

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARININ İNCELENLENMESİ (DİYARBAKIR İLİ ÖRNEĞİ)

AN INVESTIGATION OF THE TEACHERS' PERCEPTIONS OF THE
ORGANIZATIONAL SILENCE (THE SAMPLE OF DIYARBAKIR)

Selahattin ERDEM¹
Mahmut ÇAVDAR²
Muharrem ELHAZAR³
Özge ERDEM⁴

Öz

Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik algıları incelenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, 2019-2020 Eğitim-Öğretim Yılında Diyarbakır'ın merkezinde görev yapan 99'u kadın, 115'i erkek, toplam 214 öğretmenden oluşmuştur. Çalışmanın verileri kişisel bilgi formu ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmış olup öğretmenlerin cinsiyetini, yaşını, meslekteki görev süresini, branşını ve görev yaptıkları eğitim kademesini belirlemeye yönelik maddelerden oluşmaktadır. Beşli Likert türünde olan bu ölçek, beş faktör altında toplanan 18 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Cinsiyetin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde etkili bir değişken olduğu ve kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının erkek öğretmenlere kıyasla anlamlı derecede daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Görev yaptıkları eğitim kademesinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde etkili olmadığı saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile meslekteki görev süreleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Araştırmada ulaşılan bulgular ilgili literatür ışığında tartışıldıktan sonra uygulamaya ve ileri araştırmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sessizlik, örgüt, örgütsel sessizlik, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları

Abstract

In this study, teachers' perceptions of organizational silence were examined. The study group of the research consisted of a total of 214 teachers, 99 women and 115 men, who worked in the central districts of Diyarbakır during the 2019-2020 Academic Year. The data of the study were collected using the personal information form and the Organizational Silence Scale. The personal information form was prepared by the researcher and consisted of items to determine the teachers' gender, age, tenure in the profession, branch and education level they work. This 5-point Likert type scale consists of 18 items gathered under five titles. In the study, it was determined that teachers' perceptions of organizational silence were high. It was determined that gender was an effective variable on teachers' perceptions of organizational silence and it was also determined that female teachers' perceptions of organizational silence were significantly higher than male teachers. It was determined that the level of education they worked in had no effect on teachers' perceptions of organizational silence. In addition, it was concluded that there was no significant relationship between teachers' perceptions of organizational silence and their tenure in the profession. After the findings of the study were discussed in the light of the relevant literature, suggestions for application and further research were given.

Keywords: Silence, organization, organizational silence, teachers' perceptions of organizational silence

¹ MEB, Hülya Tugay İlkokulu, Yenişehir, Orcid No: 0000-0002-9355-1236 serdem_9961@hotmail.com

² mahmutcavdar21@gmail.com 0000-0002-4108-543X

³ muharremelhazar@hotmail.com 0000-0001-9307-126X

⁴ serdem9961@gmail.com 0000-0002-7381-6946

1. GİRİŞ

Örgüt kavramı, birlikte bir hedefi veya işi yapmak için bir araya gelmiş kurum, kuruluş veya şahısların oluşturduğu kolektif yapıyı ifade eder. Örgütün hedeflenen amaçlar yönünde varlığını devam ettirebilmesi, örgüt içindeki insan ve enerji kaynaklarının en verimli şekilde kullanılmasına bağlıdır. Bu kaynakların verimliliği üzerinde etkili olan en temel faktörlerden biri örgütsel sessizliktir.(Yılmaz, 2004).

1.1. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlikten önce sessizlik kavramı üzerinde durmak örgütsel sessizliğin ne olduğunu anlamayı kolaylaştıracaktır. Sessizlik Türk Dil Kurumu sözlüğünde; sessiz olma, sesin olmaması, sükût anlamlarına gelmektedir (TDK, 2009). Dyne ve diğ.(2003) ise sessizliği herhangi bir konuyla ilişkin görüş bildirmeme veya herkesçe bilinen, aynı anlaşılabilir bir davranışın sergilenmemesi şeklinde tanımlamaktadır (Dyne ve diğ., 2003). Sessizlik, çalışanın örgütüne katkı sağlamasını engellemektedir (Bowen ve Blackmon, 2003). Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlar hakkındaki düşünce, bilgi ve yorumlarını ifade etmekten kaçınması anlamına gelir. Bu kaçınma davranışı, örgütsel programlar ve hedeflerdeki başarının önündeki en büyük engellerden biridir (Wang ve Hsieh, 2013). Örgütsel sessizlik örgütü olumsuz yönde etkileyen ve bu nedenle önüne geçilmesi gereken bir durum olarak kabul edilmiştir. Çünkü fikirler çalışanın bilgi, birikim, yetenek ve tecrübesinin bir yansımasıdır ve çalışan fikirlerini dile getirmediğinde örgüt faaliyetlerinin işlemeyen, geliştirilmesi gereken yönlerinin düzeltilmesi imkânı da ortadan kalkmaktadır (Mcfarlin ve Sweeney, 1996). Bir eğitim örgütü olan okullarda da belirlenen amaçlara ulaşmak oldukça önemlidir. Hedeflenen amaçların hayata geçmesi için okul içinde görev yapan bütün idareci ve öğretmenlerin işbirliği ve denge içinde bir arada çalışmaları gerekir. Literatürdeki çalışmalarda öğretmenlerin zaman zaman duygu ve düşüncelerini, problemlerini ifade etmekten kaçındıkları, okulda oluşan sorunlara kayıtsız kalıp susmayı tercih ettikleri ve gerek okul idarecilerinden gerekse de meslektaşlarından aldıkları olumsuz eleştiriler karşısında sessiz kaldıklarına dikkat çekilmektedir (Kolay, 2012; Kahveci, 2010). Sessizlik, örgütsel düzeyde olması halinde bu durum hem örgütü hem kişinin performansını negatif yönde etkilemektedir. İş görenler sessiz kalmaya iten faktör çoğunlukla dile getirdikleri fikirler sonucunda zarar görebilecekleri düşüncesi olmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanlar fikirleri paylaştıklarında çalışma ortamında sivrilebileceklerini ve mesleki kariyerlerinin bundan zarar görebileceğinden endişelenerek sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Panteli ve Fineman, 2005; Akt., Algin, 2014). Bunun yanı sıra fikrini dile getirirse bile sonuç üzerinde bir farklılık yaratmayacağı ve görüşlerinin işverenler/idareciler tarafından dikkate alınmayacağı düşüncesi de çalışanları örgüt içerisinde sessiz kalmaya itebilmektedir (Taşkiran, 2011). Çalışanların sorunlar hakkında konuştuklarında hiçbir şey değişmeyeceğine inandıklarında ya da şikâyetçi ve dedikoducu olarak görünecekleri korkusu yaşadıklarında düşüncelerini dile getirmektense sessizliği yeğleyebilmektedir.

Örgüt üyelerinin fikir ve düşüncelerini açıkça ifade etmemesi halinde örgütlerde sessizlik hâkim olacaktır (Arlı, 2013). İdarecilerin istemli veya istem dışı meydana gelmesine katkıda buldukları sessizlik ortamı, örgütler açısından ciddi sorunlar doğurabilir (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Şöyle ki örgüt için yararlı olacak bilgilerin paylaşılmamasına yol açmakta ve buna bağlı olarak birikimler gizlenmekte ve idareciler ile örgüt içerisindeki diğer çalışanlar söz konusu bilgi, birikim ve tecrübelerden yoksun kalabilmektedir (Güngör, 2019). Bu anlamda, çalışanların fikirlerini ve düşüncelerini kendilerine saklamaları örgütsel değişim ve gelişime engel olan bir durum olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel sessizlik, örgütsel gelişimi

yavaşlatmasının yanında, çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltma, iç çatışma yaşama, karar mekanizmasını sekteye uğratma, değişimin ve yeniliğin önünü tıkama, yönetime herhangi bir dönüt sağlayamama gibi sonuçlara da sebebiyet vermektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Örgüt üyelerine yöneticilerin önyargılı davranışları, örgüt üyelerinin yöneticilerinden çekinmesi, iş tatmininde oluşan azalma, örgüt üyelerinin fikrinin yöneticiler tarafından önemsenmediği düşüncesi, örgüt üyelerinin örgütsel sessizlik algısını arttırmaktadır (Kılınç; 2012).

Örgütsel sessizlik çok boyutu olan karmaşık bir yapı olduğu için örgütsel sessizliğin nedenlerini ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapılması gerekir. Çünkü hiçbir problemi çözebilmenin yolu, problemin nedenlerini ortadan kaldırılmaktan geçmektedir (Dönmez, 2016). Bir kurumun gelişebilmesi, daha verimli ve etkili olabilmesi için çalışanların sesine kulak verilmesi gerekmektedir. Burada yöneticinin tutumu önem arz etmektedir. Bunun için açık kapı politikası uygulayarak; güç mesafesi olabildiğince azaltılmalı ve yönetici ile çalışan arasında örgütsel sessizlik duvarı yıkılmaya çalışılmalıdır. Ayrıca yöneticiler olumsuz geri besleme tavrını sergilemekten imtina etmeli, düşüncelerini serbestçe söyleyebilmeleri konusunda çalışanlar için teşvik edici olabilecek bir ortam sağlamalıdır (Özdemir ve Sarıoğlu, 2013). Ancak böyle bir ortam yaratıldığında yönetici ile çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim gelişecektir. Aşan ve Aydın'a (2006) göre, etkili bir iletişim için açık kapı politikasını uygulamak ast ve üst arasında saygınlık farkından doğabilecek olumsuzlukları azaltmaktadır.

Sonuç olarak örgütsel sessizlik; iş görenlerin çalıştıkları örgüt ve yaptıkları görevle ilgili tüm süreçler, şartlar ve durumlarla alakalı görüş ve fikirlerini bilinçli bir şekilde dile getirmemeleri olarak özetlenmektedir. Konuya ilgili çalışmalarda örgütsel sessizliğin örgüt içindeki sorunların zamanında fark edilmesine mani olduğuna, problemleri çözmeyi zorlaştırdığına ve nihayetinde örgütsel gelişmeyi olumsuz yönde etkilediğine vurgu yapılmaktadır (Taşkırın, 2010). Yukarıda sıralanan tüm bu açıklamalar çerçevesinde araştırma problemi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

Bu çalışma öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının tespitine ve çeşitli değişkenler açısından incelenmesine yönelik bir çalışmadır. Araştırma kapsamında yanıt aranan problemler şunlardır:

1. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları görev yaptıkları eğitim kademesine göre farklılaşmakta mıdır?
4. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile meslekteki görev süreleri arasındaki ilişki nasıldır?

1.2. Araştırmanın Önemi

Örgütsel sessizlik, bir örgütteki yönetim anlayışını yansıtması ve örgütte ortaya çıkması muhtemel problemler hakkında bilgi vermesi bakımından oldukça önemli bir konudur. Bundan dolayı, bir örgüt içindeki çalışanların örgütsel sessizlik algılarının tespitinin önemli olduğu düşünülmektedir. Alanyazında örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Bununla beraber, örgütsel sessizliğin zamansal, mekânsal ve kurumsal faktörlerden etkilenmeye açık doğası dikkate alındığında örgütsel sessizliğin farklı örneklemeler üzerinde ve değişik zaman

dilimlerinde araştırılmasının alanyazına katkı sağlaması beklenmektedir. Dolayısıyla çalışmanın önemli olduğu söylenebilir.

2. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırma, tarama modelindedir. Tarama modelinde, araştırmadaki konu veya birey bulunduğu koşullar içerisinde olduğu gibi tasvir edilmeye çalışılır (Karasar, 2015). Bu modele dayalı olarak öğretmenlerin cinsiyet, yaş, meslekteki görev süresi, branşı, mesleki kıdem ve okul kademesi değişkenlerine göre okullardaki Örgütsel Sessizlik algıları değerlendirilmiştir.

2.1. Çalışma Grupları

Araştırmanın çalışma evrenini, Diyarbakır ili merkez ilçelerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada örnekleme yöntemlerinden random (tesadüfi) yöntemi kullanılmıştır. Random yönteminde objeler evrenin bir noktasında değil her yerinde seçilir. Seçilmek için herkese eşit şans tanınmıştır. Kimin seçileceğinin önceden tahmin edilmesi olanaksızdır (Kaptan, 1991). Bu öğretmenler arasından tesadüfi (random) olarak seçilen 99'u (%46.30) kadın ve 115'i (%53.70) erkek toplam 214 öğretmen ise araştırmanın örneklemini meydana getirmektedir. Örneklemin evreni temsil ettiği görülmüştür. Örneklemdaki öğretmenlerin yaşları 22 ile 60 arasında ($\bar{X}=40.58$, $SS=7.98$) değişirken; meslekteki görev süreleri 1 ile 41 yıl arasında ($\bar{X}=16.64$, $SS=7.68$) değişmektedir. Örneklem grubunda 12 farklı branştan öğretmen yer almakla birlikte, katılımcıların %60.30'u sınıf öğretmenidir. Görev yaptıkları eğitim kademesi incelendiğinde ise örneklemdaki öğretmenlerin 137'sinin (%64) ilkökulda ve 77'si (%36) ortaokulda görev yaptığı belirlenmiştir.

2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri kişisel bilgi formu ile örgütsel sessizlik ölçeği (ÖSÖ) kullanılarak toplanmıştır. Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmış olup öğretmenlerin cinsiyetini, yaşını, meslekteki görev süresini, branşını ve görev yaptıkları eğitim kademesini belirlemeye yönelik maddelerden oluşmaktadır. Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından ÖSÖ geliştirilmiştir. Beşli Likert türünde olan bu ölçek, beş faktör altında toplanan 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki her bir boyut, bu boyutlardaki madde sayıları ve boyutlar için hesaplanan iç tutarlılık katsayıları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. ÖSÖ'nün Boyutları, Her Bir Boyuttaki Madde Sayısı ve Boyutlar İçin Hesaplanan Cronbach Alfa Katsayıları

Boyut	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Okul Ortamı	4	.79
Duygu	3	.81
Sessizliğin Kaynağı	5	.83
Yönetici	3	.74
İzolasyon	3	.80

Kahveci ve Demirtaş (2013), ÖSÖ'nün yapı geçerliğini, açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulayarak test etmiştir. DFA'da ölçeğe ilişkin hem ilk hem de ikinci seviye modele ait uyum indeksleri incelenmiştir. Analiz sonucunda her iki model için de uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıklar içinde kaldığı saptanmıştır. ÖSÖ'nün hem ilk düzey hem de ikinci seviye DFA'da ahenkli olması, ölçekten boyutlar bazında puan alınabileceği gibi ölçeğin geneline ilişkin toplam bir puan da elde edilebileceği anlamına

gelmektedir. Bu araştırmada, ÖSÖ'nün boyutları üzerinden işlem yapılmamış; analizler ölçekten alınan toplam puan üzerinden yürütülmüştür. Kahveci ve Demirtaş'ın (2013) çalışmasında ÖSÖ'nün geneline ilişkin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .89 olarak hesaplanmıştır. Aynı şekilde, bu araştırmada da ÖSÖ ile elde edilen ölçümlerin iç tutarlılığı .89 olarak bulunmuştur.

Veri toplama sürecine başlamadan önce Dicle Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığına etik kurul izin dilekçesi yazılmıştır. Etik kurul başkanlığının 08/04/2020 tarih ve 6694 sayılı yazısında, araştırmanın bilimsel açıdan etik olduğunu bildirmesiyle veri toplama sürecine başlanmıştır. Veriler toplanırken, öğretmenlere çalışmaya katılımın tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olduğu ifade edilmiş, toplanan verilerin başka herhangi bir kurum ya da kişiyle kesinlikle paylaşılmayacağı vurgulanmıştır. Veri toplama işlemi, 2019-2020 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde gerçekleştirilmiş ve yaklaşık iki hafta sürmüştür.

2.3. Verilerin Analizi

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının ne düzeyde olduğunu saptamak amacıyla betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Hesaplanan ortalama değer; 1.00 ile 1.80 ise örgütsel sessizlik algısı çok düşük, 1.81 ile 2.60 arasında ise örgütsel sessizlik algısı düşük, 2.61 ile 3.40 arasında ise örgütsel sessizlik algısı orta düzeyde, 3.41 ile 4.20 arasında ise örgütsel sessizlik algısı yüksek ve 4.21 ile 5.00 arasında ise örgütsel sessizlik algısı çok yüksek yorumları yapılmıştır.

Araştırmadaki diğer alt problemlerde kullanılacak analizlere karar verebilmek amacıyla ise önce verilerin dağılımı incelenmiştir. Yapılan incelemede çarpıklık katsayısı -0.21 (Std Hata= 0.17) ve basıklık katsayısı -0.33 (Std Hata= 0.33) olarak tespit edilmiştir. Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü'ye göre (2011), çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 aralığı içinde kalması verilen normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir. Tan'a (2016) göre ise çarpıklık ve basıklık katsayılarına ilişkin istatistiklerin, bu istatistikler için hesaplanan standart hataya bölünmesiyle elde edilen değer ± 2 aralığı içinde kalıyorsa verilerin normallik varsayımını karşıladığı ifade edilebilir. Araştırma verilerine bakıldığında normalliğe ilişkin bu iki ölçütün de karşılandığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla verilerin analizinde parametrik testlerden yararlanılmıştır. Bu kapsamda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının cinsiyetlerine ve görev yaptıkları eğitim kademesine göre farklılaşp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir. Örgütsel sessizlik algısı ile meslekteki görev süresi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için ise Pearson Momentler çarpımı korelasyonuna başvurulmuştur. Çalışmadaki istatistiksel analizlerin tümü SPSS paket programında gerçekleştirilmiştir.

3. BULGULAR

Bu başlık altında araştırmada ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Bulgular araştırmada yanıt aranan alt problemlerin sırasına uygun biçimde sunulmuştur. Bu kapsamda önce öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının ne düzeyde olduğu incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler

N	\bar{X}	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
214	3.46	.65	1.33	4.94

Tablo 2'ye göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarına ilişkin aritmetik ortalama değeri 3.46'dır. Bu değer, 3.41 ile 4.20 aralığı içerisinde yer almaktadır. Dolayısıyla öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma ikinci alt problemi doğrultusunda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	Standart Sapma	t	sd	p
Kadın	99	3.36	.64	2.07	212	.04
Erkek	115	3.54	.65			

Tablo 3'e göre, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında erkek öğretmenlerin lehine istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmaktadır [$t(212)=2.07, p<.05$]. Buna göre, cinsiyet öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında farklılaşmaya sebep olan bir değişkendir.

Cinsiyet değişkeninin ardından öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının görev yaptıkları eğitim kademesine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bunun için bağımsız örneklem t-testi uygulanmış ve ulaşılan bulgular Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Eğitim Kademesi Açısından İncelenmesine Yönelik Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

Kademe	n	\bar{X}	Standart Sapma	t	sd	p
İlkokul	137	3.43	.66	.81	212	.42
Ortaokul	77	3.50	.64			

Tablo 4'e bakıldığında, ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarına ilişkin ortalama değerlerin yakın olduğu görülmektedir. Nitekim bağımsız örneklem t-testi sonuçları istatistiksel açıdan anlamlı değildir [$t(212)=.81, p>.05$]. Dolayısıyla görev yaptıkları eğitim kademesinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde etkili olmadığı belirtilebilir.

Araştırmada yanıt aranan son alt problem, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile meslekteki görev süreleri arasındaki ilişkidir. Bu ilişkiyi test etmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmış ve analize ilişkin çıktılar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları ile Meslekteki Görev Süreleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Örgütsel sessizlik	
Meslekteki görev süresi	$r = -.004, p = .95$

Tablo 5'e göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile meslekteki görev süreleri arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Bu bulgu, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının meslekteki görev sürelerinden bağımsız olduğunu yansıtmaktadır. Diğer bir deyişle, meslekteki görev süresi örgütsel sessizlik algısını etkileyen bir değişken değildir.

4. TARTIŞMA

Bu kısımda araştırmayla varılan veriler literatürdeki benzer çalışmaların sonuçlarıyla mukayese edilerek tartışılmıştır. Tartışma araştırmada cevap aranan alt problemlerinin sırasına uygun olarak verilmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre öğretmenlerin okullarda yaşadıkları olaylar ve karşılaştıkları durumlar karşısında sessiz kalmaya yöneldikleri, düşüncelerini ve yaşadıkları sorunları rahatlıkla ifade edemedikleri söylenebilir. Araştırma bulguları, Çakıcı (2008) ile Bayram'ın (2010) yaptığı çalışmalarda ulaşılan sonuçlar ile paralellik göstermektedir. Çakıcı (2008) yaptığı çalışmada yönetimsel ve örgütsel sebeplerle akademisyenlerin %70'inin sessiz kalmayı tercih ettiklerini ortaya çıkarmıştır. Benzer şekilde Bayram (2010) Üniversitelerde Sessizlik adlı çalışmasında üniversitelerde örgütsel sessizliğin yaşandığı sonucuna varmıştır. Yine Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin genellikle düşüncelerini ifade etmedikleri ve örgütsel sessizlik yaşadıkları rapor edilmiştir. Fapohunda da (2016) iş gören sessizliğinin göstergelerini ve sonuçlarını araştırdığı çalışmasında, katılımcıların çoğunluğunun örgütü ilgilendiren farklı konularda sessizlik davranışı sergilediğini ifade etmiştir. Dal ve Baskan'ın (2018) yaptığı çalışmada ulaşılan sonuçlar da bu araştırmadan elde edilen bulgular ile uyumludur. Dal ve Baskan'ın (2018) ortaöğretimde görevli öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini incelemiş ve devlet liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin duygu ve yönetici alt boyutlarında yüksek; sessizliğin kaynağı, okul ortamı ve yalıtım alt faktörlerinde ise orta düzeyde olduğunu belirlemişlerdir. Ancak alanyazında araştırma bulguları ile örtüşmeyen çalışmalara da rastlanmaktadır. Şahin (2016) ile Önder (2017) tarafından yapılan, çalışmalarda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının düşük düzeyde olduğu saptanmıştır.

Örgütsel sessizlik konusundaki literatürün temellerini Morrison ve Milliken (2000) atmışlardır. Çalışmalarında iş görenlerdeki korku boyutunun sessizlik davranışına sebep olduğunu, örgütlerdeki sorunlarla ilgili çalışanların bilgi ve tecrübelerini saklamalarının altında yatan nedenlerin araştırılmasının gereğini vurgulamıştır. Milliken ve diğ. (2003) çalışmalarında iş görenlerin konuştuklarında aldıkları olumsuz dönütler, ceza alma endişesi, aşağılanma düşüncesi, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerin bozulması ve iş yerlerinde sorun çıkaran kişi olarak görünmek istememelerinin onları sessizlik davranışına yönlendirdiği sonuçlarını elde etmişlerdir. Araştırma sonuçlarında da ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarda yaşadıkları olaylar karşısında çeşitli sebeplerle sessiz kaldıkları, duygu, düşünce veya sorunlarını rahatlıkla ifade edemedikleri, örgütsel sessizlik davranışı sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bowen ve Blackmon (2003) örgütlerde çoğunluğun fikirlerinin azınlığın fikirlerine olan etkilerine değinmişlerdir. Kişilerin azınlık görüşte olduklarında nasıl ses çıkarabildiklerini, ses çıkarırken çevrelerinden ne kadar etkilendiklerini araştırmışlar, dışlanma korkusunun sessizlik davranışını tetiklediğini savunmuşlardır. Bu anlamda; öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yüksek düzeyde çıkması, çalışma arkadaşlarından olumsuz eleştirileri alamama düşüncesiyle veya dışlanma korkusunun etkisiyle bağlantılı olabilir.

Araştırmada cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini etkileyen bir değişken olduğu saptanmış ve erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, Kahveci ve Demirtaş'ın (2013) çalışmasında ulaşılan sonuçlar ile çelişmektedir. Kahveci ve Demirtaş (2013) öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde cinsiyet değişkeni açısından anlamlı fark tespit etmiş fakat bu farkın erkek öğretmenler lehine olduğunu, diğer bir deyişle kadın öğretmenlerin daha çok sessiz

kaldığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Tulunay Ateş ve Önder'in (2019) yaptıkları meta analiz çalışmasında ulaşılan sonuçlar da bu araştırmanın bulgularından farklıdır. Tulunay Ateş ve Önder (2019) örgütsel sessizlik ile cinsiyet arasındaki bağlantıların ele alındığı 20 araştırmayı bir araya getirmiş ve böylece toplamda 7514 kişilik bir örneklem grubunda cinsiyetin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine bakmıştır. Çalışma sonucunda cinsiyetin ve medenî durumun örgütsel sessizlik üzerindeki genel etkisinin çok zayıf düzeyde olduğu saptanmakla birlikte; kadınların erkeklere oranla daha fazla örgütsel sessizlik yaşadığı tespit edilmiştir. Buna göre; öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının ne düzeyde olduğunu yönelik çalışmalar da olduğu gibi cinsiyetin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik araştırma sonuçları arasında da tam bir tutarlılık bulunmadığını söylemek mümkündür.

Çalışmada öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kademesinin ve meslekteki görev sürelerinin örgütsel sessizlik üzerinde etkili olmadığı anlaşılmıştır. Bu bulgu, Kahveci ve Demirtaş (2013), Şahin (2016) ile araştırmalarında ulaşılan sonuçlar ile aynı eksendedir. Kahveci ve Demirtaş (2013), Konakçı Göven (2018) ile Şahin (2016) de öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin mesleki kıdeme göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Benzer şekilde; Yılmaz ve Aytac'ın (2019) yaptıkları meta analiz çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında kıdem değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı fakat pratik açıdan önemsiz sayılabilecek zayıf bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bayram'ın (2010) akademisyenler üzerinde yürüttüğü çalışmanın sonuçları ile bu araştırmada ulaşılan bulgulardan farklıdır. Bayram (2010) yaptığı çalışmada akademisyenlerin mesleki kıdemleri arttıkça örgütsel sessizlik düzeylerinin azaldığını belirlemiştir. Bu araştırmanın sonuçları ile Bayram'ın (2010) çalışmasında elde edilen sonuçlar arasındaki farklılığın örneklem grubunun özellikleri ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Şöyle ki Bayram (2010) çalışmasını akademisyenler üzerinde yürütmüştür. Akademisyenlik genel itibariyle kıdem arttıkça unvanın yükseldiği ve paralelinde özlük haklarında olumlu bir dönüşümün yaşandığı bir meslektir. Öğretmenlik mesleği için ise böyle bir durum mevcut değildir. Bu durum, mesleki kıdem/görev süresi değişkeninin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin öğretmenler üzerinde incelendiği çalışmalar ile Bayram'ın (2010) çalışmasından ulaşılan sonuçlar arasındaki farka kaynaklık etmiş olabileceği söylenebilir.

5. SONUÇ

Araştırmanın bulgularıyla bağlantılı olarak aşağıdaki genel sonuçlara ulaşılmıştır.

- Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre öğretmenlerin okullarda yaşadıkları olaylar ve karşılaştıkları durumlar karşısında sessiz kalmaya yöneldikleri, düşüncelerini ve yaşadıkları sorunları rahatlıkla ifade edemedikleri söylenebilir.

- Araştırmada cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini etkileyen bir değişken olduğu saptanmış ve erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

- Çalışmada öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kademesinin ve meslekteki görev sürelerinin örgütsel sessizlik üzerinde etkili olmadığı anlaşılmıştır.

6. ÖNERİLER

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel sessizliğe neden olan en önemli faktörlerden biri yöneticilerdir. Yönetici kaynaklı örgütsel sessizliğin önüne geçmek için okul yöneticilerine iletişim ve

yönetim konusunda düzenli olarak hizmet içi eğitim verilebilir. Yöneticiler atanırken yönetim ve iletişim konusunda özel eğitim almış kişilere (yüksek lisans, özel sertifika vb.) öncelik verilebilir. Bununla birlikte öğretmenlerin yöneticilerin performansını değerlendirebileceği bir sistem geliştirilebilir.

Öğretmenlerin dışlanma korkusu, yöneticilere güvensizlik, kültürel yapı gibi çeşitli kişisel özellikleri de örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir. Bu faktörü en aza indirmek için öğretmenlerin potansiyel olarak sahip oldukları düşünce ve önerilerin açığa çıkarılabilmesi, güven ve bilgi paylaşımına dayalı, demokratik, katılımcı, şeffaf ve çoğulcu bir örgütsel yapı ve yönetim anlayışının oluşturulması gerekmektedir..

Bu araştırma ilkökul ve ortaokulda görev yapan öğretmenler üzerinde yürütülmüştür. Örgütsel sessizlik algısı farklı düzeydeki eğitim kurumlarında (lise, üniversite) araştırılabilir. İkinci olarak; bu çalışma nicel yönelimli bir araştırma olup konu hakkında yapılacak ile araştırmalar nitel yönelimli tasarlanabilir. Gözlem ve görüşme gibi farklı veri toplama yollarından yararlanılarak öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine ve örgütsel sessizliğe neden olan faktörlere ilişkin daha derinlemesine bilgi toplanabilir. Ayrıca bu araştırmanın çalışma evreninin Diyarbakır ili Merkez ilçelerinde görev yapan öğretmenler ile sınırlı olduğu dikkate alındığında farklı illerde benzer çalışmaların yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Erişim No. 381432).
- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. (Ed: H. Can), Ankara: Arıkan Yayınları.
- Bayram, T., Y. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Erişim No. 263509).
- Bowen, F., & Blackmon K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393–1417. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Algılanan Sonuçlar Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), 117-134.
- Dal, H., & Atanur-Baskan, G. (2018). The views of teachers working in secondary educational institutions about organizational silence. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(1), 45-91. doi: 10.14527/kuey.2018.002
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Erişim No. 433700).
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Fapohunda, T.M. (2016). Organizational silence: Predictors and consequences among university academic staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities*

- Research*, 2(1), 83-103.
- Güngör, B. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile okul kültürü arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Samsun.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Erişim No. 263639).
- Kahveci, G. & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kaptan, S. (1991). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara: Rehber Yayınevi.
- Karasar, N. (2015). Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler. Ankara: Nobel.
- Kılınç, E., & Ulusoy, H. (2012). *Hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Erişim No. 336719).
- Konakçı Göven, E. (2018). *İlkokullarda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Erişim No. 506584).
- Mcfarlin, D. B., & Sweeney P. D., (1996). Doeshaving a say matter only if you get your way? instrumentalandvalue-expressiveeffects of employeevoice. *Basic and Applied Social Psychology*, 8(3), 289–303.https://doi.org/10.1207/s15324834basp1803_3
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.<https://doi.org/10.2307/259200>
- Milliken, F., Morrison, E., & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 18(2), 669-686.
- Özdemir, L., & Sarioğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların 'örgütsel ses ve sessizlik' algılarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257–281.
- Salkın, O. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel destek alguları ile örgütsel sessizlik alguları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Erişim No. 584833).
- Şahin, H. (2016). *Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: izmir ili çığlı ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Erişim No. 451379).
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma* (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Erişim No. 273496).

- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tulunay ATEŞ, Ö & Önder, E . (2019). Eğitimcilerin Örgütsel Sessizliklerinde Cinsiyetin ve Medenî Durumun Etkisi: Bir Meta Analiz Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34 (3), 786-803. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hunefd/issue/47441/598370>
- TDK (2009). *Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük*. Ankara.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Yılmaz, Malik, 2004, “Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezinde Yönetim ve Yönetici”, *Türk Kütüphaneciliği*, 18(2), s.163–184.
- Yılmaz, O , Aytaç, T . (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 5 (2) , 408-425 . DOI: 10.31592/aeusbed.602542
- Wang Y., & Hsieh, H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: a cross-level investigation. *Human Relations*. 66(6), 783–802. <https://doi.org/10.1177/0018726712460706>