

**Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler
Açısından İncelenmesi¹
Researching Organizational Silence Levels of Teachers According to
Various Variables**

Rezzan UÇAR²

Introduction

Organizational silence in education organizations means lack of improvement suggestions in education field and the inability to present unique ideas and suggestions as well as the insufficiency to express risks and mistakes. In this context, organizational silence may be accepted as an element that negatively affects the development and progress of education organizations and a factor that needs to be prevented. Breaking organizational silence is quite important for effective and productive use of limited sources of education organizations, and it also has great importance in increasing the self-confidence, motivation and commitment levels of teachers. In this respect, it is seen important to analyze organizational silence levels of teachers. From this point of view, the aim of the research is to analyze organizational silence levels of teachers and whether they have significant difference according to gender, branch, professional seniority, and the number of teachers and working hours at the school.

Methods

The research, which is a survey model, was conducted on 281 teachers working in secondary schools in Bağlar, Kayapınar, Sur and Yenışehir central districts of Diyarbakır province in 2015-2016 academic year. The research data were gathered with "Organizational Silence Scale". Arithmetic mean, standard deviation, t-test and one-way variance analysis (ANOVA) were used in research data analysis. According to the results of one-way variance analysis, Scheffe Test was conducted in order to determine the source of the significant difference. $\alpha = ,05$ significance level was based upon in testing the difference between group means.

¹ Bu çalışma, 1. Uluslararası Eğitim Araştırmaları ve Öğretmen Eğitimi (ERTE Congress) Kongresi'nde sunulmuştur.

² Yrd. Doç. Dr. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, ucarrezzan@gmail.com

Bu makale iThenticate programı ile taranmıştır.

Makale Gönderim Tarihi: 14/11/2017-Kabul Tarihi: 15/12/2017

Findings

According to the research findings, teachers attended the acquiescent silence and defensive dimensions of organizational silence in “low” level, protective silence sub-dimension in “high” level, and organizational silence scale total score in “middle” level. Teachers’ levels of organizational silence and silence levels in the acquiescent, defensive and protective sub-dimensions of organizational silence did not have significant difference in terms of variables such as gender, branch, professional seniority, and the number of teachers and working hours at the school. Teachers’ levels of silence did not have significant difference in “acquiescent” and “protective” silence sub-dimensions in terms of working hours at the school variable whereas they had significant difference in “defensive” silence sub-dimension. There was determined a significant difference in statistical terms in defensive silence levels between teachers who had worked at the same school for 5 years and more and those who had worked for 1 year or less. According to this difference, defensive silence levels of teachers who had worked at the same school for 5 years and more were higher.

Conclusion

The organizational silence levels of teachers are “middle” level. It was determined that the acquiescent and defensive silence levels of teachers were “low”, and protective silence levels were “high” level. There were not found any significant differences in teachers’ levels of organizational silence and silence levels in the acquiescent, defensive and protective sub-dimensions of organizational silence according to gender, branch, professional seniority, and the number of teachers at the school variables. In terms of working hours at the school variable, teachers’ levels of silence did not have significant difference in “acquiescent” and “protective” silence sub-dimensions whereas they had significant difference in “defensive” silence sub-dimension. It was determined that the defensive silence levels of teachers who had worked at the same school for 5 years and more were higher than those had worked for 1 year or less.

Keywords: Silence, organizational silence, school, teacher.

Öz

Araştırma, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini ve örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet, öğrenim durumu, branş, mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı ve okulda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Tarama

modelindeki araştırma, 2015-2016 eğitim öğretim yılında Diyarbakır İli merkez Bağlar, Kayapınar, Sur ve Yenişehir ilçelerindeki ortaokullarda görev yapan 281 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi ve tek boyutlu varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre anlamlı farklılığın kaynağının belirlenmesinde ise Scheffe Testi uygulanmıştır. Grup ortalamaları arasındaki farkın test edilmesinde $\alpha = ,05$ anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri “orta” düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin “kabullenici” ve “savunmacı” sessizlik alt boyutlarına “az”; “korumacı” sessizlik alt boyutuna ise “çok” düzeyinde katıldıkları saptanmıştır. Öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin kabullenici, savunmacı ve korumacı alt boyutlarındaki sessizlik düzeyleri cinsiyet, branş, mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Buna karşın okulda çalışma süresi değişkeni açısından “kabullenici” ve “korumacı” sessizlik alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermezken “savunmacı” sessizlik alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Sessizlik, örgütsel sessizlik, okul, öğretmen.

Giriş

Her alanda yaşanan değişim ve gelişmeler karşısında örgütlerin, toplumsal değişim hızına ayak uydurması ve gerekli yenilikleri zamanında görüp uygulaması bilgi üretebilen, örgütün gelişimi ve yenilenmesi yolunda düşünce ve bilgilerini bilinçli bir şekilde paylaşan çalışanların varlığıyla mümkündür. Bu bağlamda, çalışanların sessiz kalmamaları örgütün değişim ve gelişmelere ayak uydurması ve sürekli yenilenmesi bakımından önem taşımaktadır.

1980'lerde adalet teorisi çerçevesinde ele alınan sessizlik (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012) akademik anlamda örgüt açısından ilk kez 2000 yılında Morrison ve Miliken tarafından literatüre kazandırılmıştır (Acaray ve Akturan, 2015; Uçar, 2016). Çalışanların fikirlerini, örgütsel sorunlarla ilgili endişelerini sakınması (Morrison ve Milliken, 2000) ya da davranışsal, bilişsel veya örgütsel durumların değerlendirilmesine ilişkin gerçek ifadelerini esirgemesi (Harlos, 2016; Pinder ve Harlos, 2001), çeşitli nedenlerle fikir, düşünce ve önerilerini bilinçli olarak üstlerine açıklamaktan kaçınması, ilgili konu hakkında konuşmak istememesi şeklinde tanımlanan

örgütsel sessizlik (Durak, 2014), çoğu örgüt üyesi tarafından tercih edildiğinde toplu bir davranış haline gelmektedir (Akbarian, Ansari, Shaemi, Keshtiaray, 2015).

Çalışanların sessiz kalma davranışları sadece konuşmanın varlığı ya da eksikliği ile ilgili bir davranış değildir (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Sessizlik bazen bir iletişim biçimi olarak kabul edilmekte; sevgi, öfke, sürpriz, korku gibi en yoğun duyguların dili olarak da düşünülebilmektedir. Sessizlikle ilgili beş ikili fonksiyondan bahsedilmektedir. Buna göre sessizlik, insanları hem bir araya getirip hem de birbirinden ayırabilmekte, insan ilişkilerine zarar verebileceği gibi iyileştirebilmekte, hem bilgi sağlayıp hem de gizleyebilmekte, derin düşünmeyi veya düşünce yokluğunu işaret edebilmekte ve hem onay hem de itirazın bir göstergesi olabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Bu bağlamda bireylerin sessizlik davranışlarının sebebi önem taşımaktadır.

Bireylerin sessizlik ya da konuşma davranışları, işlerini ve örgütlerini geliştirmeye ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerine yönelik güdülerinde de etkili olabilmektedir. Literatürde konuşma ya da konuşmamayla ilgili üç güdü dikkat çekmektedir. Bunlar; kabullenmeye dayalı serbest davranış, korkuya dayalı özkoruma davranışı ve işbirliğine dayalı üçüncü şahıslara yönelimli davranış (Dyne, vd., 2003) şeklinde ifade edilmektedir. Bu güdülerini temele alarak ortaya çıkan sessizlik davranışları Pinder ve Harlos (2001) ile Morrison ve Milliken (2000)'in çalışmalarından da esinlenerek Dyne, vd. (2003) tarafından kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik olarak karakterize edilmiştir.

Kabullenici sessizlik; kabullenmeye dayalı olarak fikir, bilgi ve düşüncelerin saklanması olarak tanımlanmakta ve aktif olmadan ziyade pasif olan geri çekilmiş davranışları akla getirmektedir. Çalışan, konuşmanın yararsız olacağı bir fark yaratmayacağını düşündüğünde değişiklik için fikrini paylaşmayabilir ya da durumu etkileyecek kişisel kapasitesi ile ilgili özyeterlik eksikliğinden dolayı fikrini, bilgisini saklayabilir. Bu durum temel kabullenmenin bir sonucudur. Çalışanlar, bir fark yaratmayacağına inandıklarında fikir ve önerileri ile katkıda bulunmakta isteksiz kalabilir (Dyne, vd., 2003). Örneğin öğretmenlerin toplantılarda; okulda yaşanan sorunlara ilişkin düşüncelerine değer verilmeyeceği, fikir ve önerilerini ifade etmelerinin bir fayda sağlamayacağı düşüncesiyle görüşlerini dile getirmemeleri kabullenici sessizlik bağlamında düşünülebilir.

Savunmacı sessizlik; korkuya dayalı olarak fikir, bilgi ve düşüncelerin saklanması olarak tanımlanmaktadır. Savunmacı sessizlik, kabullenici sessizliğin aksine farkındalığı ve alternatif düşünceleri içermesi, anında en iyi kişisel stratejiyi belirlemek için fikir, bilgi ve düşüncelerin sakınılmasına yönelik bilinçli bir karar izlenmesi bakımından daha proaktiftir. Savunmacı sessizlikte, bilgiler kişisel olarak risk taşıdığı korkusuna dayandığından sakınılmaktadır. Çalışanın kendini korumak için sorunlarla ilgili düzeltilmesi gereken hususları ihmal etmek savunmacı sessizlik yönünde düşünülebilir. Burada kendini koruma güdüsü sorunla ilgili sorumlu tutulma korkusuna dayanıyor olabilir. Benzer şekilde kişisel hatalardan kaynaklı da savunmacı sessizlik görülebilir (Dyne, vd., 2003). Dolayısıyla savunmacı sessizlikte, sorun bilinmekle birlikte kişinin korkması ya da başına geleceklerden çekinmesi nedeniyle sorunun dile getirilmemesi durumu söz konusudur. Bu bağlamda öğretmenlerin okulda yaşanan sorunla ilgili görüş ve önerilerinin sonradan kendilerine olumsuz dönütünün olmasından korktukları için ifade edememeleri savunmacı sessizlik olarak değerlendirilebilir.

Korumacı sessizlik; işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin diğer insanlara ya da örgüte fayda sağlamak amacıyla saklanması olarak tanımlanmaktadır. Korumacı sessizlik başkalarına odaklanan, kasıtlı ve proaktif bir davranış olarak düşünülmektedir. Bu davranışta bir zorlama yoktur. Korumacı sessizliği diğer sessizlik türlerinden ayıran en önemli özelliği konuşmaktan kaynaklı olumsuz kişisel sonuçlardan korkmaktansa başkaları için endişe kaynaklı olmasıdır. Bir çalışanın kendi isteği ile örgüt yararına şahsi bilgisini koruyarak işbirliği ya da farklı amaçlı girişimlerde bulunması, örgüt içindeki bilgiyi dışarıya aktarmaması, diğer çalışanlarla ilgili bilgileri açıklamaktan kaçınması, güven duygusunu zedelememek için gizli bilgileri paylaşmaması korumacı sessizlik olarak düşünülebilir (Dyne, vd., 2003). Bu bağlamda bir öğretmenin okulda yaşanan herhangi bir sorunu okulun adının çevrede olumsuz anılmasını önlemek için dışarıya aktarmaması korumacı sessizliğe örnek verilebilir.

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında çevresel tehditlere cevap verebilen, sahip olduğu bilgisini, fikrini ve görüşünü örgütü ve arkadaşları ile paylaşmaktan korkmayan çalışanlara daha çok ihtiyaç duyulmaktadır (Acaray, Gündüz-Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015). Ancak örgütlerde açık, kendini ifade edebilen, sorunlara çözüm bulabilen, yaratıcı çalışanların olması idealize edilmesine ve bu özellikler geleceğin istihdam becerileri olarak belirlenmesine rağmen örgütsel sessizlik günümüzde

sıklıkla karşılaşılan bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Şimşek ve Aktaş, 2014).

Örgütsel sessizliğin örgütler ve çalışanlar üzerinde çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Çalışanlar örgütsel sorun ve aksaklıklarla ilgili fikirlerinden bahsettiklerinde açık veya gizli bir biçimde ceza alacaklarına inandıkları için örgütün gelişmesi yönünde fikir beyan etmekten kaçınıp sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Örgütsel sessizlik, örgütsel gelişimi yavaşlattığı gibi aynı zamanda çalışanların bağlılık düzeylerini azaltma, iç çatışmaya sebep olma, karar alma sürecini zayıflatma, değişim ve yeniliğin önünü tıkama, yönetime olumlu veya olumsuz geri bildirim vermeme gibi sonuçlara da yol açabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Dolayısıyla örgütsel sessizlik hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde olumsuz ve etkili sonuçlar doğurabilmekte ve örgütün performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu bakımdan sessizliği, örgüt performansını etkileyen bir davranış olarak kavramlaştırmak, anlamak ve kırmaya çalışmak gerekmektedir.

Eğitim örgütlerinde örgütsel sessizlik, eğitim alanında iyileştirme önerilerinin yapılamaması, risklerin, yanlışlıkların dile getirilememesinin yanında özgün fikir ve önerilerin de sunulmaması anlamına gelir. Bu bağlamda örgütsel sessizlik, eğitim örgütlerinin gelişimini ve ilerlemesini olumsuz etkileyen ve engellenmesi gereken bir unsur olarak kabul edilebilir. Örgütsel sessizliğin kırılması, eğitim örgütlerinin kısıtlı kaynaklarının etkin ve verimli kullanılabilmesi için önemli olduğu kadar, öğretmenlerin özgüvenlerinin artması, motivasyon ve bağlılık düzeylerinin yükselmesi açısından da önemsenmesi gereken bir husustur. Türkiye’de eğitim örgütlerinde örgütsel sessizliğe ilişkin çalışmaların önemli bir kısmı üniversitelerde yapılmıştır (Algın, 2014; Alparslan, 2010; Çolakoğlu, 2014; Demir ve Demir, 2014; Durak, 2014; Göktaş-Kulualap ve Çakmak, 2016; Kahya, 2015; Karaca-Cakinberk, Polat-Dede ve Yılmaz, 2016; Tülübaş ve Celep, 2014; Yaman ve Ruçlar, 2014). Son yıllarda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri konusunda yapılan çalışmalarda artış gözlenmektedir (Apak, 2016; Çakal, 2016; Çiçek-Sağlam ve Yüksel, 2015; Dönmez, 2016; İşleyici, 2015; Kahveci, 2010; Nargün ve Demirel, 2012; Özdemir, 2015; Şekerli 2015; Yenel, 2016). Eğitim yönetiminde radikal değişimlerin yaşandığı ve bu değişim sürecinde eğitim paydaşlarının görüşlerinin yeterince dikkate alınıp alınmadığına ilişkin kaygıların öne çıktığının ileri sürüldüğü bir süreçte (Karabağ-Köse, 2013) örgütsel sessizlik kavramının eğitim örgütleri açısından yeniden önem kazandığı söylenebilir. Bu

bakımdan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi önemli görülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1)Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ne düzeydedir?

2)Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri, örgütsel sessizliğin kabullenici, savunmacı ve korumacı alt boyutlarında ne düzeydedir?

3)Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin kabullenici, savunmacı ve korumacı alt boyutlarındaki sessizlik düzeyleri; cinsiyet, branş, mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Burada araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin analizi ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Araştırma, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini çeşitli değişkenler açısından inceleyen betimsel bir çalışmadır. Bu nedenle çalışmada tarama modellerinden genel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelinde, araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2009). Bu bağlamda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri belirlenerek çeşitli değişkenler açısından değerlendirilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2015-2016 eğitim öğretim yılında Diyarbakır İli merkez Bağlar, Kayapınar, Sur ve Yenişehir ilçelerindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerdir. Tüm öğretmenlere ulaşma güçlüğü dikkate alınarak evrenden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Evrenden basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 281 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcılara ilişkin kişisel bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Kişisel Bilgiler

Değişken	Düzyey	N	%
Cinsiyet	Kadın	126	44,8
	Erkek	155	55,2
Branş	Sayısal Dersler	100	35,6
	Sözel Dersler	114	40,6
	Uygulamalı Dersler	67	23,8
Okulda Çalışma Süresi	1 yıl	64	22,8
	2 yıl	42	14,9
	3 yıl	43	15,3
	4 yıl	67	23,8
	5 yıl ve üzeri	65	23,1
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	46	16,4
	6-10 yıl	73	26,0
	11-15 yıl	71	25,3
	16 yıl ve üstü	91	32,4
Okuldaki Öğretmen Sayısı	50 ve daha az	39	13,9
	51-75	41	14,6
	76-100	119	42,3
	101 ve daha fazla	82	29,2
Toplam		281	100,0

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin 126’sı (%44,8) kadın, 155’i (%55,2) erkek; 230’u (%81,9) evli, 51’i (%18,1) bekar. Katılımcıların 100’ü (%35,6) sayısal ders (matematik, fen ve teknoloji), 114’ü (%40,6) sözel ders (sosyal bilgiler, din kültürü ve ahlak bilgisi, Türkçe, İngilizce) ve 67’si (%23,8) uygulamalı ders (görsel sanatlar, teknoloji tasarım, beden eğitimi, bilişim teknolojileri, müzik) öğretmenidir. Öğretmenlerin 46’sı (%16,4), 1 ile 5 yıl arası kıdem, 73’ü (%26,0) 6 ile 10 yıl arası kıdem, 71’ü (%25,3) 11 ile 15 yıl arası kıdem, 91’i (%32,4) ise 16 yıl ve üstü kıdem aralığındadır. Katılımcılardan 39’u (%13,9) 50 ve daha az, 41’i (%14,6) 51 ile 75 arası, 119’u (%42,3) 76 ile 100 arası 82 ‘si (%29,2) 101 ve daha fazla öğretmenin görev yaptığı okulda çalışmaktadır. Öğretmenlerin 64’ü (%22,8) 1 yıl, 42’si (%14,9) 2 yıl, 43’ü (%15,3) 3 yıl, 67’si (%23,8) 4 yıl ve 65’i (%23,1) 5 yıl ve daha fazla süredir aynı okulda çalışmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Dyne vd (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkıran (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgi edinebilmek amacıyla "Kişisel Bilgi Formu" geliştirilmiştir. "Örgütsel Sessizlik Ölçeği"nin orijinal yapısı 3 alt boyuttan ve 15 maddeden oluşmakta ve her beş madde farklı bir alt boyutu ölçmeyi amaçlamaktadır. Taşkıran (2010) tarafından yapılan araştırmada ölçek orijinal yapısıyla uyumluluk göstermemiş ve 2 alt boyutta ele alınmıştır. Bu nedenle ölçeğin faktör analizi yeniden yapılmış, güvenirlik katsayıları yeniden hesaplanmıştır. Bu kapsamda öncelikle örneklem sayısının faktör analizi için uygunluğunu belirlemek için KMO ve Barlett küresellik testine bakılmıştır (Izquierdo, Olea ve Abad, 2013; Akbulut, 2010; Bayram, 2009; Büyüköztürk, 2010; Tavşancıl, 2010), verilerin KMO değeri .866, ve Barlett Küresellik Testi sonucu ise anlamlı bulunmuştur (.000; $p < .05$). Bu değer verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. KMO değerinin uygun olduğunun görülmesinin ardından, ölçeğin yapı geçerliliği için açımlayıcı (exploratory) faktör analizi olan temel bileşenler analiz yöntemi esas alınmıştır. Yapılan analizlerde "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" orijinal yapısıyla uyumluluk gösteren 3 alt boyutta toplam 15 maddeden oluştuğu, ilk beş maddenin (1-5) kabullenici sessizliği, ikinci beş maddenin (6-10) savunmacı sessizliği ve son beş maddenin (11-15) korumacı sessizliği ölçmeye yönelik olduğu görülmüştür.

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde maddelerin faktör yük değerleri, birinci faktör için .87 ile .78, ikinci faktör için .83 ile .59, üçüncü faktör için .82 ile .69 arasındadır. "Örgütsel Sessizlik Ölçeği"nin güvenirliği için de iç tutarlılık katsayısını elde etmeyi hedefleyen Cronbach alfa değeri ölçüt olarak değerlendirilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları; kabullenici sessizlik boyutunda 0,87, savunmacı sessizlik boyutunda 0,93, korumacı sessizlik boyutunda 0,80 ve örgütsel sessizlik ölçeği toplamında 0,87 olarak hesaplanmıştır.

Likert tipi beşli derecelendirme ile katılımcıların verilen ifadelere ilişkin tepkilerini belirlemeyi sağlayacak şekilde oluşturulan ölçek, tamamen katılıyorum (5), çok katılıyorum (4), orta düzeyde katılıyorum (3), az katılıyorum (2) ve hiç katılmıyorum (1) seçeneklerinden oluşmuştur.

Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri istatistik paket programına aktarılmış ve öncelikle tanımlayıcı istatistiklerle (yüzde, frekans) betimlenerek yorumlanmıştır. Daha sonra veriler parametrik istatistiksel tekniklerin kullanılmasına uygunluk bağlamında sınanmıştır. Verilerin parametrik istatistiksel tekniklere uygunluğunun sınanabilmesi için veri setine ilişkin puanların normal dağılım göstermesi ve varyansların homojen (eşit) olması gibi belli koşulları gerektirir (Akbulut, 2010; Büyüköztürk, 2010; Seçer, 2013). Bu amaçla veri setinin normallik dağılımı için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış, değerlerin -1,96 ve +1,96 arasında yer aldığı görülmüştür. Bu bulgular bağlamında verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilerek (Can, 2014) araştırma verilerinin çözümlenmesinde parametrik istatistik yöntemleri tercih edilmiş ve parametrik istatistik yöntemleri arasında yer alan t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testlerinden yararlanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre anlamlı farklılığın kaynağının belirlenmesinde ise Scheffe Testi uygulanmıştır. Grup ortalamaları arasındaki farkın test edilmesinde $\alpha = .05$ anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde ölçme aracında yer alan aralıkların eşit olduğu (4/5) varsayımından hareket edilerek öncelikle seçeneklere ilişkin alt ve üst sınırlar belirlenmiştir. Buna göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nde yer alan ifadelerin puanlamaları; 1.00-1.79 arası "hiç katılmıyorum", 1.80-2.59 arası "az katılıyorum", 2.60-3.39 arası "orta düzeyde katılıyorum", 3.40-4.19 arası "çok katılıyorum" ve 4.20-5.00 arası ise "tamamen katılıyorum" şeklinde belirlenmiştir.

Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik düzeyleri ve örgütsel sessizlik düzeylerinin, cinsiyet, branş, mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Örgütsel Sessizlik ve Boyutlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel sessizliğin; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik alt boyutlarına katılım düzeyleri

aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapmaya (ss) göre ele alınmıştır. Örgütsel sessizlik ve boyutlarına ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Ortalama Puanları

Boyut/Ölçek	N	\bar{X}	ss
Kabullenici Sessizlik	281	2,57	,94
Savunmacı Sessizlik	281	2,21	1,07
Korumacı Sessizlik	281	3,69	,90
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	281	2,82	,71

Tablo 2’ye göre katılımcılar örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik (\bar{X} =2,57; ss=,94), savunmacı sessizlik (\bar{X} =2,21; ss=1,07) boyutlarına “az”, korumacı sessizlik (\bar{X} =3,69; ss=,90) alt boyutuna “çok”, örgütsel sessizlik ölçeği toplam puanına ise (\bar{X} =2,82; ss=,71) “orta” düzeyde katılım göstermişlerdir.

Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, cinsiyet, branş, mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan t-testi ve varyans (ANOVA) analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Cinsiyet Durumu Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyut/Ölçek	Düzye	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Kabullenici Sessizlik	Kadın	126	2,59	,99	279	,291	,771
	Erkek	155	2,56	,91			
Savunmacı Sessizlik	Kadın	126	2,20	1,03	279	-,167	,868
	Erkek	155	2,22	1,10			
Korumacı	Kadın	126	3,80	,86	279	1,870	,063

Sessizlik	Erkek	155	3,59	,93			
Örgütsel	Kadın	126	2,86	,71	279	,837	,403
Sessizlik	Erkek	155	2,79	,71			

Tablo 3'te görüldüğü gibi cinsiyet değişkenine göre kabullenici sessizlik [$t_{(279)}=291$; $p>.05$], savunmacı sessizlik [$t_{(279)} = -,167$; $p>.05$], korumacı sessizlik [$t_{(279)} = 1,870$; $p>.05$] alt boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeği toplam puanında [$t_{(279)} = ,837$; $p>.05$] anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Branş Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Boyut/Ölçek	Düzyey	N	\bar{X}	Ss	F	p
Kabullenici Sessizlik	Sayısal Dersler	100	2,64	1,01	,794	,453
	Sözel Dersler	114	2,49	,89		
	Uyg. Dersler	67	2,61	,94		
	Toplam	281	2,57	,94		
Savunmacı Sessizlik	Sayısal Dersler	100	2,22	1,01	,749	,474
	Sözel Dersler	114	2,14	1,12		
	Uyg. Dersler	67	2,34	1,06		
	Toplam	281	2,21	1,07		
Korumacı Sessizlik	Sayısal Dersler	100	3,77	,78	1,06	,347
	Sözel Dersler	114	3,69	,93	1	
	Uyg. Dersler	67	3,56	1,02		
	Toplam	281	3,69	,90		
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	Sayısal Dersler	100	2,88	,72	,603	,548
	Sözel Dersler	114	2,77	,67		
	Uyg. Dersler	67	2,83	,76		
	Toplam	281	2,82	,71		

Tablo 4'e göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri branş değişkenine göre kabullenici sessizlik [$F_{(2,278)}=,794$; $p>.05$], savunmacı sessizlik [$F_{(2,278)}=,749$; $p>.05$], korumacı sessizlik [$F_{(2,278)}=1.061$; $p>.05$] alt boyutları ile örgütsel

sessizlik toplam ölçek puanında, [$F_{(2,278)}=,603$; $p>.05$] anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin görev yaptıkları okuldaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Okulda Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Boyut/Ölçek	Düzyey	N	\bar{X}	Ss	F	P	Fark (Scheffe)
Kabullenici Sessizlik	1yıl	64	2,40	,99	1,802	,129	
	2yıl	42	2,77	,97			
	3yıl	43	2,58	,92			
	4yıl	67	2,45	,91			
	5yıl+	65	2,74	,92			
	Toplam	281	2,57	,94			
Savunmacı Sessizlik	1yıl	64	1,93	,92	3,412	,010*	1-5
	2yıl	42	2,30	1,20			
	3yıl	43	2,29	1,08			
	4yıl	67	2,06	,94			
	5yıl+	65	2,55	1,14			
	Toplam	281	2,21	1,07			
Korumacı Sessizlik	1yıl	64	3,71	,97	,451	,771	
	2yıl	42	3,52	,91			
	3yıl	43	3,72	,88			
	4yıl	67	3,74	1,01			
	5yıl+	65	3,68	,74			
	Toplam	281	3,69	,90			
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	1yıl	64	2,68	,65	1,838	,122	
	2yıl	42	2,86	,84			
	3yıl	43	2,87	,68			
	4yıl	67	2,75	,67			
	5yıl+	65	2,99	,71			
	Toplam	281	2,87	,71			

*: $p < .05$

Tablo 5'te görüldüğü üzere, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde görev yaptıkları okulda çalışma süresi değişkenine göre kabullenici sessizlik [$F_{(4,276)} = 1,802$; $p > .05$], korumacı sessizlik [$F_{(4,276)} = ,451$; $p > .05$] boyutlarında ve örgütsel sessizlik toplam ölçek puanında [$F_{(4,276)} = 1,838$; $p > .05$] anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Savunmacı sessizlik [$F_{(4,276)} = 3,412$; $p < .05$] boyutunda ise anlamlı bir farklılık göstermiştir. Savunmacı sessizlik alt boyutundaki farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testine göre söz konusu farkın, aynı okulda 1 yıldır ($\bar{X}=1,93$) çalışan öğretmenler ile 5 yıl ve üzeri ($\bar{X}=2,55$) çalışan öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Anlamlı farklılık 5 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin lehinedir.

Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Boyut/Ölçek	Düzyey	N	\bar{X}	Ss	F	P
Kabullenici Sessizlik	5 ve altı	46	2,57	,97	2,194	,089
	6-10	73	2,34	,94		
	11-15	71	2,68	,96		
	16 ve üstü	91	2,67	,91		
	Toplam	281	2,57	,94		
Savunmacı Sessizlik	5 ve altı	46	2,03	,86	1,834	,141
	6-10	73	2,05	1,09		
	11-15	71	2,33	1,12		
	16 ve üstü	91	2,35	1,08		
	Toplam	281	2,21	1,07		
Korumacı Sessizlik	5 ve altı	46	3,63	,91	,078	,972
	6-10	73	3,72	,98		
	11-15	71	3,70	,95		
	16 ve üstü	91	3,68	,81		
	Toplam	281	3,69	,90		
Örgütsel Sessizlik	5 ve altı	46	2,74	,65	1,601	,189
	6-10	73	2,70	,75		

(Toplam)	11-15	71	2,90	,69
	16 ve üstü	91	2,90	,71
	Toplam	281	2,82	,71

Tablo 6'ya göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre kabullenici sessizlik [$F_{(3,277)} = 2,194$; $p > .05$], savunmacı sessizlik [$F_{(3,277)} = 1,834$; $p > .05$], korumacı sessizlik [$F_{(3,277)} = ,078$; $p > .05$] alt boyutları ile örgütsel sessizlik toplam ölçek puanında [$F_{(3,277)} = 1,601$; $p > .05$] anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin okullarında görev yapan öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

Boyut/Ölçek	Düzye	N	\bar{X}	Ss	F	P
Kabullenici Sessizlik	50 ve daha az	39	2,72	,92	,850	,468
	51-75	41	2,49	,96		
	76-100	119	2,62	,96		
	101 ve üstü	82	2,47	,93		
	Toplam	281	2,57	,94		
Savunmacı Sessizlik	50 ve daha az	39	2,18	,99	,929	,427
	51-75	41	2,06	1,05		
	76-100	119	2,33	1,09		
	101 ve üstü	82	2,13	1,07		
	Toplam	281	2,21	1,07		
Korumacı Sessizlik	50 ve daha az	39	3,41	,86	1,871	,135
	51-75	41	3,60	1,08		
	76-100	119	3,78	,80		
	101 ve üstü	82	3,72	,95		
	Toplam	281	3,69	,90		
Örgütsel Sessizlik (Toplam)	50 ve daha az	39	2,77	,74	1,144	,332
	51-75	41	2,72	,72		
	76-100	119	2,91	,69		
	101 ve üstü	82	2,77	,71		
	Toplam	281	2,82	,71		

Toplam	281	2,82	,71
--------	-----	------	-----

Tablo 7'de görüldüğü üzere, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde okullarındaki öğretmen sayısı değişkenine göre kabullenici sessizlik [$F_{(3,277)} = ,850$; $p > .05$], savunmacı sessizlik [$F_{(3,277)} = ,929$; $p > .05$], korumacı sessizlik [$F_{(3,277)} = 1,871$; $p > .05$] alt boyutları ile örgütsel sessizlik toplam ölçek puanında [$F_{(3,277)} = 1,144$; $p > .05$] anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri “orta” düzeydedir. Bu sonuç öğretmenlerin orta düzeyde örgütsel sessizlik davranışı sergilediklerini, sorunlarını, beklenti ve önerilerini kısmen ifade edebildiklerini göstermektedir. Çakal (2016), Dönmez (2016), Çiçek-Sağlam ve Yüksel (2015), Daşçı (2014), Nartgün ve Demirer, (2012) tarafından yapılan araştırmalarda da öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri “orta” düzeyde bulunmuştur. Apak (2016), Özdemir (2015), Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015), Yenal (2016) araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin “az” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Buna karşın Kahveci (2010) ise öğretmenlerdeki örgütsel sessizliğin “yüksek düzeyde” olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel sessizlik çok yönlü nedenleri olan, muğlak ve kaygan bir davranıştır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Bu nedenle sessizlik kurumlara göre farklılık gösterebilir. Her kurumda sessizliği etkileyen faktörler farklı olabilir. Bu bakımdan örgütsel sessizlikle ilgili yapılan araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmış olabilir. Dolayısıyla literatürdeki farklı araştırma sonuçlarının örgütsel sessizlik konusunda genelleme yapılmasını zorlaştırdığı söylenebilir.

Araştırmada öğretmenlerin kabullenici ve savunmacı sessizliklerinin “az”; korumacı sessizliklerinin ise “çok” düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu bulgu Apak (2016) tarafından yapılan çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Apak (2016) da kabullenici ve savunmacı sessizlik boyutlarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini “az”; korumacı sessizlik alt boyutunda “yüksek” düzeyde olduğunu belirlemiştir. Bununla birlikte Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin kabullenici sessizlik düzeylerini “az”, savunmacı sessizlik düzeylerini “çok az”, korumacı sessizlik düzeylerini ise “yüksek” düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Özdemir (2015) tarafında yapılan araştırmanın sonuçlarına göre

öğretmenlerin kabullenici ve korumacı sessizlik düzeylerinin “alt”, korumacı sessizlik düzeylerinin ise “orta” düzeyde olduğu görülmüştür. Nartgün ve Demirer (2012) ise öğretmenlerin kabullenici ve savunmacı sessizliklerinin “az” korumacı sessizliklerinin ise “yüksek” düzeyde olduğunu bulmuştur. Çiçek-Sağlam ve Yüksel (2015) de yönetici ve öğretmenlerin kabullenici ve korumacı sessizliklerinin “orta”, savunmacı sessizliklerinin ise “orta” düzeyinin üstünde bir ortalama olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin korumacı sessizlik düzeylerinin kabullenici ve savunmacı sessizlik düzeylerinden genellikle yüksek olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin korumacı sessizlik düzeylerinin kabullenici ve savunmacı sessizlik düzeylerinden genellikle yüksek olması öğretmenlerin daha çok çalışma arkadaşlarını ve çalıştıkları kurumu düşündüklerinden dolayı sessiz kalmayı tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılan çalışmada, demografik özelliklerin sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Ancak bu çalışmada ulaşılan bulgulara göre öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik alt boyutlarındaki sessizlik düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Apak (2016), Çakal (2016), Çiçek-Sağlam ve Yüksel (2015), Dönmez (2016), İşleyici (2015), Kahveci (2010), Kahveci ve Demirtaş (2013), Nartgün ve Demirer (2012), Özdemir (2015), Şekerli, (2013), Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015) tarafından yapılan çalışmalarda da örgütsel sessizlik davranışının cinsiyet değişkeni bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde farklı örgütlerde yapılan çalışmalarda (Alparslan, 2010; Yaman ve Ruçlar, 2014; Taşkıran, 2010; Herbalioğlu ve Gültekin, 2014) da çalışanların örgütsel sessizlik davranışları cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermemiştir. Bu durumda çalışanların kadın ya da erkek olmalarının, onların örgütsel sessizlik davranışları sergileyip sergilememeleri konusunda etkili bir değişken olmadığı ileri sürülebilir. Bu bağlamda cinsiyetin çalışanların sessiz kalma davranışı sergilemelerinde etkisinin olmadığı düşünülebilir. Literatürde örgütsel sessizliğin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaştığına yönelik araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Örneğin Kolay (2012) ve Kutlay (2012) erkeklerin kadınlardan daha sessiz olduğunu belirlemiştir. Buna karşın Alioğulları (2012), Kılınç (2012), Özgan ve Külekçi (2012), Özdemir ve Sarıoğlu-Uğur (2013), Tülübaş ve Celep (2014), Erigüç, Özer, Turaç ve Songur (2014) de farklı örgütlerde gerçekleştirdikleri çalışmalarında kadınlar daha sessiz

oldukları sonucuna ulaşmıştır. İncelenen araştırmaların çoğunluğunda kadınların sessizlik düzeylerine ilişkin puan ortalamaları erkeklere göre daha yüksektir. Bu bakımdan genel olarak, kadınların erkeklere kıyasla daha sessiz kaldıkları söylenebilir.

Öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik alt boyutlarındaki sessizlik düzeyleri branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu bulgu Apak (2016) ve Dönmez (2016), Yanık (2012) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Buna karşın Çakal (2016), Çiçek-Sağlam ve Yüksel (2015), Kahveci, (2010) ve Kolay (2012) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları örtüşmemektedir.

Araştırmada öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik alt boyutlarındaki sessizlik düzeyleri mesleki kıdemlerine göre de anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Literatürde bu bulguyu destekleyen araştırma sonuçlarının olduğu görülmüştür (Apak, 2016; Dönmez 2016, İşleyici, 2015; Kahveci, 2010; Kolay, 2012; Nartgün ve Demirel, 2012; Özdemir, 2015). Buna karşın Çakal (2016), Nartgün ve Kartal (2013) tarafından yapılan araştırmalarda mesleki kıdemi 16-20 yıl ve 21 yıl ve daha fazla olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyinin, mesleki kıdemi 5 yıldan az olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çiçek-Sağlam ve Yüksel (2015) ise araştırmalarında 1-5 ve 6-10 hizmet süresine sahip öğretmenlerin savunma amaçlı sessiz türünde diğer hizmet sürelerinde görev yapan öğretmenlere göre daha sessiz olduğunu; 21 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin korumacı sessizlik düzeylerinin diğer hizmet sürelerinde görev yapan öğretmenlere göre daha az olduğu tespit etmiştir. Yanık (2012) ise 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik ortalamalarının 1 -5 ve 6-10 hizmet süresine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgulardan hareketle öğretmenlerin mesleki kıdemi arttıkça daha fazla sessizlik davranışı sergilemeyi tercih ettikleri söylenebilir.

Okulda çalışma süresi değişkeni açısından öğretmenlerin sessizlik düzeyleri "kabullenici" ve "korumacı" sessizlik alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermezken "savunmacı" sessizlik alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bu farklılık 5 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ile 1 yıl ve altı çalışan öğretmenler arasındadır. 5 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler örgütsel sessizliğin savunmacı sessizlik alt boyutuna daha çok katılım göstermiştir.

Çakal (2016), Nartgün ve Kartal (2013) tarafından yapılan araştırmalarda okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi okuldaki çalışma süresi 5 yıl ve daha az ve 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılan çalışmada da 6-10 yıl arası aynı okulda çalışan katılımcıların diğer katılımcılara oranla daha fazla sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum daha uzun süre aynı okulda çalışan öğretmenlerin, edindikleri deneyimlerden dolayı itirazlarının ya da beklenti, öneri ve fikirlerinin nasıl karşılanacağı, dönütünün nasıl olacağını tahmin ettiklerinden farklı durumlarla karşılaşmamak için daha çok sessiz kalmayı tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Okulların yönetsel ve eğitsel uygulamalarıyla fark yaratabilmesi için yeni fikir ve görüşlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum öğretmenlerin kendilerini rahatça ifade etmeleri, fikir, bilgi ve beklentilerini paylaşmalarını gerekli kılmaktadır. Morrison ve Milliken'e (2000) göre bazı örgütsel yapılar ve politikalar (karar vermenin merkezileşmesinde artma veya yukarı doğru geri bildirim mekanizmasının yokluğu), yönetsel uygulamalar (aşağıdan gelen olumsuz geri bildirimleri reddetme veya olumsuz geri bildirim kanallarını oluşturmama) ve çalışan ile yöneticiler arasındaki demografik farklılıklar (yaş, ırk, etnik köken ve cinsiyet farklılıkları) örgütsel sessizliğin oluşmasında önemli faktörlerdir. Bu faktörlere bağlı olarak öğretmenlerde etiketlenme veya olumsuz bakış açısı, zarar görmüş ilişkiler, intikam ya da ceza ile karşılaşma düşüncesi, diğerleri üzerinde olumsuz etki oluşturma, konuşmanın bir fark yaratmayacağına olan inanç şeklinde düşünceler ortaya çıkabilmektedir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin "orta" düzeyde olduğunun belirlenmesinden hareketle öğretmenlerin sessizlik nedenlerinin incelenmesi ve elde edilen bulgular ışığında belli yapısal düzenlemelerin yapılması gerektiği söylenebilir. Bunun 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 gerektiği ifade edilebilir. Öte yandan mevcut araştırma yalnızca demografik değişkenlerle sınırlı tutulduğundan okullardaki örgütsel sessizliğin öğretmenlerin özgüven, özyeterlik, iletişim becerileri, tükenmişlik ve motivasyonu gibi bireysel; örgütsel adalet, bağlılık, güven, destek, örgüt kültürü ve iklimi, liderlik gibi örgütsel değişkenlerle ilişkisinin araştırılması literatüre ve uygulayıcılara aydınlatıcı bilgiler sunabilir.

Kaynakça

Acaray, A., Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship. *behaviour and organizational silence. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.

Acaray, A., Gündüz-Çekmecelioğlu, H. ve Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 32 , 139-157.

Akbarian, A., Ansari M., Shaemi A., Keshtiaray, N., (2015). Review organizational silence factors. *Journal Of Scientific Research And Development*, 2 (1). 178-181.

Akbulut, Y. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS uygulamaları*. İstanbul: İdeal Yayıncılık.

Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Hecettepe Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir uygulama*. Atatürk Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: mehmet akif ersoy üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimi ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Okan Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M. N. ,(2012), Organizational silence. *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.

Bayram, N. (2009). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Can A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki (Tekirdağ ili örneği)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Çakaloğlu, D. Ö. (2014). *Örgütsel sessizlik ve kültürel değişkenler üzerine ampirik bir araştırma*. Ufuk Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Çiçek-Sağlam, A. ve Yüksel, A. (2015). Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri, *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(7), 317-332,

Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Gazi Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Demir, M. ve Demir, Ş. Ş. (2012). Yükseköğretim kurumlarında örgütsel sessizlik: turizm lisans eğitimi kurumları örneği, *Millî Eğitim*, 193, 184-199.

Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*. Pamukkale Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Durak, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.

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.

Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C. ve Turaç, İ.S. (2014). Bir devlet hastanesinde hemşirelerde örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 61-84.

Göktaş-Kuluap, H. ve Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123-146.

Harbalioğlu, M. ve Gültekin, B.İ. (2014) "The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a case study at kilis 7 aralık university", *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2): 153-164.

Harlos, K. (2016). Employee silence in the context of unethical behavior at work: A commentary, *German Journal of Human Resource Management* 30(3-4), 345-355.

Izquierdo, I., Olea, J. ve Abad, F.J. (2014). Exploratory factor analysis in validation studies: Uses and recommendations. *Psicothema*, 26(3), 395-400.

İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Fırat Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kahveci, G. ve Demirtaş, Z (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.

Karabağ-Köse, E. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi*. Gazi Üniversitesi: Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Karaca-Cakinberk, A. Polat-Dede, N. ve Yılmaz, G. (2014). Örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: bir kamu üniversitesi örneği, *Journal of Economics, Finance& Accounting-JEFA*, 1(2), 91-105.

Kahya, C. (2015). Mesleki özyeterlilik ve örgütsel sessizlik ilişkisini belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 293-314.

Kılınç, E. (2012). *Hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi*. Cumhuriyet Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel loşp*bnhsessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yeditepe Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kutlay, Y. (2012). *Araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve özyeterlilik örgütsel sessizlikleri üzerine etkisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Milliken, F.J., Morrison, E.W., Hewlin, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues tht employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.

Morrison, E. W., Milliken, F. J., (2000), Organizational silence: A barrier to change and development in pluralistic World. *The Academy Of Management Review*, 25, 706-725.

Nartgün, Ş. S. ve Demirer, S. (2012). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 7(2) 139-156.

Nartgün, Ş.S ve Kartal, V (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel Sessizlik hakkındaki görüşleri, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.

Özdemir, L., Sarioğlu-Uğur S. (2013). Çalışanların örgütsel 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.

Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. Yeditepe Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özgan, H., Külekçi, H. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelere etkileri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 33-49.

Pinder C.C.ve Harlos K.P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331 -369.

Seçer, İ. (2013). *SPSS ve lirselle pratik veri analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Şekerli, H. (2013). *Öğretmenlerde çalışan sessizliği, iş doyumunu ve denetim odağı*. Ankara Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014) Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumunu etkileşimi: kamu sektöründe bir araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.

Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tülübaş, T. ve Celep, c. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H.U. Journal of Education)* 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.

Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. ve Yaman, E. (2013) Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.

Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi /Journal of Higher Education and Science*, 4(1), 36-50.

Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasında ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma*. Yeditepe Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yenel, K. (2016). *İlkokul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Gazi Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.