

Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları*

School Administrator and Teachers' Perceptions of Organizational Silence

Gökhan KAHVECİ**
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi

Zülfü DEMİRTAŞ***
Fırat Üniversitesi

Öz

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin "Örgütsel Sessizlik" algılarını belirlemektir. Araştırma tarama modelinde tasarlanmıştır. Araştırmanın evrenini Elazığ İli'nde 2009-2010 öğretim yılında eğitim-öğretim faaliyetlerine devam eden ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 20 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 444 okul yöneticisi ve öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre; cinsiyet değişkeni açısından kadın katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğu, branş değişkeni açısından "Dil (Türkçe ve İngilizce)" grubunda bulunan katılımcıların diğer branşlarda bulunan katılımcılara oranla daha fazla sessiz kaldığı, çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından 6-10 yıl okul kıdemine sahip katılımcıların algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Yaş ve öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenleri açısından ise katılımcıların örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Anahar Sözcükler: Sessizlik, ilköğretim okulu, örgütsel sessizlik, işgören.

Abstract

The aim of this study is to inquire about the perception of administrators and teachers on organizational silence. The study followed a survey model. Data were collected from primary schools in Elazığ in 2009-2010 education year. The sample of this research consists of 444 administrators and teachers in 20 primary schools that were chosen randomly. The results of the study show that the perception of women on organizational silence is higher and the participants of different branches such as Turkish and English are more silent than the others. The participants that have been working at schools for at least 6 years have higher perception. The age and teaching years of the participants show that their perceptions on organizational silence are nearly at the same level.

Keywords: Silence, primary school, organizational silence, employee

Summary

Introduction

Silence is defined as not to be too loud or thoroughly quiet. Silence of an organization is

* Bu makale Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde 2010 yılında kabul edilen Doç. Dr. Zülfü Demirtaş'ın danışmanlığını yaptığı Gökhan Kahveci'nin "İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** Arş. Gör., Gökhan KAHVECİ, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

*** Doç. Dr., Zülfü DEMİRTAŞ, Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi

the result of the avoidance of the workers to contribute to their own organization. Although organizational voice can be a strong source of the organizational change, employees prefer to be silent although, academics emphasize the importance of the communication for organizational health although most employees have difficulties in speaking about their problems (Çakıcı, 2008).

Blackman and Smith (2009), emphasize that silence is important for two reasons. First, knowing the distinctive nature of silence is important to understand learning itself. Second, it helps administrators to understand how to organize education and how to succeed. Silence appears in different ways except for stopping speaking and remaining quiet. Silence is a bridge where knowledge appears and ends. When a person is silent, it really shows that he is thinking, he tries to find a sense of knowledge. Being silent means developing insight, one's own personality and in another sense to construct a dialog between his brain and himself. Silence consists of a versatile and complex structure. According to Park and Keil (2009) conscious silence means that the employees are quiet and don't speak about their problems and ideas deliberately. Defensive silence means that employees prefer to be silent in order to preserve their benefits and not to create a conflict. Collective silence means that employees don't explain their ideas or prefer to be silent as a result of their collective decisions.

Morrison and Milliken (2000) explain that it is not necessary for employees to oppose administrators' decisions. According to the results of contemporary research, methodological failure, deciding duration, unfair sharing, organizational inefficiency and low organizational performance are among the undisputed subjects.

Purpose

The purpose of this study was to capture the perceptions of the teachers and administrators working in primary schools on organizational silence. Its aim was to find out whether or not gender, age, branch, duration of work in teaching and the duration of work in the same school are the reasons for the difference in the perception of organizational silence.

Method

The study followed a survey method. The population of the research consists of schools in Elazığ that continuous their educational functions in 2009-2010 education year. Data were collected from primary schools in Elazığ in 2009-2010 education year. The sample of this research consists of 444 administrators and teachers in 20 primary schools that were chosen randomly. As a measuring tool "the organizational silence scale" was used that was developed by the researchers. In order to learn about the variables of age, branch, the duration in teaching and the duration in the same school, t-tests and One Way Anova analysis were applied.

Result and Discussion

The results of the study show that the perception of women on organizational silence is higher and the participants of different branches such as Turkish and English are more silent than the others. The participants that have been working at schools for at least 6 years have higher perception. The age and teaching years of the participants show that their perceptions on organizational silence are nearly at the same level. Organizations that have the understanding of encouraging their employees by listening to their problems are supposed to be more successful than other organizations that do not fully do these.

Giriş

Okullar, toplumun önemli sosyal yapıları arasında yer alır. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin, kendi okulunun vizyonundan, misyonundan ve amaçlarından haberdar

olması, bu doğrultuda kendilerine hedefler (uzak - yakın) belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermesi beklenir. Hızla değişen dünyada, okulların kendisini yenilemesine gereksinim duyulur. Toplumun temel yapıtaşlarını oluşturan çocukların iyi ve güncel bilgilerle eğitilmesi, toplumsal gelecek açısından önem taşır. Okul ortamlarında yönetici ve öğretmenlerin okulun amaç ve işlevleri ile ilgili görüşlerini demokratik bir şekilde dile getirmesi, başka bir deyişle örgütsel sessizliği kırması beklenir. Okullardaki sorunların dile getirilmemesi, okulun gelişmesi ve yeniliğe açık olmasının önünde bir engel oluşturur. Sorunlarını rahatlıkla ifade edemeyen öğretmen ve yöneticilerin, yüksek düzeyde performans gösterememesi ve bundan dolayı, okul amaçlarının yeterli düzeyde gerçekleşmemesi söz konusu olabilir.

Sessizlik, sesin olmaması, sükût (TDK, 2005), konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmeyişi (Dyne, Linn, Soon & Isabel, 2003) olarak tanımlanmaktadır. Morrison ve Milliken (2000) sessizliği “işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” şeklinde tanımlamaktadırlar. Bir başka tanım ise sessizlik; işgörenlerin kendi örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkında bu durumu değiştirebilecek veya düzeltebilecek kişilere sözlü ya da yazılı ifadeden kaçınma olarak tanımlanmaktadır (Pinder & Harlos, 2001’den akt. Bildik, 2009). Örgütlerin sessizliği, işgörenlerin kendi kurumları için herhangi bir katkıda bulunmamalarından dolayı oluşur (Bowen & Blackmon, 2003). Henriksen ve Dayton (2006)’a göre örgütsel sessizlik bir örgütün karşılaştığı ciddi problemlere karşı gösterilen küçük tepkilerdir. Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde işgörenler genellikle konuşmaya isteksiz olabilirler. Akademisyenlerin örgüt sağlığı için yukarı doğru iletişimin gerekliliğini ve etkin bir karar için farklı ve çoklu görüşlerin önemini vurgulamasına rağmen, işgörenlerin çoğu sorunlar hakkında yukarı doğru iletişim kurmakta zorlanmaktadır (Çakıcı, 2008).

Blackman ve Smith (2009), sessizliğin iki nedenden dolayı önemli olduğunu vurgulamaktadır. Birincisi, sessizliğin ayırt edici doğasını bilmek, öğrenmenin kendisini anlamak için önemlidir. İkincisi, yönetici eğitiminin nasıl planlanıp kolaylaştırılıp, nasıl başarıldığını anlamayı sağlayan içsel bir süreç olması açısından önem taşımaktadır. Sessizlik konuşmaya ara verilmesi, susulması dışında birçok şekilde kendisini gösterir. Sessizlik bilginin doğduğu ve aynı zamanda bilginin sona erdiği bir köprüdür. Kişinin sessiz kalması esas anlamıyla o anda düşündüğünü, bilgiyi sindirdiğini ve bilgiyi anlamlandırdığını gösterir. Sessiz kalma davranışı, kişinin içgörü geliştirmesi, kendisini eleştirmesi, bir nevi kendisi ve beyni arasında bir diyalog oluşturması demektir (Alerby & Elidottir, 2003). Günümüzde örgütler takım çalışması, kendi kendini yöneten gruplar, örgütsel demokrasinin tabana yayılması, güçlendirme gibi yöntem ve uygulamalara daha fazla önem vermektedirler. Bu çağdaş yönetim uygulamaları sonucunda işgörenler arasında daha fazla düzeyde bilgi paylaşımının ve uyumun gerçekleşmesi beklenirken, çeşitli nedenlerden dolayı işgörenlerin örgütlerine karşı kayıtsız ve sessiz kaldıkları gözlemlenmektedir. Bu sessiz kalma davranışları örgütte yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellemektedir (Gül & Özcan, 2011). Bunun yanında Somers (2009), örgütlerde sessiz kalma davranışının, işgören açısından altın bir davranış olarak görülmesi ile gerçekleştiğini belirtmektedir. Panahi, Veiseh, Divkhar ve Kamari (2012), örgütlerde işgören sessizliğini kırmak için yaratıcı fikirlere uygun ödüllendirme sisteminin kurulması, okul yöneticisi ve denetmenler için ilişkisel becerileri geliştirmek amacıyla eğitimlerin verilmesi gerektiğinden bahsetmektedirler. Ayrıca, işgörenlerin tutum ve davranışlarını desteklemek için kuralların yeniden düzenlenmesi, örgütlerde işbirliğine dayalı çalışmaların çoğaltılması, örgütsel öğrenme konusunda okul kültürünün yeniden yapılandırılması ve yöneticiler için insan kaynakları yönetimini geliştirecek programların düzenlenmesinin, işgören sessizliğini en aza indirmek için önem taşıdığını belirtmektedirler.

Örgütlerde egemen olan kültür, işgörenin sessiz kalmasını, onun bulunduğu koşullardan

memnun olduğu şeklinde algılanmasını sağlayabilir. Yaşanan ekonomik krizler nedeniyle işgörenlerin işlerini kaybetme korkusu, çalıştıkları yerlerin değiştirilmesi, sorun çıkarıcı, dedikoducu ve şikâyetçi olarak algılanma endişeleri, buldukları koşullardan memnun olmasalar da sessiz kalmalarına neden olabilir. Sessizlik, çok boyutlu ve karmaşık bir yapı içermektedir. Sessizliği üç boyutta inceleyen Park ve Keil (2009)'e göre, bu boyutlardan ilki bilinçli sessizliktir. Bu sessizlik tipinde, işgörenlerin kasıtlı olarak sessiz kaldıkları, sorun ve düşünceleri hakkında konuşmadıkları görülmektedir. İkinci tip sessizlik, savunmacı (defansif) sessizliktir. Bu sessizlik tipinde işgörenlerin kendi menfaatlerini korumak ve çatışma ortamı oluşturmamak için sessiz kalmayı tercih ettikleri görülür. Son sessizlik tipi ise toplu sessizliktir. İşgörenlerin birlikte aldıkları kararlar sonucu, fikirlerini açıklamama ve susmayı tercih etmelerini içeren sessiz kalma şeklidir.

Morrison ve Milliken (2000), bazı insanların konuştukları zaman kendileri için sıkıntı yaratacak bir durumun ortaya çıkacağını sezmeleri durumunda, bilerek konuşma isteklerini engellediklerini ifade etmektedirler. İşgörenlerin konuşmamayı seçmelerini veya bu süreç içerisinde sessiz kalma kararı almalarını açıklığa kavuşturmak amacıyla sessizlik ile ilgili çeşitli teoriler oluşturulmuştur. Bu teorilerden bazıları aşağıda açıklanmıştır:

Beklenti Teorisi: Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Teorisi'ne göre, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. İşgörenin bir iş için gayret sarf etmesi, yöneticisi tarafından gelecek olumlu dönütlere bağlıdır. Yönetici tarafından olumlu dönütlerin verilmesi, işgören için bir beklenti durumunu doğurur. İşgören de bekleyiş içinde olduğu konuları daha rahat dile getirebilir. Dolayısıyla sessiz kalmayıp duygu, düşünce ve bilgilerini açıkça ifade edebilir (Kaplan, 2007).

Sessizlik Sarmalı: Sosyal bir varlık olarak, çoğu insan kendi çevrelerinden izole olmaktan korkarlar. İnsanlar, izole olmayı önlemek, popüleritesini ve itibarını kaybetmemek amacıyla sürekli olarak çevrelerini çok yakından gözlemlerler; yaygın düşünceleri ve davranış modellerini ve hangi düşüncelerin ve davranış modellerinin daha fazla itibar gördüğünü keşfetmeye çalışırlar; herkesin önünde bu doğrultuda davranır ve kendilerini ifade ederler. Çevrelerini gözlemlediklerinde kendi kişisel görüşlerinin yaygın olduğunu ve başkaları tarafından benimsendiğini gören bireyler, bu görüşlerini kendinden emin bir şekilde dile getirirler. Diğer taraftan görüşlerinin kabul görmediğini fark eden bireyler, görüşlerini açıkça ifade edecekleri zaman tutumlarını gizleme eğiliminde olacaktırlar. Bu, şunu izler; ikinci görüşün temsilcileri sessiz kalırken ilk görüşün temsilcileri oldukça çok konuşur. Bu şekilde bir görüş bastırıldığı için olduğundan daha zayıf görünürken, güçlendirilmiş olan diğer görüş gerçekte olduğundan çok daha güçlü görünür (Noelle-Neuman, 1977). Sessizlik Sarmalı Teorisi'nin bazı varsayımları şunlardır (<http://www.uludagsozluk.com>, 2010):

- İşgörenler örgüt tarafından dışlanmakla tehdit edilir.
- İşgörenler sürekli olarak dışlanma korkusu içerisinde.
- Örgütten dışlanma korkusu, işgörenin bulunduğu ortamı değerlendirmesine yol açar.
- İşgören, değerlendirme sonucu ya düşüncesini açıklar ya da susmayı yani sessiz kalmayı tercih eder.

Elisabeth Noelle-Neuman'ın Sessizlik Sarmalı Teorisi kamuoyundaki değişiklikleri inceleyen temel bir araştırma olarak kabul edilmesine rağmen, teorinin önemli bir varsayımını – insanlar sosyal dışlanmadan korkarlar ve dolayısıyla sevilmeyen görüşleri dile getirmede tereddüt gösterirler- test eden çok az deneysel çalışma mevcuttur (Shoemaker, Bren & Stamper, 2000).

Sessizlik kuramı ile beklenti kuramının en önemli ortak noktası davranışın ortaya konması sırasındaki sürecin özelliğidir. Beklenti kuramına göre çalışanlar sadece işlerinden

umduklarını buldukları zaman tatmin olurlar (Taştan, 2003). Sessizlik sarmalı örgütün gelişimi için gerekli olan grup tartışmalarını, düşünce ve bilgi alışverişini ve yenilikçi düşüncelerin ortaya çıkmasını engelleyebilir. Örgütün gelişmesi ve yeniliklere açık olması için sessizlik sarmalının kırılması, yeni düşüncelerin açıkça ifade edilmesi gerekmektedir.

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

Kendini Duruma / Ortama Uyarlama: İşgörenler, örgüte ve ortama uyum gösterme davranışı geliştirirler. Benlik imajının kontrolü (self-monitoring) olarak da bilinen bu olgu, kişiler arası ilişkilerde, diğerlerine sunulan imajın değişik bir şeklini ifade etmektedir. Bu ilişkilerde, diğerlerinin tepkilerine, geribildirimlerine göre ve belirli bir etki yaratmak amacıyla benlik sunumu denetlenip ayarlanmaktadır. Kendini uyarlama, işgörenlerin örgüt ortamında kendilerini sunmalarının belirli bir tarzına işaret eder. Bu tarz, diğer insanları ve durumun özelliklerini dikkate alarak kendini diğerlerine kontrollü bir şekilde göstermeyi içermektedir (<http://www.stockarchivesagency.com>, 2010). Kendini ortama uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler, kendini ortama uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha açık konuşmaktadırlar (Premeaux & Bedeian, 2003).

İşgören sessizliği herhangi bir örgütte ortaya çıkabilir. Bundan dolayı işgörenlerin sessiz olduğu örgütler oluşur. İşgörenlerin sessiz kalması en az zararla onları kontrol altında tutar (Rusch, 2005). Örgütte işgörenlerin teknik ve politik konularda konuşmalarının sık sık engellendiği bilinmektedir. Morris ve Milliken (2000), bazı örgüt yöneticilerinin idari ayrıcalıklar ve ortak politikalarla ilgili kararlara işgörenlerin karşı çıkmasına gerek olmadığını, problemlerin açıkça dile getirilmesini hoş karşılamadıklarını ifade etmektedirler. Son yıllarda yapılan araştırmalarda özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik ve zayıf örgüt performansı tartışılmaz konular arasında yer almaktadır. Katılımcılar, bu konularda açıkça konuşmanın bir fark oluşturmayacağına inanmakta ve olumsuz bir yanıt almaktan korkmaktadırlar (Rosemary, 2003). İşgörenlerin sessizlik davranışları, bireysel özelliklerine, örgüt yönetimine, alt yönetsel düzeylere ve örgütün genel olarak iletişim yapısına göre değişkenlik gösterebilmektedir. Oluşan veya var olan örgütsel sessizlik iklimi işgörenler tarafından algılandığı sürece, işgörenlerin sessizlik davranışlarını göstermeleri beklenmektedir (Alparslan & Kayalar, 2012).

Konuşmanın riskli görülmesi, işgörenleri sessiz kalma davranışına yönelten bir başka neden olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütte işgörenlerin kendilerine güvenmelerine rağmen, örgüt ile ilgili konularda tartışmalara katılmanın veya düşüncelerini söylemenin oldukça riskli olduğunu düşünürler (Premeaux & Bedeian, 2003). İşgörenler dışlanma korkusu, terfi edememe problem çıkarıcı kişi olarak görünmekten korktuklarından düşüncelerini açıklayamazlar. Buna rağmen örgütlerin hayatta kalması için değişen çevreye yanıt verebilmesi ve takım çalışması gerekli olup, kendileri için bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmamalıdır (Vakola & Bouradas, 2005). İşgörenlerin sessiz kalma nedenlerinden bir diğeri de dışlanma korkusudur. İşgörenlerin kaygı ve sorunları hakkında sessiz kalmalarının sebebinin psikologlar "sessiz etki" olarak adlandırmaktadırlar. İşgörenlerin çoğunlukla olumsuz olarak yorumlanabilen bilgiyi paylaşma için isteksiz oldukları ve bu paylaşımın örgüt hiyerarşisinde bir tehdit veya olumsuz bir durum olarak yorumladıkları ve genellikle sorun çıkarıcı, dedikoducu veya şikâyetçi olarak adlandırılmaktan korktukları belirtilmektedir (Milliken,

Morrison & Hewlin, 2003). Bu açıdan düşünüldüğünde işgörenlerin sessizlik hali ile ilgili sergiledikleri davranışların örgütün gelişimini ve değişimini ne oranda etkilediği, örgütlerde sessiz kalma davranışının hangi düzeyde sergilendiğini belirlemek önem taşımaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin “örgütsel sessizlik” algılarını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları hangi düzeydedir ve arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
2. Yaş değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları hangi düzeydedir ve arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Branş değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları hangi düzeydedir ve arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. Öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları hangi düzeydedir ve arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları hangi düzeydedir ve arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma tarama modelinde tasarlanmıştır. Tarama modelleri, olayları ve olguları geçmişte ya da halen var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan yaklaşımlardır (Karasar, 2009). Bu yaklaşım doğrultusunda ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin “Örgütsel Sessizlik” algıları ölçülmüştür.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Elazığ İli'nde 2009-2010 öğretim yılında eğitim-öğretim faaliyetlerine devam eden ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Elazığ İli'nde 2009-2010 yılında faaliyet gösteren 360 ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapan 4100 okul yöneticisi ve öğretmen bulunmaktadır (elazig.meb.gov.tr. 2010). Araştırmada küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Küme örnekleme yapılırken 2009-2010 öğretim yılında Elazığ'da merkez ilçede bulunan 5 eğitim bölgesinden tesadüfi örnekleme yoluyla ikişer ilköğretim okulu, bağlı ilçelerden birer ilköğretim okulu olmak üzere toplam 20 ilköğretim okulu küme örnekleme alınmıştır. Örnekleme alınan okullarda görev yapmakta olan 661 yönetici ve öğretmene “Örgütsel Sessizlik” ölçeği uygulanmıştır. Geri dönen ölçeklerden toplam 444'ü değerlendirilmeye alınmıştır. .

Ölçme Aracı

Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ) hazırlanırken sessizlik ve işgören sessizliği ile ilgili literatür taranmış, yabancı kaynaklar incelenmiş ve bu alanda yapılan çalışmalar dikkate alınmıştır. Ölçeğin geçerliliği için alan uzmanlarının görüşü alınmıştır. Güvenirlik çalışmaları için ölçek taslağı 155 ilköğretim okul yöneticisi ve öğretmenine uygulanmış, geri dönen ölçeklerin güvenirliliği için iç tutarlılığına bakılmıştır. Tüm test maddelerinin güvenirliliği için Cronbach Alpha ,883 hesaplanmıştır. Bu güvenirlilik katsayısı, ölçeğin güvenirliliğinin yüksek

olduğunu ortaya koymuştur. Ölçek Likert tipinde hazırlanmış olup katılımcılardan önermeleri Tamamen Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Orta Düzeyde Katılıyorum (3), Katılmıyorum (2), Hiç Katılmıyorum (1) derecelerinde cevaplamaları istenmiştir.

Kırk bir madde olarak geliştirilen ÖSÖ'den pilot uygulama sonucu elde edilen verilere Varimax rotasyonu uygulanmıştır. Bir maddenin tutulması için ölçütler faktör yükünün en az 35 ya da daha yüksek olması şeklinde belirlenmiştir. Birinci Varimax rotasyonu sonucu madde yükü 35'in altında kalan 11 madde çıkarılmıştır. İkinci Varimax rotasyonu sonucu madde yükü 35'in altında olan maddeye rastlanmamıştır. Madde yükü en az 35 ya da daha yüksek olan, en az üç maddeye sahip olan faktörler tutulmuş ve üç faktörlü bir araç elde edilmiştir. 30 maddeyi kapsayan faktörler şunlardır: (1) Yönetici, (2) Öğretmen, (3) Ortam. Faktörler toplam varyansın %41,537'sini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlik Ölçüsü ,6'nın üstünde değer verdiğinden (,799) yeterli görülmüştür. Ayrıca Bartlett Testi=1727,568 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Analizi

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını belirlemek amacıyla kullanılan "ÖSÖ" ile elde edilen ortalamaların sözlü ifade haline dönüştürülmesi için aralık değerleri hesaplanmıştır (5-1=4 5/4=0,80). Bu değer en küçük değerden başlanarak eklenmiş ve sözel anlatıma dönüştürülmüştür. Bu bağlamda değer aralıkları; 5,00-4,21 "Tamamen Katılıyorum", 3,41-4,20 "Katılıyorum", 2,61-3,40 "Orta Düzeyde Katılıyorum", 1,81-2,60 "Katılmıyorum" ve 1,00-1,80 "Hiç Katılmıyorum" şeklinde yorumlanmıştır. Verilerin analizinde yönetici ve öğretmenlerin farklı boyutlarda örgütsel sessizlik algılarını ölçmek için aritmetik ortalama ve standart sapma puan aralıkları ölçütünde analizi yapılmıştır.

ÖSÖ'de yer alan boyutlara göre cinsiyet, branş, yaş, öğretmenlikteki hizmet süresi ve çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenleri için t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Cinsiyet değişkeni açısından grup ortalamaları arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla t-testi; branş, yaş, öğretmenlikteki hizmet süresi ve çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenleri açısından ortalamalar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla tek yönlü varyans analizi testi uygulanmıştır.

Bulgular

Bu bölümde, araştırma sonuçlarına ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Araştırma kapsamında Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ni (ÖSÖ) dolduran toplam 444 katılımcının 258'i (%58,1) erkek, 186'sı (%41,9) kadındır. ÖSÖ'yü oluşturan "Yönetici", "Öğretmen" ve "Ortam" boyutları bazında katılımcıların Cinsiyet, Branş, Yaş, Öğretmenlikteki Hizmet Süresi ve Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi değişkenlerine göre örgütsel sessizlik algıları aşağıda verilmiştir.

Boyutlar Açısından Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları

Yönetici ve öğretmenlerin "Yönetici", "Öğretmen" ve "Ortam" boyutlarına göre örgütsel sessizlik algılarına ilişkin bulgular Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1.

Örgütsel Sessizliğin Boyutlarına Yönelik Algı Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Boyutlar	\bar{X}	SS
Yönetici	3,74	1,04
Öğretmen	3,33	1,12
Ortam	3,28	1,11
Toplam	3,45	1,09

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların “Yönetici” boyutuna yönelik algılarının “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülürken, “Öğretmen” ve “Ortam” boyutlarına yönelik algıları “Orta Düzeyde Katılıyorum” düzeyindedir. Katılımcılar yöneticilerinden dolayı yüksek düzeyde sessiz kalma davranışını sergilemektedirler. Bunun yanında öğretmen ve okul ortamından kaynaklanan sessiz kalma davranışı ise katılımcılar tarafından orta düzeyde gösterilmektedir. Katılımcılar genel olarak ($\bar{x}=3,45$) okullarında meydana gelen herhangi bir olay veya durum karşısında konuşmaktansa sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Yönetici ve öğretmenlerin okulda sorun çıkarıcı, her durumdan şikâyet eden biri gibi görünmek istememeleri, sessiz kalmalarına neden olmaktadır.

Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Algıları

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarından elde edilen ortalamaların cinsiyete göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 2’ de verilmiştir.

Tablo 2.

Cinsiyet Açısından Örgütsel Sessizlik Algılarına Yönelik t-Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	n	\bar{x}	SS	t	SD	p
Yönetici	Kadın	186	3,85	0,57	3,364**	440	,001
	Erkek	258	3,66	0,61			
Öğretmen	Kadın	186	3,35	0,74	,563	440	,569
	Erkek	258	3,31	0,69			
Ortam	Kadın	186	3,27	0,81	,327	440	,744
	Erkek	258	3,29	0,75			

** $p<,01$; * $p<,05$

Tablo 2’deki verilere bakıldığında “Yönetici” boyutunda kadın katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=3,85$) erkek katılımcılara ($\bar{x}=3,66$) göre daha yüksektir. Ortalamalar arasındaki bu farklılık ,01 düzeyinde anlamlıdır ($t=3,364$; $p=,001$). Bu bulgu, yönetici boyutundan kaynaklanan sessiz kalma davranışlarının kadın katılımcılarda, erkek katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle kadın katılımcılar okulda duygu ve düşüncelerini, erkek katılımcılara oranla daha az dile getirmektedirler.

“Öğretmen” boyutunda kadın katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=3,35$) erkek katılımcılara ($\bar{x}=3,31$) göre daha yüksektir. Kadın ve erkek katılımcıların ortalamaları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t=,563$; $p=,569$). Bu bulgu, öğretmen faktöründe yer alan maddelerin kadın ve erkek katılımcılar tarafından benzer şekilde algılandığını göstermektedir.

“Ortam” boyutunda erkek katılımcıların ortalaması ($\bar{x}=3,29$) kadın katılımcılara ($\bar{x}=3,27$) göre daha yüksektir. Katılımcıların ortalamaları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t=,327$ $p=,744$). Bu bulgular, kadın ve erkek katılımcıların buldukları ortamdaki sessizlik algılarının benzer şekilde olduğunu göstermektedir.

Yönetici ve Öğretmenlerin Branş Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Algıları

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarından elde edilen ortalamaların branşa göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 3’ te verilmiştir.

Tablo 3.

Branş Açısından Örgütsel Sessizlik Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Branş	n	X	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	F	p	LSD Sonuçları
Yönetici	Sınıf(1)	307	47,90							
	SosyalAlanlar(2)	26	46,15	Gruplararası	1064,889	4				3>1, 3>2
	SayısalAlanlar(3)	48	51,04	Gruplarıçi	26191,93	439	266,225	4,412**	,002	4>1, 4>2
	Dil(4)	26	52,31	Toplam	27556,83	443	60,346			5>2
	Diğer(5)	37	50,35							
Öğretmen	Sınıf(1)	307	35,90							
	SosyalAlanlar(2)	26	36,15	Gruplararası	660,325	4				
	SayısalAlanlar(3)	48	38,90	Gruplarıçi	26330,07	439	165,081	2,752*	,028	4>1
	Dil(4)	26	39,54	Toplam	26990,39	443	59,977			3>1
	Diğer(5)	37	37,43							
Ortam	Sınıf(1)	307	19,24							
	SosyalAlanlar(2)	26	20,42	Gruplararası	277,440	4				3>1
	SayısalAlanlar(3)	48	20,67	Gruplarıçi	9235,858	439	69,860	3,321*	,011	4>1
	Dil(4)	26	22,15	Toplam	9515,297	443	21,038			5>1
	Diğer(5)	37	19,73							

** $p < ,01$; * $p < ,05$

Tablo 3'teki veriler incelendiğinde, "Yönetici" boyutuna yönelik görüşler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F = 4,412$; $p = ,002$). Bu farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan LSD testi bu anlamlı farklılığın, 3. ve 4. grubun 1. ve 2. gruptan; 5. grubun da 2. gruptan daha yüksek ortalamalara sahip olmasından kaynaklandığını göstermektedir. Bu bulgular, "Sayısal Alanlar (Matematik, Fen ve Teknoloji, Teknoloji ve Tasarım)" ile "Dil (Türkçe ve İngilizce)" grubunda bulunan katılımcıların diğer gruplarda bulunan katılımcılara oranla duygu ve düşüncelerini daha az dile getirdiklerini göstermektedir. Başka bir deyişle "Sayısal Alanlar" ile "Dil" grubunda bulunan katılımcıların örgütsel sessizlik algıları veya sessiz kalma davranışını gösterme düzeyleri daha yüksektir. Ayrıca "Diğer (Görsel Sanatlar, Müzik ve Beden Eğitimi)" grubunda bulunan katılımcıların örgütsel sessizlik algıları "Sınıf" grubunda bulunan katılımcılara oranla daha yüksek düzeydedir.

"Öğretmen" boyutuna yönelik görüşler arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($F = 2,752$; $p = ,028$). Bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan LSD testi, farklılığın, 3. ve 4. grubun 1. gruptan daha yüksek ortalamalara sahip olmasından kaynaklandığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre, "Sayısal Alanlar" ile "Dil" grubunda bulunan katılımcılar "Sınıf" grubunda bulunan katılımcılara oranla olay ve durumlar karşısında konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu durumun sebebi "Sınıf" branşında bulunan katılımcıların bütün derslerde kendilerini yeterli hissetmeleri ve bundan dolayı düşüncelerini diğer branşlara oranla daha rahat dile getirmeleri olabilir.

Katılımcıların "Ortam" boyutuna yönelik görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($F = 3,321$; $p = ,011$). Bu farklılığın kaynağını gösteren LSD sonuçlarına göre, 3., 4. ve 5. grupta bulunan katılımcıların ortalamaları 1. grupta bulunan katılımcıların ortalamalarından daha yüksektir. Bu bulgu, "Sayısal Alanlar", "Dil" ve "Diğer" grubunda bulunan katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının "Sınıf" grubunda bulunan katılımcılara oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bir başka deyişle "Sınıf" öğretmenleri duygu ve düşüncelerini daha rahat dile getirmektedirler.

Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Algıları

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarından elde edilen ortalamaların yaşa

göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4.

Yaş Açısından Örgütsel Sessizlik Algularına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Yaş	n	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Karelerin Ort.	F	p	
Yönetici	21-25	50	48,60							
	26-30	97	47,75	Gruplararası	230,741	4				
	31-35	93	49,77	Gruplarıçi	27326,095	439	57,685	,927	,448	
	36-40	99	48,85	Toplam	27556,836	443	62,246			
	41üstü	105	48,10							
21-25	50	36,58								
26-30	97	35,49	Gruplararası	504,771	4	126,193	2,092			,181
31-35	93	38,15	Gruplarıçi	26485,625	439	60,332				
36-40	99	37,26	Toplam	269990,396	443					
41üstü	105	35,53								
21-25	50	20,36								
Ortam	26-30	97	19,73	Gruplararası	43,681	4	10,920	,506	,731	
	31-35	93	19,87	Gruplarıçi	9471,617	439	21,575			
	36-40	99	19,38	Toplam	9515,297	443				
	41üstü	105	19,40							

** $p < ,01$; * $p < ,05$

Tablo 4’teki verilere göre örgütsel sessizliğin “Yönetici”, “Öğretmen” ve “Ortam” boyutlarına yönelik katılımcıların algıları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Başka bir deyişle ölçeği cevaplayan bütün yaş gruplarında bulunan katılımcıların algıları benzer şekildedir. Bununla birlikte “Yönetici” ve “Öğretmen” boyutuna yönelik algıların en yüksek olduğu yaş grubu 31-35 yaş iken, “Ortam” boyutuna yönelik algıların en yüksek olduğu yaş grubu 21-25 yaş grubunda bulunan katılımcıların oluşturduğu gruptur.

Yönetici ve Öğretmenlerin Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Algıları

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarından elde edilen ortalamaların öğretmenlikteki hizmet süresine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5.

Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Açısından Örgütsel Sessizlik Algularına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Karelerin Ort.	F	p
Yönetici	1-5 yıl	130	48,31						
	6-10 yıl	98	49,2148,83	Gruplararası	108,777	4	27,194	,435	,783
	11-15 yıl	112	48,80	Gruplarıçi	27448,059	439	62,524		
	16-20 yıl	41	47,68	Toplam	27556,836	443			
	21veüst	63							
1-5 yıl	130	36,29							
Öğretmen	6-10 yıl	98	37,36	Gruplararası	197,109	4	49,277	,807	,521
	11-15 yıl	112	37,07	Gruplarıçi	26793,288	439	61,033		
	16-20 yıl	41	36,10	Toplam	26990,396	443			
	21 ve üst	63	35,38						
	1-5 yıl	130	20,15						
Ortam	6-10 yıl	98	19,73	Gruplararası	43,681	4	10,920	1,331	,257
	11-15 yıl	112	19,56	Gruplarıçi	9471,617	439	21,575		
	16-20 yıl	41	18,24	Toplam	9515,297	443			
	21 ve üst	63	19,70						

** $p < ,01$; * $p < ,05$

Tablo 5'teki verilere göre örgütsel sessizliğin "Yönetici", "Öğretmen" ve "Ortam" boyutlarına yönelik katılımcıların algıları birbirlerinden farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte "Yönetici" ve "Öğretmen" boyutuna yönelik algıların en yüksek olduğu 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcıların oluşturduğu grup iken, "Ortam" boyutuna yönelik algıların en yüksek olduğu 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcıların oluşturduğu gruptur.

Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Algıları

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algularından elde edilen ortalamaların çalışılan okuldaki hizmet süresine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 6' da verilmiştir.

Tablo 6.

Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Açısından Örgütsel Sessizlik Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Okul Kıdemi	n	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Karelerin Ort.	F	P	LSD Sonuçları
Yönetici	1-5 yıl(1)	286	48,12	Gruplararası	499,236	2	249,618 61,355	4,068*	,018	2>1
	6-10 yıl(2)	108	50,43	Gruplarıçi	27057,600	441				2>3
	11üstü yıl(3)	50	47,40	Toplam	27556,836	443				
Öğretmen	1-5 yıl(1)	286	35,36	Gruplararası	1821,837	2	910,919 57,072	15,961**	,000	2>1
	6-10 yıl(2)	108	40,14	Gruplarıçi	25168,559	441				2>3
	11üstü yıl(3)	50	35,86	Toplam	26990,396	443				
Ortam	1-5 yıl(1)	286	19,13	Gruplararası	325,904	2	162,952 20,838	7,820**	,000	2>1
	6-10 yıl(2)	108	21,17	Gruplarıçi	9189,393	441				2>3
	11üstü yıl(3)	50	19,58	Toplam	9515,297	443				

** $p < ,01$; * $p < ,05$

Tablo 6'daki verilere bakıldığında, tüm boyutlarda anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. LSD sonuçları bu farklılığın 6-10 yıl okul kıdemine sahip katılımcılardan kaynaklandığını göstermektedir. Bu sonuca göre 6-10 yıl okul kıdemine sahip katılımcılar diğer katılımcılara oranla daha fazla sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Başka bir deyişle 6-10 yıl okul kıdemine sahip katılımcıların örgütsel sessizlik algıları veya sessiz kalma davranışını sergilemeleri diğer katılımcılara oranla daha yüksek düzeydedir.

Sonuç ve Tartışma

Örgütler üzerinde yapılan çalışmalarda hak ettiği değeri henüz tam görememiş olan sessizliğin; araştırıldıkça bilinmeyen, gizli kalan yönlerinin açığa çıkması beklenmektedir. Alanyazında, bilinmeyen veya gözden kaçırılan bu davranışların, dikkat çeken tepkiler olmayışına işaret edilmektedir. Açıkça konuşma yerine susma, haksızlığa tepki göstermek yerine geri çekilerek pasif kalma, bu davranışın göz ardı edilme nedenleri arasında gösterilebilir. Yapılan araştırmalarda işgörenlerin sorunlar hakkında konuştuklarında değişen bir şey olmayacağı düşüncesine inandıkları, şikâyetçi ve dedikoducu olarak görünecekleri korkusunu yaşadıkları belirlenmiştir. Yöneticilerin bilerek ya da bilmeyerek oluşmasına katkı sağladıkları bu sessizlik, örgütler için ciddi problemler oluşturabilir.

Eğitim kurumlarının başında okullar gelmektedir. Okullar bilgi üretme ve bununla birlikte değişimi ve gelişimi destekleme görevlerine sahip kurumlardır. Okullar; ortaya koyduğu çalışmalar, ürünler ve toplumsal etkileşim ile bu görevini yerine getirmekte, toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü sisteme en iyi şekilde katmaya gayret etmektedir. Dolayısıyla

gelişime en çok ihtiyaç duyan ve en kısa sürede bu ihtiyaca cevap vermesi gereken kurumların başında okulların geldiği söylenebilir. Bu kadar büyük öneme sahip bir kurumda; gelişimi ve değişimi engelleyebilecek olan sessizlik davranışına dair araştırmaların yapılması ve sessizlik davranışının ortaya çıkmaması için çözüm yollarının bulunması gerekmektedir (Bayram, 2010).

İlköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını belirlenmeyi amaçlayan bu araştırmada örgütsel sessizliğin “Yönetici” boyutuna ilişkin kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla daha yüksek düzeyde algılara sahip olduğu görülmüştür. Kadın katılımcılar, yöneticilerinin tutum ve davranışlarından dolayı olay ve durumlar karşısında erkek katılımcılara oranla daha fazla sessiz kalmaktadırlar. Bu durum, kadın katılımcılarda bulunan özgüven eksikliği veya iletişim eksikliğinden kaynaklanıyor olabilir.

Branş değişkeni açısından “Dil” grubunda bulunan katılımcıların yöneticilerinden dolayı duygu ve düşüncelerini rahat ifade edemediği sonucuna ulaşılmıştır. “Sosyal Alanlar” “sınıf” branşında bulunan katılımcıların diğer branşlarda bulunan katılımcılara oranla düşüncelerini daha rahat ifade edebildiği, okulda meydana gelen herhangi bir durum karşısında sessiz kalmaktansa konuşmayı tercih ettikleri görülmüştür. Sosyal Alanlar grubunda bulunan katılımcıların iletişim becerilerinin yüksek olması, onların duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmesine ve sessizliği kırmasına yol açtığı söylenebilir. Sınıf öğretmenliği branşında bulunanların ise bir sınıfın bütün ya da çoğu derslerinden sorumlu olmalarından dolayı eğitim sürecinde rol alan bütün öğeleri sistem bütünlüğü içerisinde kavramalarından dolayı duygu ve düşüncelerini daha rahat dile getirdikleri söylenebilir. Yaş ve öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenlerine göre yönetici boyutuna ilişkin görüşler benzerlik göstermektedir ve bütün katılımcılar, yöneticilerinden kaynaklanan sessiz kalma davranışını benzer şekilde göstermektedirler. Çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre “Yönetici” boyutuna yönelik algılar birbirinden farklılık göstermektedir. Bu farklılık 6-10 yıl okul kıdemine sahip katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Okul yöneticisinin tutum ve davranışlarından dolayı 6-10 yıl okul kıdeme sahip katılımcılar duygu ve düşüncelerini açıklamakta daha fazla güçlük çekmektedirler.

Örgütsel sessizliğin “Öğretmen” boyutuna ilişkin kadın ve erkek katılımcıların görüşleri benzerlik göstermektedir. Branş değişkeni açısından “Yönetici” boyutunda da olduğu gibi Dil branşlarında bulunan katılımcıların, diğer branşlarda bulunan katılımcılara oranla sessiz kalmayı daha çok tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yaş ve öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenlerine göre katılımcıların “Öğretmen” boyutuna yönelik algılarının birbirleri ile benzerlik gösterdiği belirlenmiştir. Çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre “Öğretmen” boyutuna yönelik algıların en yüksek olduğu 6-10 yıl okul kıdemine sahip katılımcıların oluşturduğu gruptur.

Örgütsel sessizliğin “Ortam” boyutuna yönelik kadın ve erkek katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Okulun ortamından kaynaklanan sessiz kalma davranışı bütün katılımcılar tarafından benzer şekilde gösterilmektedir. Branş değişkenine göre Dil branşlarında bulunan katılımcılar, ortamdaki sorunlar nedeniyle daha sessiz kalmaktadır. Katılımcıların yaşlarına ve öğretmenlikteki hizmet süresine göre “Ortam” boyutuna yönelik algılar benzerlik göstermektedir.

Genel olarak bakıldığında ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin olay ve durumlar karşısında konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettikleri, kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla daha fazla sessiz kaldığı, “Sayısal Alanlar” ve “Dil” grubunda bulunan katılımcıların diğer gruplarda bulunan katılımcılara oranla daha yüksek düzeyde sessizlik algılarına sahip olduğu, çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre 6-10 yıl okul kıdemine sahip katılımcıların sessiz kalma davranışını daha sık gösterdiği, yaş ve öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenlerine göre ise tüm katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının benzer olduğu görülmektedir.

Örgütler üzerinde yapılan araştırmalara göre, kimi bireyler grup içinde sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bunun en önemli nedenlerinden biri de bilinçli olarak grup içinde herhangi bir düşüncüyü paylaşmamalarıdır. İşgören sessizliğinin nedenleri arasında grup kimliği, iş

onayı, adalet anlayışı ve yönetici kimliği olabilir. Eğer kişi kendisini grubun bir üyesi olarak kabul ediyor ve grup kimliğini iyi benimsiyorsa konuşmaktan çekinmez. Grup adına alınan kararlarda bireysel olarak değil grup adına karar almayı seçen, iş adaletini bilen kişiler duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilir. Yönetici eğer yüksek bir statüye sahip ise işgören konuşmaktan çekinir. Yönetici her ne kadar işgörene yardımcı olmaya gayret etse de işgörene sınır koymakta ve işgören bu negatif sonuçtan etkilenerek konuşmamayı tercih etmektedir. Doğru, uyumlu, titiz çalışılması gerektiğine inanan kişilerin olduğu örgütlerde tüm işgörenler konu ile ilgili fikirlerini sunmaktadırlar (Subrahmaniam & Rangaraj, 2008).

Alparslan (2010)'nın üniversitede öğretim elamanlarının kurumlarında, birimlerinde veya bölümlerinde sessizlik iklimi algılarını belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada, kurumdaki öğretim elemanlarının sessizlik algılamasının olmadığını ve sessizlik davranışı göstermediklerini ima eden cevaplar vermişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre işgörenlerin gösterdikleri sessizlik davranışları algılanan örgütsel sessizlik iklimi ile karşılıklı etkileşim halindedir. Öğretim elemanlarının demografik özelliklerinden ise yaş, kurumda çalışılan süre ve ekonomik durum açısından sessizlik davranışları arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bayram (2010)'ın akademisyenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algı düzeylerini belirlemeye yönelik yaptığı benzer bir çalışmada, farklı unvanlara sahip akademisyenlerin, çalışma süresine, yaşa ve idari göreve sahip olup olmamalarına göre örgütsel sessizlik ölçeğinden anlamlı fark yaratacak puanlar aldıkları görülmüştür. Özellikle örgütsel sessizlik davranışı sergilenirken izolasyon korkusunun akademisyenler üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erenler (2010)'ın çalışanlarda sessizlik davranışının örgütsel özelliklerle ilişkisini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel desteğin, işgören sessizliği üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik Soycan (2010)'ın yaptığı çalışmada ise örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde zayıf bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmalara bakıldığında örgütsel sessizliğin kurumlar açısından önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Örgütlerde sessizliğin kırılması kurumun gelişmesi ve işgörenlerin performansının artması açısından önem taşımaktadır.

Erdoğan (2011), etkili liderlik, örgütsel sessizlik ve performans arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, etkili liderliğin alt boyutlarından ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik ile örgütsel sessizliğin çalışan sessizliği başlığı altında ele alınan kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik arasında ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında görev odaklı liderlik ile işgören sessizliğinin alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Ayrıca işgören performansı ile savunma amaçlı sessizlik arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Gül ve Özcan (2011)'ın mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarında, mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki bulgusuna ulaşılmıştır. Erol (2012)'un liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında ise dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif, etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizliğin, yöneticiler ile olan ilişkisi yukarıda yapılan araştırmalar ile de desteklenmektedir. Örgütlerde sessizliğin ilerlemesi veya sessizliğin kırılması, yöneticilerin sergiledikleri davranışlar ile ilişkilidir. Bu açıdan bakıldığında bu araştırmadan elde edilen bulgular, örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan diğer araştırmaların sonuçları ile örtüşmektedir.

İşgörenlerin kurumlarını iyileştirmeyle ilgili fikirlerini kasıtlı olarak esirgemesi olarak tanımlanan örgütsel sessizliğin önemli bir nedeni, yönetici davranışları olarak gösterilmiştir. Yönetici seçilirken sadece kurumun bulunduğu sektöre ait bilgi ve tecrübelerinin değil aynı zamanda işgörenleri ile olan ilişkisinin de önemi üzerinde durmak gerekir. Hızla değişen dünyada hiçbir kaynağın, bilgi veya tecrübenin göz ardı edilmesi mümkün gözükmemektedir. En önemli kaynaklardan biri olan insanın çalışma hayatındaki mutluluğu ve huzuru, ondan en

iyi şekilde yararlanmayı sağlayabilir. Örgütlerde sorunların dile getirilmemesi ve işgörenlerin bu sorunlardan olumsuz şekilde etkilenmesi, örgütsel gelişim ve değişimin önünde bir engel oluşturmaktadır. Bunun sonucu olarak işgörenlerin performansı da düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Örgütsel sessizlikten kaynaklanan sorunların başında işgörenlerin yeni fikirler üretmemesi ve gelişmeye açık olmamasından bahsedilebilir. Örgütlerin gelişebilmesi ve bunu sürdürebilmesi için işgörenler yeni fikirler üreterek örgüte katkıda bulunabilirler. Sessizlikten kaynaklanan olumsuz etkiler, hem örgüt yapısına hem de örgüt çalışanlarına zarar verir. Kimi örgütlerde çalışanların cesaretlendirilmesi ve sunduğu fikirlerin saygı ile karşılanmasından dolayı sessizlikten kaynaklanan sorunlara pek rastlanmamaktadır. İşgörenlerini cesaretlendiren, onların sorunlarını dinleyen yönetim anlayışına sahip örgütlerin, diğer örgütlere oranla daha başarılı olması beklenir.

Kaynakça

- Alerby, E. & Elidottir, J. (2003). The sounds of silence: some remarks on the value of silence in the process of reflection in relation to teaching and learning, *Reflective Practice*, Vol: 4, No: 1, 40-51.
- Alparslan, A., M. & Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 136-147.
- Alparslan, A., M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bayram, T., Y. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Blackman, D. & Smith, E. (2009). The silent and the silenced in organizational knowing and learning, *Management Learning* 40 (5): 569-585.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice *Journal Of Management Studies* 40:6
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Algılanan Sonuçlar Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1): 117-134.
- Dyne, Linn Van, Soon Ang & Isabel C. B. (2003). Conceptualizing employeesilence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal Of Management Studies* 40:6.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erol, G. (2012). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Gül, H. & Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 2, 80-134.

- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety, *Health Services Research*, 41(4), 1539-1555.
- <http://elazig.meb.gov.tr/istatistik.php> Erişim Tarihi: 17/05/2010.
- <http://www.stockarchivesagency.com/Kendini-Uyarlama>. Erişim Tarihi: 09/01/2010.
- <http://www.uludagsozluk.com/suskunluk-sarmali>. (Suskunluk Sarmalı) Erişim Tarihi: 15/01/2010.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Milliken, Frances J. , Elizabeth W. Morrison & Patricia, E. Hewlin. (2003). "An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why", *Journal Of Management Studies* 40:6.
- Morrison, E. F. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic academy of management. *The Academy Of Management Review*, 25 (4) : 706-725.
- Noelle-Neumann, E. (1977). Turbulences in the climate of opinion: Methodological applications of the Spiral of Silence Theory, *Public Opinion Quarterly*, 41, 143-158.
- Panahi, B., Veiseh, S., Divkhar, S. & Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment, *Management Science Letters*, 2, 735-744.
- Park, C. W. & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on it projects: an integrated model, *Decision Sciences* 40 (4): 901-919.
- Premeaux, S., F. & 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.
- Rosemary, M. (2003). "Organizational discourses: sounds of silence", *3rd International Critical Management Studies Conference Lancaster University*, p: 1-7.
- Rusch, A. (2005). Institutional barriers to organizational learning in school systems: the power of silence, *Educational Administration Quarterly*, 41(1): 83-120.
- Shoemaker, P.J., Breen, M. ve Stamper, M. (2000). Fear of social isolation: testing an assumption from the spiral of silence, *Irish Communications Review*, 8, 65-78.
- Somers, M. (2009). The sounds of silence: a perspective on applied research on organizational justice, *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 215-216.
- Soycan, Ş., H. (2010). *Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Subrahmaniam, T. & Rangaraj, R. (2008). Employee silence on critical work issues: the cross level effects of precedural justice climate, *personnel psychology*, 61, 37-68.
- Taştan, S. (2003). Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri. (<http://www.humanresources-focus.com/makale016.asp>. Erişim Tarihi: 22.11.2009)
- TDK (2005). *Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük*. Ankara.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investig. employee relations, *ABI/Inform Global* 4 (5): 445-527.