolayısıyla öğretmenlerin yaşının, hayat ve iş deneyiminin artmasıyla birlikte ses çıkarma davranışı da artabilmektedir.

Kıdem değişkeni ile çalışan sesliliği arasındaki anlamlı fark, ölçeğin seslilik kısmında ve “kabul edilmiş seslilik” alt boyutunda tespit edilmiştir. Buna göre seslilik toplamda ortaya çıkan fark, 0-5 yıl ile 11-15 yıl; 0-5 yıl ile 21+yıl; 6-10 ile 11-15 yıl; 6-10 yıl ile 16-20 yıl; 6-10 yıl ile 21+ yıl ikili grupları arasındadır. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında istikrarlı bir şekilde grupların ortalamasının yükseliş düşüş sırasıyla olduğu gözlenmiştir. Mesleğin ilk başlarında seslilik ortalaması yüksek iken; 6-10 yıl arasında kıdeme sahip olduğunda bir düşüş ortaya çıkmıştır. 11-15 yıl kıdemde tekrar bir yükseliş varken; 16-20 yıl kıdemde düşüş ve ardından 21+ yılda yükseliş olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu

kırılma noktalarına göre öğretmenlerin yıllar içerisinde deneyimleri arttıkça ses çıkarma davranışlarında da değişiklikler oluşabilmektedir.

“Kabul edilmiş seslilik” alt boyutuna bakıldığında 0-5 yıl ile 21+ yıl arası ve 6-10 yıl ile 21+ yıl arasında anlamlı farklılığın olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlara göre fark, ikili gruplardan 21+ yıl grubunun lehinedir. 21+ yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin daha yüksek çalışan sesliliği ortalamasına sahip olduğu belirtilebilir. İlk yıllarda oluşan “Acaba doğru biliyor muyum? Yanlış bir şey söyler miyim? Bu yaptığım doğru mudur?” gibi sorulardan dolayı oluşan çekinceler, seslilik puanlarını düşürmüş olabilir.

Mezuniyet değişkeni ile örgütsel seslilik düzeyleri arasında anlamlı farklılık seslilik toplamda ve “kabul edilmiş seslilik” alt boyutunda tespit edilmiştir. Buna göre seslilik toplamda anlamlı fark, lisans-lisansüstü ve önlisans-lisansüstü ikili grupları arasındadır. İkili gruplarda ortaya çıkan farklılık, lisansüstü grubunun lehine olarak raporlanmıştır. Diğer bir deyişle lisansüstü mezuniyete sahip olan öğretmenler lisans ve önlisans mezunu olanlara göre daha çok fikir, öneri ve bilgi paylaşma eğilimindedir.

“Kabul edilmiş seslilik” boyutundaki sonuçlar incelendiğinde farklılığın lisans ve lisansüstü ikili grubundan kaynaklı olduğu görülmektedir. Buna göre fark, lisansüstü grubunun lehinedir. Kabul edilmiş seslilik, kişisel fikir ve önerilerin olmasına rağmen boyun eğici bir şekilde sunulan teklifleri kabul etme ve o doğrultuda ses çıkarma davranışdır. Dolayısıyla lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin “uyumsuz” gözükken bu tavırları lisans mezunu olan öğretmenlere göre farklılık göstermektedir.

Okul türü değişkeni ile örgütsel seslilik düzeyleri arasında anlamlı farklılığın tespiti için yapılan incelemelerin sonuçlarına göre anlamlı farklılık “seslilik toplam”da ve “örgüt yararına seslilik” alt boyutundadır. Seslilik toplamdaki farkın kaynağı; anaokulu-lise, ilkokul-lise ve ortaokul-lise ikili grupları arasındadır. Bu fark, tüm ikili gruplardan lise grubunun lehinedir. Dolayısıyla lisede çalışan öğretmenlerin seslilik düzeyleri anlamlı bir şekilde diğer okul türlerinde çalışan öğretmenlere göre daha fazladır. Lisede çalışan öğretmenlerin, öğrenci yaş grupları

dolayısıyla daha gerçek hayattakine yakın problemlerle karşılaşmaları buna sebep olabilmektedir.

“Örgüt yararına seslilik” alt boyutundaki anlamlı farklılık; ilkokul-lise ve ortaokul-lise ikili gruplarından kaynaklanmaktadır. Bu boyuttaki anlamlı farklılık da lise grubunun lehinedir. Lisede çalışan öğretmenler, ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlere göre daha fazla örgüt için ses çıkarma eğilimindedir. Kurumda birçok projenin yapılması, öğrencilerin meslek seçimi için birçok etkinliğin düzenlenmesi önem arz etmektedir. Dolayısıyla eğitim-öğretim hayatının önemli basamaklarından biri olan liselerde öğretmenlerin bilgi, deneyim ve önerilerini sunmak istemeleri beklenen davranışlardır.

Beşinci Alt Probleme Dayalı Sonuçlar

Araştırmanın beşinci alt problemi araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yeri ruhsallığı, örgütsel sessizlik ve seslilik düzeyleri arasındaki ilişkinin tespiti ile ilgilidir. Bu kapsamda okullardaki öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve seslilik algılarının iş yeri ruhsallığının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan çoklu regresyon sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve seslilik algıları iş yeri ruhsallığı algılarının anlamlı bir yordayıcısıdır. Bu iki kavram öğretmenlerin iş yeri ruhsallığındaki değişimin %13'ünü açıklamaktadır. Bu bağlamda etkinin düşük olduğundan söz edilebilir. Ancak sessizlik düzeyinde ortaya çıkan bir birim artış, iş yeri ruhsallığı düzeyinde 0,325 puanlık düşüğe sebep olmaktadır. Seslilik düzeyinde ise ortaya çıkan bir birim artış, iş yeri ruhsallığı düzeyinde de 0,502 puanlık bir artışa sebep olmaktadır. Dolayısıyla örgütlerde iş yeri ruhsallığı/maneviyatının yükselmesi için sessizliğin düşmesi, sesliliğin artması gereklidir denebilir.

Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde bulgular ve sonuçlar doğrultusunda yöneticiler ile araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir.

Eğitim Yöneticileri İçin Öneriler

- Eğitim-öğretimin mihenk taşlarından olan öğretmenlerin bilgi, fikir ve önerilerinin dikkatle dinlenilmesi için uygun demokratik ve yapıcı okul ikliminin oluşturulması gerekli görülmektedir. Sorunlarla karşı karşıya geldiğinde çözüm yollarının zengin olması, kişilerin düşüncelerini açıklamasıyla mümkün olabilir. Bu kapsamda örgütün gelişimi ve yenileşmesi için zengin fikir ve önerilerin olması adına farklı farklı seslerin örgütte yer alması önem teşkil etmektedir. Bu konuda okullarda ses çıkarma davranışı açısından erkek/kadın ayrımı gözetmeksizin problemlerin iletiminin sağlanmasının önü açılmalıdır.
- Deneyimi daha fazla olan öğretmenlerin, mesleğinin ilk yıllarında olan öğretmenlere bilgi ve tecrübe aktarımının sağlanabileceği organizasyonların ve etkinliklerin planlaması tavsiye edilmektedir. Böylelikle kıdem faktörünün ruhsallık, sessizlik ve sesliliğe olan etkisinin düşebileceği öngörülmektedir.
- Okullarda bulunan öğretmenlerden yaşı daha büyük olan öğretmenlerin, yaşı daha küçük öğretmenlere göre iletişim bağlamında bir önceliğinin olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Farklı düşüncelerin hangi yaş seviyesinden çıkacağı belirsiz olduğu unutulmamalıdır.
- Okullarda öğretmenleri konuşmaya yönlendirecek programların organize edilmesi önerilmektedir. Ancak bu noktada evli öğretmenlerin de zaman-mekân durumu göz önüne alınarak plânlama yapılması önem teşkil etmektedir.
- Öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda iletişimin kopuk olmaması için öğretmenleri bir araya getiren çeşitli toplantı ve sunumların, seminerlerin gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

- Okulun çevresinin sosyoekonomik düzeyinin düşük olduğu okullarda çeşitli yardım kampanyaları ile bilinçlendirme çalışmaları yapılarak öğretmenlerin işlerini kolaylaştırma yoluna gidilebilir.
- Öğretmenlerin kişisel ve eğitsel anlamda gelişmelerinin önü açılmalıdır. İyi bir yöneticinin sadece yönetmelikle hareket etmeyeceği bilinci ile birlikte, lisansüstü eğitimini gerçekleştirmek isteyen öğretmenlere teşviksel çalışmalar yapılmalıdır. Böylece kendine güvenen öğretmenlerin artmasıyla birlikte birtakım sorunları, fikirleri dile getiren öğretmenlerin de artması beklenmektedir.
- Tüm okul türlerinde yöneticilik yapan eğitim yöneticilerinin, çalışanlarının iş yerinde “anlam arayışı”na kulak vermeleri ve eğitim-öğretimde başarılı olabilmek adına öncelikle çalışanlarının manevi doyum düzeylerinin artırılması yönünde çalışmalar yapmaları önerilmektedir.
- Sessizliğin artması ile iş yerinde ruhsallığın azalacağı; ses çıkarmanın artması ile de iş yerinde ruhsallığın artacağı bulgusundan hareketle, çalışanların fikirlerini sunabilecekleri demokratik bir ortamın oluşturulması önerilmektedir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

- Bu araştırma, Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde (Eyyübiye, Haliliye ve Karaköprü) bulunan anaokul, ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışmakta olan öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarının genellebilir olması için farklı bölgelerde ve illerde de çalışılması önerilmektedir.
- Araştırma, Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde bulunan kamu okullarında yapılmıştır. Özellikle araştırmaya konu olan iş yeri ruhsallığı, örgütsel sessizlik ve seslilik konularının kamu okullarıyla birlikte özel okullarda da araştırılması ve iki değişken arasında karşılaştırma yapılması önerilmektedir.
- Araştırma, sadece nicel araştırma yöntem ve teknikleri ile gerçekleştirilmiştir. İş yeri ruhsallığı, örgütsel sessizlik ve seslilik konularının nitel araştırma

yöntem ve teknikleriyle de çalışıldığında bulgular ışığında daha farklı perspektifler ortaya çıkabilir.

- Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde iş yeri ruhsallığı konusunda az sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Bu sebeple özellikle eğitim sektöründe bu çalışmaların daha çok yapılması önem teşkil etmektedir.
- Literatürde seslilik ve sessizliğin bir arada çalışıldığı araştırmaların az olduğu görülmüştür. Özellikle bu iki değişkenin başka bir değişken üzerindeki etkisinin araştırılması önerilmektedir.
- Örgütsel sessizlik ve sesliliğin çalışma sektöründe her kurum için önemli olduğu birçok araştırma sonucunda belirtilmiştir. Bu kapsamda söz konusu sessizlik ve sesliliğin iş yeri ruhsallığına da etkisi görülmüştür. Buna göre; öğretmenlerin sessizliğini azaltacak, ruhsallığına katkıda bulunacak programların oluşturulması ve uygulanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Acaray, A., Çekmecelioğlu, H., ve Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 3(32), 139-157.

Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Ağcabay, M.İ. (2010). *Prehistorik çağda heykel ve aşkınlık* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü: İstanbul.

Ajala, E.M. (2013). The impact of workplace spirituality and employees' wellbeing at the industrial sector: the Nigerian experience. *The African Symposium*.

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. *Action control*, 11-39.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.

Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665-683.

Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1970). The prediction of behavior from attitudinal and normative variables. *Journal of Experimental Social Psychology*, 6(4), 466-487.

Akgüney, E. (2013). *Ruhsal liderliğin örgütsel çıktılara etkisi: Bankacılık ve faizsiz finans sektörleri arasında karşılaştırmalı bir analiz* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gebze.

Akın, U. (2014). Okul müdürlerinin inisiyatif alma düzeyleri ile öz-yeterlikleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(2), 125-149.

Aktan, C.C. (2015). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 7(2), 19-36.

Alfayad, Z., ve Arif, L.S.M. (2017). Employee voice and job satisfaction: An application of Herzberg two-factor theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150-156.

Alkan, Z. (2016). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ilişkisinde kariyer memnuniyetinin rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Isparta.

Alparslan, M.A. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Isparta.

Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.

Arslan, A., ve Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173-191.

Ashmos, D. P., ve Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 9(2), 134-145.

Aslan, M., ve Korkut, A. (2015). Spiritual leadership in primary schools in Turkey. *Journal of Educational and Social Research*, 5(2), 123.

Avcı, N. (2019). İş yeri maneviyatı ile çalışan performansı arasındaki ilişki üzerine bir inceleme, *Yeni Medya Elektronik Dergi ISSN: 2548-0200*, 3(3), 213-225.

Ayan, A. (2013). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: Bir alan araştırması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Edirne.

Aydın, Y. (2015). *Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.

Bagheri, G., Zarei, R., ve Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.

Bakırhan, İ. (2015). *Okul sessizliği ile öğretmenlerin tükenmişliği arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.

Balanuye, Ç. (2008). Beden ve aşkınlık. *Süleyman Demirel Üniversitesi Felsefe Dergisi*, 49-59.

Balay, R. (2014). Örgüt ve çevre ilişkisi, C. Elma ve K. Demir (Ed.), *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar içinde* (1-43). Ankara: Anı Yayıncılık.

Balay, R., Kaya, A., ve Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 229-249.

Ballı, E., ve Çakıcı, A. (2016). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 167-180.

Balyer, A., ve Çetindere, E.D. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Yıldız Journal of Educational Research*, 3(2), 99-116.

Barut, A. (2017). *Öğretmenlerin iş yeri ruhsallığı ile pozitif psikolojik sermaye algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Gaziantep.

Batt, R., Colvin, A., ve Keefe, J. (2002). Employee voice, human resource practices, and quit rates: Evidence from the telecommunications industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 55(2), 573–594.

Bayın, G., ve Yeşilaydın, G. (2015). Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120.

Baykal, E. (2018). Spiritüelite (ruhsallık) ve iş ortamında anlam arayışı. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 11-25.

Bayram, T.Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bolu.

Begum, S. (2017). *Employee voice: A multidimensional scale construction and validation* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Benlier, O.C., ve Yıldırım, N. (2017). Örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde etkileri: Kamu banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (59), 155-168.

Benner, S.A., Ellington, A.D., ve Tauer, A. (1989). Modern metabolism as a palimpsest of the RNA world. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 86(18), 7054-7058.

Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gebze.

Bir milyon fikir bir milyon öğretmen. (2019, Eylül 26). <http://www.meb.gov.tr/bir-milyon-ogretmen-bir-milyon-fikir/haber/17150/tr> adresinden alınmıştır.

Blackman, D., ve Sadler E. (2009). The silent and the silenced in organizational knowing and learning. *Management Learning*, 40(5), 569-585.

Botero, I.C., ve Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior interactive effects of lmx and power distance in the united states and colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.

Bowen, F., ve Blackmon, K. (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* (Doctoral dissertation). The Ohio State University.

Brinsfield, C.T., Edwards, M.S., ve Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. *Voice and silence in organizations*, 1.

Bruneau, T.J. (1973). Communicative silences: Forms and functions. *Journal of communication*, 23(1), 17-46.

Budak, Ö.S. (2015). *Kamu kurumlarında örgütsel sessizlik, etik iklim ve yönetim tarzları alt boyutları ilişkilerinin incelenmesi: Erzurum sağlık sektöründe örnek bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Erzurum.

Bulut, H. (2016). *Liderlik tarzlarının çalışan sesliliğine etkisi: Kamuda bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü: Ankara.

Bulut, H., ve Meydan, C.H. (2018). Liderlik tarzlarının çalışanların ses verme davranışına etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(1), 223-244.

Bursalıoğlu, Z. (2014). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö., ve Köklü, N. (2017). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem Akademi.

Can, A. (2017). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi

Cemaloğlu, N., Daşçı, E., ve Şahin, F. (2013). İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama nedenleri: Nitel bir çalışma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 112-124.

Cengiz-Akar, A. (2010). *Ruhsal liderlik ve ruhsal liderliğin eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği hakkında teorik bir çalışma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

CSR News (2006). The Corporate Social Responsibility Newswire, Sep. 26, East Haven, Ct. https://www.csrwire.com/press_releases/17248-2006-International-

[Spirit-at-Work-Award-Announces-Honorees](#) adresinden 28.08.2019 tarihinde alınmıştır.

Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki (Tekirdağ ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Bolu.

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.

Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.

Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Çakınberk, A., Dede, N., ve Yılmaz, G. (2014). Örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Bir kamu üniversitesi örneği. *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 1(2), 91-105.

Çakır, E. (2016). *Örgütsel sessizlik, sessizliğin nedenleri ve sonuçları: Bir devlet hastanesi çalışanları üzerinde araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Çalışkan, A., Köroğlu, E.Ö., ve Taşkın, A. (2018). Örgütsel sessizliğin kayırmacılığa etkisi örgütsel güvenin aracılık rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 198-220.

Çankır, B. (2016). Çalışanlarda pozitif ses çıkartma davranışı nasıl oluşur? Örgütsel güven, psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimi ile pozitif ses çıkartma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 1-12.

Çankır, B., ve Semiz-Çelik, D. (2018). Çalışan performansı ve mali performans: pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi-oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 54-67.

Çetin, Ş. (2013). Impact of teachers' perceptions of organizational support, management openness and personality traits on voice. *Educational Research and Reviews*, 8(18), 1709-1721.

Çetin, Ş., ve Çakmakçı, C. (2012). Çalışan sesliliği ölçeğini Türkçeye uyarlama çalışması. *Kho Bilim Dergisi*, 22(2), 1-19.

Çiçek, B. (2016). *Değer merkezli liderliğin etik iklim ve çalışan sesi üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Malatya.

Çiftçi, G.E., ve Gürer, A. (2019). Özgecilik davranışının bireysel performans üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin aracı rolü, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 22-43, doi:<https://doi.org/10.31834/kilissbd.553725>.

Çiğdem, S. (2013). Büro yönetiminde whistleblowing ve etik ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 93-109.

Dal, H. (2017). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri (Ankara ili Çankaya ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi: Ankara.

Dal, H. ve Baskan, G.A. (2018). Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24(1), 45-91.

De Simone, S. (2015). Expectancy Value Theory: Motivating Health Care Workers. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2), 19-23.

Demir, B. (2015). *Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). On Dokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Samsun.

Demir, E., ve Cömert, M. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (49), 148-165.

Demir, G.R. (2014). *Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik sendromunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi emniyet mensupları üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Demirtaş, Z., ve Küçük, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (47), 41-58

Deter, J.R., ve Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.

Detert, J.R., ve Edmondson, A.C. (2005). No Exit, No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations. In *Academy of Management Proceedings*, 2005(1), 1-6.

Detert, J.R., ve Treviño, L.K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249-270.

DeVoe, S.E. ve Iyengar, S.S. (2004). Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93(1), 47-61.

Doğan, N., ve Şahin, A. E. (2009). Öğretmen adaylarının ilköğretim okullarına atanma durumunu yordayan değişkenler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(3), 183-199.

Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Pamukkale.

Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., ve Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.

Durak, İ. (2018). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Ankara: Ekin Basım Yayım Dağıtım.

Dündar, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi üniversitesi Ticaret ve turizm eğitim fakültesi dergisi*, (2), 105-119.

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.

Efe, D. (2018). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Denizli.

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.

Ercan, A. (2014). *Sessizleşen örgütlerde öz yeterlilik algısının rolü: alanya'daki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Antalya.

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

Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi: Ankara.

Ergül, A., Kartal, C., ve Gökdeniz, İ. (2017). Çalışanların ses çıkarma davranışının zaman hırsızlığına olan etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 2(1), 80-89.

Eroğlu, A.H., Adıgüzel, O., ve Öztürk, U.C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İş gören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.

Eryeşil, K. (2018). *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.

Fairholm, G.W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 11-17.

Fairholm, G.W. (1998). Leadership as an exercise in virtual reality. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 187-193.

Fard, P. G., ve Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.

Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., ve Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113-129.

Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 26(4), 596-607.

Felsefe Sözlüğü. (2019). <http://filozof.net/Turkce/a/148-askinlik.html> adresinden 22.05.2019 tarihinde alınmıştır.

Fettahlıoğlu, Ö.O., ve Demir, S. (2014). Konuşma hürriyetinin yanında sessiz kalma seçeneği: Üniversite akademik personelinin örgütsel sessizlik ve whistleblowing (ifşa etme) hakkındaki görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 45, 1-26.

Forsythe, G.L. (2016). *Spirituality and job satisfaction: A correlational study of elementary school teachers* (Doctoral dissertation). University of La Verne.

Freeman, R., ve Medoff, J. (1984). What do unions do?. *Industrial and Labor Relations Review*, 382, 259-263.

Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.

Gambarotto, F., ve Cammozzo, A. (2010). Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation*, 12(2), 166-179.

Gao, L., Janssen, O., ve Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.

Garg, N. (2017). Workplace spirituality and employee well-being: An empirical exploration. *Journal of Human Values*, 23(2), 129-147.

Garon, M. (2012). Speaking up, being heard: Registered nurses' perceptions of workplace communication. *Journal of Nursing Management*, 20(3), 361-371.

Gencer, M. (2018). *Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Denizli.

George, L.K., Larson, D.B., Koenig, H.G., ve McCullough, M.E. (2000). Spirituality and health: What we know, what we need to know. *Journal of social and clinical psychology*, 19(1), 102-116.

Gorden, W.I. (1988) Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1, 283-299.

Göçen, A. (2017). *Eğitim kurumlarında işyeri ruhsallığının geliştirilmesine yönelik deneysel bir uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Gaziantep.

Göçen, A., ve Özğan, H. (2018). Okullarda işyeri ruhsallığı gelişimi üzerine bir inceleme. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(67).

Gökçe, N. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri (Maltepe ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Göksel, A., ve Güneş, G. (2017). Kuşaklar arası farklılaşma: X ve y kuşaklarının örgütsel sessizlik davranışı bağlamında analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 807-828.

Göktaş-Kulualp, H. (2015). Algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmininin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi (Yayımlanmamış doktora tezi). Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Zonguldak.

Göktaş-Kulualp, H. (2016). Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(4), 745-761.

Green, S.G., Welsh, M.A., ve Dehler, G. E. (2003). Advocacy, performance, and threshold influences on decisions to terminate new product development. *Academy of management journal*, 46(4), 419-434.

Gündüz, Ö.Ü.Ş., ve Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve örgütsel sessizlik/seslilik. *Journal of Business*, 6(1), 89-115.

Gürkan, G.Ç., ve Günay, G.Y. (2014). Turizm işletmelerinde örgütsel sessizlik. Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N.Ş. ve Güzel, B. (Ed.), *Turizm işletmelerinde çalışan ilişkileri yönetimi içinde* (s. 343-360). Ankara: Detay Yayıncılık.

Gürler, M. (2018). *Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık etkisinin incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Eskişehir.

Güven, Ç. (2017). *Algılanan liderlik tarzlarının çalışan sesine etkisinde örgütsel güvenin rolü ve bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Halıcı-Karabatak, S. (2018). Öğretmenlerin proaktif davranış düzeyleri ile beş faktörlü kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mecmua Uluslar arası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 48-64.

Harvey, J.B. (1988). The abilene paradox: The management of agreement. *Organizational Dynamics*, 17(1), 17-43.

Harvey, R.D., ve Ten Eick, R.E. (1988). Characterization of the inward-rectifying potassium current in cat ventricular myocytes. *The Journal of general physiology*, 91(4), 593-615.

Henriksen, K., ve Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(42), 1539-1554.

Hill, P.C., ve Pargament, K.I. (2003). Advances in the conceptualization and measurement of religion and spirituality: Implications for physical and mental health research. *Psychology of Religion and Spirituality*, (1), 3-17.

Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*: Harvard University Press.

Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management review*, 9(3), 389-398.

Hooper, D., Coughlan, J., ve Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Articles*, 2.

Huang, X., Van de Vliert, E., ve Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.

Işık, M. (2009) *Sizinle iletişebilir miyiz?*. Eğitim Kitabevi: Konya.

İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bolu.

Jensen, J.V. (1973). Communicative functions of silence. *ETC: A Review of General Semantics*, 249-257.

Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Elazığ.

Kahveci, G., ve Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.

Kambur, E., ve Örucü, E. (2017). Otel çalışanlarında örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Bandırma ilçesi örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52).

Kanten, P., ve Ülker, F.E. (2012). A relational approach among perceived organizational support, proactive personality and voice behaviour. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 1016–1022.

Karaman-Sarıbay, B. (2015). Örgütsel sessizlik ile kültürel değerler arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kamu kuruluşlarında bir araştırma (Yayımlanmamış doktora tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Manisa.

Kavak, O. (2016). *Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kars.

Kaya, A. (2015). The relationship between spiritual leadership and organizational citizenship behaviors: A research on school principals' behaviors. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(3), 597-606.

Keeley, M. ve Graham, J.W. (1991). Exit, voice and ethics. *Journal of Business Ethics*, 10(5), 349-355.

Kılıç, B. (2018). *Ruhsal liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel sessizliğin okul başarı puanına etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Eskişehir.

Kılınç, E. (2012). *Hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi: Sivas.

Kinjerski, V.M., ve Skrypnek, B.J. (2004). Defining spirit at work: Finding common ground. *Journal of organizational change management*, 17(1), 26-42.

Klaas, B.S., Olson-Buchanan, J.B., ve Ward, A.K. (2012). The determinants of alternative forms of workplace voice: An integrative perspective. *Journal of Management*, 38(1), 314-345.

Klerk-Luttig, J.D. (2008). Spirituality in the workplace: A reality for South African teachers?. *South African Journal of Education*, 28(4), 505-517.

Kline, R.B. (2019). *Yapısal eşitlik modellemesinin ilkeleri ve uygulaması [Psinciples and practice of structural equation modeling]*. S. Şen (Çev. Edt.). Ankara: Nobel Yayınevi.

Knoll, M., ve Van Dick, R. (2013). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification. *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), 346-360.

Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Kolodinsky, R. W., Giacalone, R. A., ve Jurkiewicz, C. L. (2008). Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal of business ethics*, 81(2), 465-480.

Korkmaz, E. (2017). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Balıkesir.

Korkut, A. (2012). *Ruhsal liderliğe ilişkin kuramsal bir inceleme* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Malatya.

Kowalski, R.M. (1996). Complaints and complaining: Functions, antecedents, and consequences. *Psychological bulletin*, 119(2), 179.

Krahnke, K., Giacalone, R.A., ve Jurkiewicz, C.L. (2003). Point-counterpoint: Measuring workplace spirituality. *Journal of organizational change management*, 16(4), 396-405.

Kutlay, Y. (2012). *Araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterliliklerinin örgütsel sessizlikleri üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Isparta.

LePine, J.A., ve Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups, *Journal of Applied Psychology*, (83)6, 853-868.

Marques, J.F. (2006). The spiritual worker: An examination of the ripple effect that enhances quality of life in-and outside the work environment. *Journal of management development*, 25(9), 884-895.

Marx, K. (1867). The fetishism of commodities and the secret thereof. *Capital: A Critique of Political Economy*, 1, 71-83.

Maynes, T.D., ve Podsakoff, P.M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87.

McCabe, D.M., ve Lewin. D. (1992). Employee voice: A human resource management perspective. *California Management Review*, 34(3), 112-123.

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358-374.

Memduhoğlu, H.B., ve Yılmaz, K. (2017). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi.

Menemencioğlu, K. (2013). *Örgütsel sessizliğin işgören başarımına etkisi ve bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Milliken, F.J., Morrison, E.W., ve Hewlin, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.

Milliman, J., Czaplewski, A.J., ve Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of organizational change management*, 16(4), 426-447.

Milliman, J., Gatling, A., ve Kim, J.S. (2018). The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 56-65.

Mitroff, I.I., ve Denton, E.A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 83.

Moçoşoğlu, B., ve Kaya, A. (2018). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği. *Harran Maarif Dergisi*, 3(1), 52-70.

Morrison E.W., ve Milliken F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

Morrison, E.W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.

Morrison, E.W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197.

Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Neal, J.A., ve Bennett, J. (2000). Examining multi-level or holistic spiritual phenomena in the work place. *Management, Spirituality, and Religion Newsletter, Academy of Management*, 1, 1-2.

Near, J.P., ve Miceli, M.P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistleblowing. *Journal of business ethics*, 4(1), 1-16.

Neck, C.P., ve Milliman, J.F. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfilment in organizational life. *Journal of managerial psychology*, 9(6), 9-16.

Nikolaou, I., Gouras, A., Vakola, M., ve Bourantas, D. (2007). Selecting change agents: Exploring traits and skills in a simulated environment. *Journal of Change Management*, 7(3-4), 291-313.

Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.

Osho (Rajneesh, B.S.). (2010). *Beden ile zihni dengelemek: Bedeninizle dost olmanıza yönelik bir rehber*. P. Nirvano (Edt.), M. Bolak (Çev. Edt.). İstanbul: Butik Yayınları.

Örgev, M., ve Günalan, M. (2011). İşyeri maneviyatı üzerine eleştirel bir değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 51-64.

Özbolat, G. (2018). *Çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişkide informal iletişim kanallarının ve cinsiyetin düzenleyici etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Özbolat, G., ve Şehitoğlu, Y. (2018). Çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişki: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 35-49.

Özçınar, M.F., Demirel, Y., ve Özbezek, B.D. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 150-171.

Özdemir, L., ve Sarıoğlu-Uğur S. (2013). Çalışanların “rgtsel ses ve sessizlik” algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.

Özel, A. (2018). *Yetenekleri elde tutma uygulamaları ve çalışan sosliliğinin çalışanların iş tutumları üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.

Özgener, ř., Tan, A., ve Ulu, S. (2009). Çalışma Yaşamında Sorun Bildirme Sistemi. A. Keser, G Yılmaz, S. Yrr [edt.] *alışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar* içerisinde s. 277-307.

zđan, H. (2017). İşyeri Ruhsallığı leği, *Transylvanian Review*, <http://transylvanianreviewjournal.org/index.php>

Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.

zyılmaz, B., ve Oral-Ataç, L. (2019). Paternalist liderlik algısının çalışan sosliliğine etkisi: gıda sektörü çalışanları üzerine bir araştırma, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İİBF*, 26(2), 397-410.

Palalar-Alkan, D., ve ankır, B. (2016). Lider ye etkileşiminin pozitif ses çıkartma davranışı üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracılık etkisi. *Turan-Sam Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 8(32), 472.

Pardasani, R.R., Sharma, R., ve Bindlish, P. (2014). Facilitating workplace spirituality: Lessons from Indian spiritual traditions. *Journal of Management Development*, 33(8/9), 847-859.

Park, C., ve Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: An integrated model. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918.

Paşa, Ö. (2015). *Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.

Paşa, Ö., ve Işık, A.N. (2017). Öğretmenlerin okul müdürüne güven düzeyleri ve okul müdürü tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60), 134-144.

Peirce, E., Smolinski, C.A., ve Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 41-54.

Pelenk, S.E. (2018). İş yeri maneviyatı, çalışmaya tutkunluk ve iş stresi arasındaki ilişki: sağlık sektörü çalışanları ile bir araştırma, *ICOAEF'18 IV. International Conference On Applied Economics And Finance and Extended With Social Sciences*, 751-760.

Perlow, L., ve Williams, S. (2003). Is silence killing your company?. *Ieee Engineering Management Review*, 31(4), 18-23.

Petchsawang, P., ve Duchon, D. (2009). Measuring workplace spirituality in an Asian context. *Human resource development international*, 12(4), 459-468.

Pfeffer, J. (2010). Business and the spirit: Management practices that sustain values. In *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 43-59). Routledge.

Piedmont, R.L. (1999). Does spirituality represent the sixth factor of personality? Spiritual transcendence and the five-factor model. *Journal of personality*, 67(6), 985-1013.

Pinder, C.C., ve Harlos, K.P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Personal and Human Research Management*, 20, 331-369.

Pratt, M.G., ve Ashforth, B.E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 309, 327.

Premeaux, S.F. (2001). Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace (Unpublished doctoral dissertation). Louisiana State University Baton Rouge Louisiana: United States.

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.

Richardson, F.C. (2014). Investigating psychology and transcendence. *Pastoral Psychology*, 63(3), 355-365. doi:10.1007/s11089-013-0536-6

Rosen, S., ve Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 253-263.

Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G., ve Mainous III, A.G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job status satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627

Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., ve Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230.

Sadykova, G., ve Tutar, H. (2014). İş yeri maneviyatı ve örgütsel güven arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Sayıştay Dergisi*, 43.

Samadi, A., Rouholahsohrabi, ve Sarayvand, E. (2013). The study of organizational learning influence on organizational silence. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8), 556-561.

Sarıdede, U. (2018). İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 12(3), 950-961.

Sarıkaya, M. (2013). *Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik* (yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Denizli.

Sarioğlu, G.S. (2013). *Mobbing ve örgütsel sessizlik: Enerji sektörü üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Osmaniye.

Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological assessment*, 8(4), 350.

Sevgin, A. (2015). *Liselerde çalışan öğretmenlerde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin saptanması (Eyüp ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi-Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Seyyar, A. (2009). Çalışma hayatında ve işyerinde maneviyat. *Kamuda Sosyal Politika*, 3(11), 42-52.

Sezgin-Nartgün, Ş., ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizim ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.

Shahinpoor, N., ve Matt, B.F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.

Sheep, M.L. (2004). Nailing down gossamer: A valid measure of the person-organization fit of workplace spirituality. *Academy of Management Proceedings*, 1(4), 1-6.

Sipahi, B., Yurtkoru, E.S., ve Çinko, M. (2006). *Sosyal bilimlerde spss'le veri analizi*. İstanbul: Beta Basım.

Smith, C.A., Organ, D.W., ve Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653.

Sobkowiak, W. (1997). Silence and markedness theory. *Silence: Interdisciplinary Perspectives*, 39-61.

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.

Suárez, S.A. (2015). Effects of spirituality in the workplace. *In Allied Academies International Conference. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict Proceedings*, 20(1), 9.

Şanlıurfa MEM, (2019). <https://sanliurfa.meb.gov.tr/> adresinden 01.03.2019 tarihinde alınmıştır.

Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü: Kocaeli.

Şehitoğlu, Y. (2012). İşgören selsliliği, nedenleri ve boyutları: Teorik bir çerçeve. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 27-38.

Şener, E., Çetinkaya, F.F., Yüksel, A.N., ve Akkoca, Y. (2018). Pozitif ses çıkartma davranışının öncülü olarak iletişim doyumu. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 165-175.

Şimşek, E., ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.

Şimşek, Ş., Çelik, A., ve Akgemci, T. (2016) *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Tan, İ.H. (2015). *İlkokul ve ortaokul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışları ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gaziantep.

Tangirala, S., ve Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 65(2), 251-282.

Tangirala, S., ve Rangaraj, R. (2008), Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6),1189–1203.

Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi: İstanbul.

Tayfun, A., ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.

Taylor, B. (2002). Seven Principles of Spirituality in Workplace. <http://www.itstime.com/rainbow.htm> adresinden 31.07.2019 tarihinde alınmıştır.

Togay, U. (2015). *Okul yöneticilerinin ruhsal liderlik özelliklerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi: Mersin örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gaziantep.

Tombaugh, J.R., Mayfield, C., ve Durand, R. (2011). Spiritual expression at work: exploring the active voice of workplace spirituality. *International journal of organizational analysis*, 19(2), 146-170.

Tutar, H. (2016). *Örgütsel davranış (örgüt teorileri ve çağdaş yaklaşımlar açısından)*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tülübaş, T., ve Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29-1), 280-297.

Uçar, Z. (2016). Örgütlerde yaşanan sessizlik olgusunun kişisel özellikler bağlamında araştırılması: Nitel bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 311-342.

Ünler, E. (2015). Ses; kapı çalıyor, duyan var mı?. İ. Tamer (Ed). *Örgüt Yönetimi: Bir Derleme* içinde. İstanbul: Nobel Yayın, 1-16.

Ünlü, Y., Hamedoğlu, M.A., ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.

Vakola, M., ve Bouradas D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.

Van 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.

Van Dyne, L., ve LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra- role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.

Webster's Dictionary (2019). Merriam-Webster Sözlüğü. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/> adresinden 11.08.2019 tarihinde alınmıştır.

Yaman, E., ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 36-50.

Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Yarmacı, N. (2018). *İşgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme eğilimlerine etkisi: Otel işletmeleri örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Aydın.

Yaşlıoğlu, M.M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.

Yenel, K. (2016). *İlkokul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.

Yener, S. (2018). İşgören sesliliğinin tükenmişlik ve bilgi uçurma arasındaki ilişkide düzenleyici rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31), 217-236.

Yeşilaydın, G., ve Bayın, G. (2015). Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120.

Yıldırım, N., ve Benlier, O. C. (2017). İstismarcı yönetici algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi Tunceli ili kamu kurumunda araştırma. *Journal of International Social Research*, 10(48), 679-683.

Yılmaz, V., ve Varol, S. (2015). Hazır yazılımlar ile yapısal eşitlik modellemesi: AMOS, EQS, LISREL. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44, 28-44.

Yüksel, R.F. (2015). *Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Zhang, Y., Xu, S., Zhang, L., ve Liu, S. (2018). How family support influences work cynicism and employee silence: The moderating role of cender. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(3), 249-261.

Zengin, Y. (2019). Karanlık liderliğin örgütsel seslilik ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 310-337.





EKLER

EK 1: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli Meslektaşım,

Bu ölçekler, okullardaki iş yeri ruhsallığı, örgütsel sessizlik ve ses çıkarma davranışı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla uygulanmaktadır. Kişisel bilgiler, "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ve "İş Yeri Ruhsallığı Ölçeği" olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Sizden, maddeleri okurken okulumuzdaki durumlara göre görüşlerinizi samimiyetle belirtmeniz ve maddenin karşısındaki alana işaretleme (X) yapmanız istenmektedir. Elde edilen veriler gruplandırılarak toplu olarak değerlendirilecek ve yalnızca bilimsel araştırma amaçlı kullanılacaktır. Bu sebeple adınız, soyadınız gibi kimlik bilgilerinizi yazmanız gerekmemektedir. Bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

Uygulamanın kapsadığı soruların cevaplandırılmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve okullar arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile araştırmaya yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyim.

İlginiz için teşekkür eder, öğretim yaşamınızda başarı ve kolaylıklar dilerim.

Banu MOÇOŞOĞLU

Harran Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
2. Medeni durumunuz: Evli () Bekâr ()
3. Yaşınız:
4. En son mezun olduğunuz okul türü: Önlisans () Lisans () Lisans üstü ()
5. Okulunuzun türü:
 1. Anaokulu ()
 2. İlkokul ()
 3. Ortaokul ()
 4. Lise ()
6. Çalıştığınız okuldaki öğretmen sayısı:
7. Branşınız:
8. Mesleki kıdeminiz: yıl
9. Bulduğunuz okulda geçirdiğiniz süre: Yıl
10. Okulunuzun bulunduğu sosyoekonomik çevrenin düzeyi nedir?
 1. Düşük ()
 2. Orta ()
 3. Yüksek ()
11. Herhangi bir sendikaya üye misiniz? Evet () Hayır ()

EK 2: İŞ YERİ RUHSALLIĞI ÖLÇEĞİ

İŞYERİ RUHSALLIĞI ÖLÇEĞİ

Lütfen şıkları mevcut çalıştığınız okulu göz önünde bulundurarak işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Çalışanlar birbirlerine karşılık beklemeden yardım eder.					
2. Çalışanlar arasında takım ruhu vardır					
3. Çalışanlar birbirlerine karşı samimi davranırlar.					
4. İşyerimde çalışanlar birbirlerine güvenir.					
5. İşyerimde mesleki etik kurallara göre davranılır.					
6. İşyerimde ayrımı yapılmaksızın (ırk, cins, dil, din vb.) herkes aynı hak ve imkânlarla sahiptir.					
7. Sorunlarımı iş arkadaşlarımla rahatça paylaşabilirim.					
8. İşimi yaparken yer ve zamandan bağımsız içsel bir huzur hissettiğim anlar olur.					
9. İşimin ruhsal yolculuğumun bir parçası olduğuna inanırım.					
10. İşimi yaparken manevi bir güç hissederim.					
11. İşimde tanımlaması zor bir çalışmaya aşkı hissettiğim zamanlar olur.					
12. Kendimi (sosyal-ruhsal-psikolojik vb. açıdan) tanırım.					
13. İşyerimde zorluk ve sıkıntılara karşı sabrederim.					
14. İşim için elimden gelen fedakârlığı yaparım.					
15. İşimin topluma katkısı yüksektir.					
16. İşim, hayatıma anlam katar.					
17. İşim beni manevi olarak tatmin eder.					
18. Onem verdiğim değerlerim ile işim arasında güçlü bir bağ vardır.					

EK 3: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SESLİLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen şıkları mevcut çalıştığınız okulu göz önünde bulundurarak işaretleyiniz.	Kesimlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle katılıyorum
1. Okulda ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.					
2. Okulda çalışma arkadaşlarıma doğru kararı alabileceğine inandığım için fikirlerimi söylemem.					
3. Okulda sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.					
4. Okul içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için işletmemizde iyileşme (yenilik, düzenleme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
5. Okulda işin gelişimini arttıracakları düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.					
6. Okulda ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarıma önerilerimi desteklemeyi tercih ederim.					
7. Genellikle çalışma arkadaşlarıma fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.					
8. Çalışma arkadaşlarıma tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.					
9. Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarıma destekleyici şekilde fikirlerimi söylerim.					
10. Okuldaki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylerim.					
11. Okuldaki geleceğime dair kaygılarıma nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.					
12. Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.					
13. İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.					
14. Kendimi korumak için işletmemizin gelişim ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
15. Okulda korkutduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.					
16. Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarıma fikirlerine katıldığında kendim ifade ederim.					
17. Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.					
18. Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaşan açıklamalar yaparım.					
19. Kendimi korumak için, konuşmalarında çalışma arkadaşlarıma destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.					
20. Korkutduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.					
21. Okuldaki işbirliğimi korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
22. Okuluma yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
23. Okuluma sırlarımı açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.					
24. Okuluma zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.					
25. Okulum adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.					
26. İşbirliği yapma özelliğimden dolayı işletmemizin yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.					
27. Okuluma etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum.					
28. Çalışma arkadaşlarıma katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.					
29. Okuluma yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.					
30. Okuluma yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.					

EK 4: ÖLÇEK KULLANIMLARINA DAİR İZİNLER

Habib ÖZKAN <habibozgan@gmail.com>
21.10.2019 Pzt 19:58
Siz



İşyeri ruhsallığı ölçeğini kullanmanız dan memnuniyet duyarım yapacağınız çalışma da başarılar dilerim İyi günler

21 Eki 2019 Pzt 06:35 tarihinde Banu Moçoşoğlu <banumocosoglu@windowslive.com> şunu yazdı:

Merhaba Habib Hocam,

Ben Banu Moçoşoğlu. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bir okulda sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktayım. Aynı zamanda Harran Üniversitesi Eğitim Yönetimi alanında tezli yüksek lisans yapmaktayım. Çalışmayı düşündüğüm tez konum ile ilgili yapılan çalışmaları incelerken sizin danışmanı olduğunuz teze rastladım. Tezde kullanılan ölçeğin tarafınızca geliştirildiğini gördüm. Ölçeği eklerde inceledim ve çalışmam için uygun olduğunu düşünüyorum. Bu sebeple ölçeği tezimde kullanmak için sizden izninizi talep ediyorum.

Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim. İyi çalışmalar dilerim.

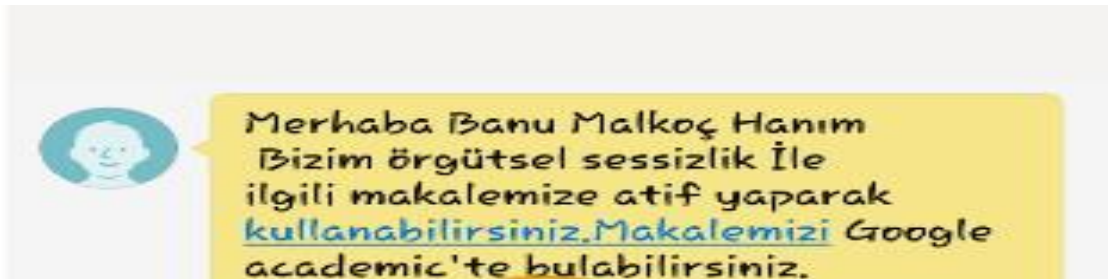
Banu Moçoşoğlu
4.02.2019 Pzt 19:30
ebru_erd@hotmail.com



Ebru Hocam Merhaba,

Ben Banu MOÇOŞOĞLU. Harran Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi alanında tezli yüksek lisans yapmaktayım. Aynı zamanda MEB'de bir ilkokulda sınıf öğretmeniyim.

Örgütsel Sessizlik ve Seslilik ile ilgili konuları tez çalışmam için araştırırken tezinize rastladım. Türkçeye uyarlama çalışması yaptığınız Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ni çalışmamda kullanmak üzere izninizi talep ediyorum. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ediyorum, iyi çalışmalar diliyorum.



EK 5: İL MİLLİ EĞİTİM ARAŞTIRMA İZNI



T.C.
ŞANLIURFA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 26292541-44-E.5139123
Konu : Anket Çalışması
(Banu MOÇOŞOĞLU)

11.03.2019

HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi :01.03.2019 tarih ve 1947 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Banu MOÇOŞOĞLU'nun "Okullardaki İş Yer Ruhsallığı Örgütsel Sessizlik ve Ses Çıkarma Davranışı Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması kapsamında hazırlanan anketin Müdürlüğümüze bağlı Eyyübiye, Haliliye, Karaköprü İlçelerinde tüm okullarda görev yapan öğretmenlere uygulanmasına ilişkin ilgi yazı ve ekleri değerlendirilmiş olup;

Söz konusu anket çalışmasının 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılı 2.dönemi 14.06.2019 tarihine kadar yapılması, sonuçlarının Müdürlüğümüzce paylaşılması ve uygulamanın eğitim öğretim faaliyetini aksatmadan, gönüllülük esasına dayalı olarak yapılmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Erdal ŞEKEROĞLU
İl Millî Eğitim Müdür V.

Adres: Hamidiye Mahallesi, Necmettin Cevheri Blv No:20, 63300
Şanlıurfa Merkez/Haliliye/Şanlıurfa
Elektronik Ağ:
e-posta:

Bilgi için: Mehmet TOSUN

Tel: 0 (414) 280 63 57
Faks: 0 (414) 280 63 99