



**ÖRGÜT İKLİMİ İLE ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Havva TATAR

Yüksek Lisans Tezi
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
2019
(Her hakkı saklıdır.)

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ BÖLÜMÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜT İKLİMİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ
(The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Silence)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Havva TATAR

Doç. Dr. Ahmet AYIK

Erzurum
Ağustos, 2019

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Hava TATAR tarafından hazırlanan “Örgüt İklimi İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki” başlıklı çalışması 29/ 08 / 2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: Doç.Dr.Mehmet TEYFUR
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi

Danışman: Doç.Dr.Ahmet AYIK
Atatürk Üniversitesi

Jüri Üyesi: Dr.Öğrt.Üyesi İsa YILDIRIM
Atatürk Üniversitesi



Bu tezin Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

06 Eylül 2019



Prof.Dr.Mustafa SÖZBİLİR

Enstitü Müdürü

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgüt İklimi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

29/08/ 2019


Havva TATAR

☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması / patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun/....../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.

☐ Enstitü Yönetim Kurulunun/....../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.

(İmza)


Havva TATAR

TEŞEKKÜR

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır. İkinci bölümünde konu ile ilgili kuramsal bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümünde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin analizi ve yorumlanması; dördüncü bölümünde bulgular, beşinci bölümünde tartışma, sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

Tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren danışman hocam sayın Doç. Dr. Ahmet AYIK'a, tez çalışmamın veri toplama aracı bölümünde anket çalışmamın doldurulmasında değerli zamanlarını ayırarak katkıda bulunan değerli okul müdür ve müdür yardımcılara, çalışmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen Mücahit DAŞTAN hocama teşekkür ederim.

Havva TATAR

ÖZ

YÜKSEKLİSANS TEZİ

ÖRGÜT İKLİMİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Havva TATAR

Ağustos 2019, 104 sayfa

Amaç: Bu araştırmada, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgüt iklimi ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Yöntem: Araştırmanın evrenini, 2018–2019 eğitim-öğretim yılında Van ili merkez ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 138 ortaokulda görev yapmakta olan 2782 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen 546 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın modelini tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak; “Örgüt İklim Ölçeği” ve “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin istatistiksel çözümlemeleri için; frekans ve yüzde, ortalama, standart sapma, t testi, Anova testi, Pearson korelasyon kullanılmıştır. Bununla birlikte, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri yordama düzeylerini belirlemek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

Bulgular: Örgüt iklimi boyutları açısından en yüksek ortalamanın destekleyici müdür davranışları boyutunda, en düşük ortalamanın ise umursamaz öğretmen davranışları boyutunda olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğe ilişkin dağılımlara bakıldığında ise en yüksek ortalamanın duygu boyutunda, en düşük ortalamanın ise izolasyon boyutunda olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin algılarının; cinsiyet, öğrenim durumu ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin yönetici boyutuna ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin tüm alt boyutlarına ilişkin algılarının öğrenim durumu ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre; örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutlarının örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarını anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür.

Sonuç: Çalışmanın sonucuna göre örgüt iklimi alt boyutlarının ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerini etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt iklimi, örgütsel sessizlik.

ABSTRACT

MASTER THESIS

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL SILENCE

Havva TATAR

August 2019, 104 pages

Objective: The aim of this study was to investigate the relationship between organizational climate and organizational silence levels according to the perceptions of teachers working in secondary schools.

Method: The population of the study consists of 2782 teachers working in 138 secondary schools of the Ministry of National Education in the central districts of Van province in the 2018-2019 academic year. The sample of the study is composed of 546 teachers determined by stratified sampling method. The research model is composed of relational survey model. As a data collection tool; “Organizational Climate Scale” and “Organizational Silence Scale”. For statistical analysis of the data; frequency and percentage, mean, standard deviation, t test, Anova test, Pearson correlation were used. In addition, Multiple Linear Regression Analysis was performed to determine the predictive levels of dependent variables of independent variables. Significance level was taken as .05.

Results: In terms of organizational climate dimensions, the highest average was found to be supportive manager behaviors and the lowest average was unconcerned teacher behaviors. When the distribution of organizational silence was examined, it was observed that the highest average was in the emotion dimension and the lowest average was in the isolation dimension. Perceptions of teachers about organizational climate; gender, education level and seniority variables. Teachers' perceptions of the organizational silence scale related to the executive dimension differ significantly according to the gender variable. It was found that the perceptions of teachers about all sub-dimensions of organizational silence scale did not differ significantly according to educational background and seniority variables. It is seen that there are significant relationships between sub-dimensions of organizational climate scale and sub-dimensions of organizational silence scale. According to the results of regression analysis; It was observed that the sub-dimensions of organizational climate scale significantly predicted the sub-dimensions of organizational silence scale.

Conclusion: According to the results of the study, it was determined that organizational climate sub-dimensions affect the organizational silence levels of secondary school teachers.

Keywords: Organizational climate, organizational silence.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	i
ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
KISALTMALAR DİZİNİ	xii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
Giriş	1
Problem	2
Araştırmanın Amacı	3
Araştırmanın Önemi.....	3
Araştırmanın Varsayımları.....	4
Araştırmanın Sınırlılıkları	4
Tanımlar	4
İKİNCİ BÖLÜM	6
Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar	6
Örgüt ve Birey.....	6
Örgüt Yönetimi	7
Örgüt Amaçlarının Önemi	8
Örgüt İklimi.....	9
Okul İklimi ve Yönetici Davranışları.....	9
Destekleyici yönetici davranışı.	10
Emredici yönetici davranışı.....	10
Kısıtlayıcı yönetici davranışı.....	11
Okul İklimi ve Öğretmen Davranışları	11
İşbirlikçi öğretmen davranışı.....	11
İşe sarılan öğretmen davranışı.....	12
İşe sarılmayan (umursamaz) öğretmen davranışı.....	12
Örgüt İkliminin Boyutları	12
Örgüt İklim Değişkenleri	14

Örgüt İkliminin Doğurduğu Sonuçlar	14
Verimlilik üzerine etkisi.....	14
Tatmin üzerine etkisi.....	15
Performans üzerine etkisi.....	15
Örgütlerde Sessizlik Kavramı ve Gelişimi.....	16
Örgütsel Sessizlik İklimi	17
Örgütsel Sessizliğe Etki Eden Nedenler	18
Üst yönetim tutumu.....	18
Bölüm yöneticisi tutumu.....	19
İlgören Sessizlik Davranışları.....	19
İlgisizliğe boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışı.....	19
Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı.....	20
İlişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı.....	20
Örgütsel Sessizliğin Sebepleri.....	20
Örgütsel sebepler.....	21
Yönetimsel sebepler.....	23
Bireysel sebepler.....	25
Sessizlik Kuramları	27
Beklenti kuramı.....	27
Sessizlik sarmalı kuramı.....	27
Planlı davranış kuramı.....	28
Fayda maliyet analizi.....	29
Sessizlik Türleri	30
Kabullenici sessizlik.....	30
Savunmacı sessizlik.....	31
Prososyal sessizlik.....	31
Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	32
Örgütsel sessizliğin örgütsel düzeydeki sonuçları.....	32
Örgütsel sessizliğin bireysel düzeydeki sonuçları.....	33
Konu İle İlgili Olarak Yapılan Çalışmalar	33
Örgüt iklimi (Yurt içi araştırmaları).....	33
Örgüt iklimi (Yurt dışı araştırmaları).....	37
Örgütsel sessizlik (Yurt içi araştırmaları).....	40
Örgütsel sessizlik (Yurt dışı araştırmaları).....	44
İlgili Araştırmaların Değerlendirilmesi.....	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	48
Yöntem	48
Araştırma Modeli	48
Evren ve Örneklem	48
Veri Toplama Araçları	50
Kişisel bilgi formu.	50
Örgüt iklimi ölçeği.	50
Örgütsel sessizlik ölçeği.....	50
Verilerin Toplanması	51
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	52
Bulgular	52
BEŞİNCİ BÖLÜM	65
Tartışma ve Sonuç	65
Örgüt İklimi Boyutlarının Düzeylerine İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	65
Örgütsel Sessizlik Boyutları Düzeyine İlişkin Tartışma ve Sonuç	66
Örgüt İklimine İlişkin Öğretmen Algıları Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmakta mıdır?	66
Örgüt İklimine İlişkin Öğretmen Algıları Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmakta mıdır?.....	67
Örgüt İklimine İlişkin Öğretmen Algıları Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmakta mıdır?	68
Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Algıları Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmakta mıdır?	68
Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Algıları Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmakta mıdır?.....	69
Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Algıları Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmakta mıdır?	69
Örgüt İklimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	70
Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Boyutlarını Yordama Düzeyi.....	71
Öneriler	71
Uygulayıcılar için öneriler.	71
Araştırmacılar için öneriler.	72
KAYNAKÇA	73
EKLER	82
EK-1. İzin Belgesi.....	82

EK-2. Kişisel Bilgi Formu	85
EK-3. Örgüt İklimi Ölçeği	86
EK-4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	87
EK-5. Ölçek İzin	88
ÖZGEÇMİŞ.....	90



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet ve Mesleki Kıdem Durumlarına Göre Dağılımları	49
Tablo 2. Öğretmen Algılarına Göre Örgüt İklimi Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	52
Tablo 3. Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	54
Tablo 4. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgüt İklimine İlişkin t - Testi Sonuçları	55
Tablo 5. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Örgüt İklimine İlişkin t - Testi Sonuçları	56
Tablo 6. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgüt İklimine İlişkin ANOVA Sonuçları	57
Tablo 7. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sessizliğe İlişkin t - Testi Sonuçları	58
Tablo 8. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sessizliğe İlişkin t - Testi Sonuçları	58
Tablo 9. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Sessizliğe İlişkin ANOVA Sonuçları	59
Tablo 10. Örgüt İklimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Korelasyonlar	60
Tablo 11. Yönetici Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	61
Tablo 12. Duygu Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	62
Tablo 13. İzolasyon Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	62
Tablo 14. Okul Ortamı Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	63
Tablo 15. Sessizliğin Kaynağı Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	63

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Örgütsel sessizliğin sebepleri.	21
Şekil 2. Planlı davranışlar kuramı.	29



KISALTMALAR DİZİNİ

Akt : Aktaran

Ed. : Editör

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

SPSS :Statistical Package for Social Science



BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

Okulların faaliyetinde, insani ilişkiler örgütsel yapı kadar önemli bir rol oynamaktadır. Okuldaki başarı çitasının yüksek olması eğitim örgütü yöneticisinin ve öğretmenlerin rolüne bağlıdır. Okul yöneticisinin, öğretmenler üzerindeki tavır ve davranışları olumlu yönde olduğunda okul iklimi sıcak olacaktır. Aksi durumda ise, okulda sessizlik iklimi oluşabilir (Pounder & Blase, 1988; Akt., Polat & Kazak, 2014). Okul yöneticilerinin, öğretmenlerine karşı samimi olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte okul yöneticileri öğretmenlerin ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir. Okul yöneticisinin öğretmenler ile sözde ilgileniyormuş gibi yapıp aslında hiç ilgilenmemesi ve onları umursamaması, yöneticinin bilgi ve beceriden yoksun oluşu, ben bilirim tutumu, yönetimdeki güven sıkıntısı ve okul yöneticisinin baskıcı ve hükmedici davranış ve tutumları, çıkar ve menfaat ilişkilerinin olması, yetersiz performansın olması, okulun toplum içindeki konumu gibi sebeplerden ötürü öğretmenlerin sessizlik davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir (Arlı, 2013; Cemaloğlu, Daşçı & Şahin, 2013). Öğretmenlerin sessizlik davranışları geliştirmesinde önemli etkenlerden biri de okul yöneticilerinin sergiledikleri davranışlardır. Bu nedenle okul yöneticileri liyakat sahibi olmalı ve hedefler doğrultusunda öğretmenleri harekete geçirebilmelidir. Elbette ki okul yöneticilerinin önemli yeterliklerinden biri de öğretmenlerin karar sürecine katılımını sağlayarak, onların duygu ve düşüncelerini ifade etmelerine zemin hazırlamaktır. Bu şekilde öğretmenlerin görev yaptıkları okul için daha fazla çaba göstermeleri sağlanabilir.

Örgüt lideri, örgütün belirlenen hedeflerini gerçekleştirmek için bir takım tedbirler alır. Alacağı her türlü tedbir örgüt iklimini etkileyerek örgütün olumlu ya da olumsuz bir kişilik kazanmasına neden olur (Akar, 2006). Örgüt iklimi, işyerinin çalışanları tarafından kavranan psiko-sosyal yönüdür. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, bir arada çalışan bireylerin soluduğu havanın niteliğidir. Çalışan bireylerin çoğunluğunda kavranan ve belirli bir statü kazandıran iklim, örgütteki birey davranışlarının izahında önem taşımaktadır (Doğan, 2007).

Eğitim örgütlerinin fiziki şartlarının kullanışlı hale getirilmesi, okulun alt yapısının gelişmesini sağlayarak mutlu ve öz güvene sahip bireylerin yetişmesini sağlayacaktır. Eğitim örgütlerinin gelişmesi okulda ılımlı bir iklimin oluşturulmasına bağlıdır. Sıcak, bir okul iklimi

oluşturulmasında okul idarecilerinin yadsınamaz yeri olduğu bir gerçektir. Söz konusu durumda, idareci tutum ve davranışlarının okul iklimi üzerindeki sonuçlarının neler olabileceğinin tahmin edilmesi önemlidir (Yapıcıer, 2007).

Problem

Okul ortamında yöneticilerin kullandıkları gücün; örgüt iklimi, örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve çalışanların üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Örgüt üyelerince algılanan ve örgüte kimlik kazandıran iklim kavramı, örgütte insan davranışlarını açıklamada önemli yere sahiptir. Örgüt iklimi, çalışanların motivasyonları ve davranışları üzerinde oldukça etkilidir (Doğan, 2007).

Okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden biri, örgütte verimliliğin artırılması ve insan ilişkilerine gereken önemin verilmesini sağlamaktır. İnsanların birbirleriyle iletişim içinde bulundukları alanlardan biri de hiç kuşkusuz eğitim örgütleridir. Eğitim örgütlerinin girdisi de çıktısı da insandır. Eğitim örgütlerinin geliştirilmesi, eğitim sistemimizin gelişmesine etki edecek, dolayısıyla kaliteli bireylerin yetişmesini sağlayacaktır. Ancak istenilen bu hedefe ulaşabilmek için okulda pozitif bir iklimin oluşturulması gerekmektedir. Okulda pozitif bir iklim oluşturulmasında birçok değişken sıralanabilir. Bu değişkenlerin en önemlisinin, okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim politikası olduğu söylenebilir. Yönetici davranışlarının boyutu ve okul iklimi üzerindeki olumlu yahut olumsuz etkilerinin neler olabileceği ve ne gibi sonuçlar doğuracağının anlaşılabilmesi gerekir (Yapıcıer, 2007).

Örgüt iklimi üzerinde yöneticilerin, uyguladıkları olumsuz tavır ve davranışlar etkili olabilir. Okul yöneticilerinin; öğretmenlerle olan iletişiminin, sergiledikleri davranışların örgüte ve birbirlerine olan davranışları üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu durum öğretmenlerin çalışma isteğini ve motivasyonunu etkileyerek okulun daha iyi bir eğitim vermesini sağlayabilir.

Örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerine etkisi düşünüldüğünde, okulda sağlıklı bir iklimin oluşmasında yöneticinin tavır ve davranışlarının önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Okulu yöneten kişinin gerek liyakat sahibi olması örgütlerin gelişimini ve sürekliliğini sağlayabilir. Okul yöneticilerinin öğretmenler üzerinde emredici veya kısıtlayıcı davranışlar sergilemeleri öğretmenlerin baskı altında olmalarına sebep olabilir. Kendilerini rahat hissetmeyen, baskı altında olan öğretmenlerin düşüncelerini ifade etmeleri mümkün olmayabilir. Örgüt iklimi sadece okul yöneticilerinin davranışlarından değil, aynı zamanda öğretmenlerin birbirlerine karşı olan tutum ve davranışlarından da etkilenmektedir. Öğretmenlerin birbirlerini umursamadıkları, öğretmenler arasında işbirliğinin sağlanmadığı

bir ortamda eşgüdümünü sağlamak zorlaşacaktır. Düşüncelerin rahat bir şekilde ifade edilemediği, öğretmenlerin sessiz kalmayı tercih ettikleri bir okul ikliminde hedeflerin gerçekleştirilmesi oldukça güçtür. Okul ikliminin öğretmenlerin sessizlikleri üzerinde etkili olduğu düşünüldüğünden, çalışma sonuçlarının uygulayıcılara önemli ipuçları vereceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada ortaokullarda çalışan öğretmenlerin algılarına göre, örgüt iklimi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile ilgili ilişkilerin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu çerçevede aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

1. Ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algıları ne düzeydedir?
3. Ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin algıları, cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmakta mıdır?
4. Ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algıları cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmakta mıdır?
5. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, örgüt iklimi ve örgütsel sessizlik arasında ilişki var mıdır?
6. Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre, örgüt iklimi, örgütsel sessizliğin; yönetici, duygu, izolasyon, okul ortamı ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarını anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?

Araştırmanın Önemi

İlgili alan yazın incelendiğinde; gerek yurt içinde gerekse yurt dışında örgüt iklimi ve örgütsel sessizlik alanında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Yapılan birçok araştırmada, öğretmenlerin sessizlik davranışı sergilediği görülmüştür. Günümüzde diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de en önemli etkenlerin başında insan kaynakları gelmektedir. Öğretmenlerin, sessizlik davranışı içine girmeleri okul iklimini olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda, örgütsel sessizlik davranışını minimum seviyeye indirmek için çözüm önerileri sunulmuştur.

Okul iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi, okul ikliminin hangi özelliğinin örgütsel sessizlikle ilişkili olduğunu belirlemek açısından önemlidir.

Uygun okul ikliminde çalışanların, birbirleriyle olan iletişimi samimi ve içten olduğunda bireyin çalıştığı ortama yabancılaşmadığı ve kendini yalnız hissetme duygusunun azaldığı bunun sonucunda da çevresi ve çalıştığı okul ortamıyla aralarında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Armağan, 2014). Çalışanların birbirleriyle olan etkileşimleri sonucunda oluşan okul ikliminin, performansın, üretkenliğin ve verimliliğin üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür (Schein, 1997, Patterson, 2004; Akt., Gök, 2009). Çalışanlar arasında zaman zaman yaşanan görüş ve düşünce ayrılıklarının olması, değişim ve gelişmeye neden olacağı belirlenen amaçlara katkı sağlayacağı tespit edilmiştir (Asankutlu & Safran, 2006).

Örgüt ikliminde, çalışanların birbirleriyle olan yanlış iletişiminden kaynaklanan çatışmalar, motivasyon düşüklüğü, stres ve huzursuz bir çalışma ortamının olması çalışan bireyi olumsuz yönde etkilemekte ve bu durum zaman içerisinde örgütün tamamına yansımaktadır. Teknolojik gelişmeler, siyasal ve hukuksal yapı, örgütlerde sendikalaşmaların oluşması, toplumun kültürel yapısındaki huzursuz bir havanın oluşu, düzensizlikler ve çalışan bireyin bu durumlara müdahale edememesi bireyin yıpranmasına işine ve çevresine karşı yabancılaşmasına neden olmaktadır (Özler & Dirican, 2014). Bütün bu olumsuzluklar bireyin çevresindekilerle iletişiminin azalmasına ve yalnızlık duygusunun oluşmasına ve bunun sonucunda da işine, mensubu olduğu örgüte karşı olan görev ve sorumluluklarını yerine getirememesine sebep olur ki, bu da belirlenen hedeflere ulaşılmasına engel oluşturur.

Araştırmanın Varsayımları

Van merkez; Edremit, İpekyolu ve Tuşba ilçelerindeki ortaokullarda yapılan araştırmaya katılan öğretmenlerin ve ortaokul yöneticilerinin okul iklimi ve örgütsel sessizlik algılarına dair gerçekçi değerlendirmeler yaptıkları, anketlere doğru, samimi ve içtenlikle yanıtlar verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma; 2018-2019 öğretim yılı, Van ili merkez ilçelerinde bulunan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ortaokullarda görev yapan ve örnekleme alınan öğretmenler ve araştırmada kullanılan ölçekler ile sınırlıdır.

Tanımlar

Araştırmada geçen bazı kavramların anlamları aşağıda verilmiştir.

Okul Yöneticisi: Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaokulları yönetmekle görevli okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı.

Öğretmen: Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ortaokullardaki branş öğretmenleri.

Örgütsel Sessizlik: Çalışanların çalıştıkları işyeri koşullarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için görüş ve düşüncelerini anlatmak yerine konuşmamayı tercih etmesi olarak tanımlanmıştır (Çakıcı, 2007).

Okul iklimi: Bireylerin mensubu bulunduğu örgütteki tutum ve davranışlarının nasıl olması gerektiğine dair oluşan algının neticesinde meydana gelen hava olarak açıklamaktadır (Barutçugil, 2004).



İKİNCİ BÖLÜM

Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde örgüt ve birey, örgüt yönetimi, amaçlarının önemi, örgüt iklimi, örgüt ikliminin boyutları, değişkenleri, örgüt ikliminin bazı kavramlar arasındaki ilişkisi, örgüt ikliminin doğurduğu sonuçlar, örgütlerde sessizlik kavramı ve gelişimi, örgütsel sessizlik iklimi, örgütsel sessizliğe etki eden nedenler, sebepleri, yönetsel sebepleri, bireysel sebepler, sessizlik kuramları, örgütsel sessizliğin sonuçları hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Örgüt ve Birey

Örgüt kavramı, insanların birbirleriyle olan işbirliği gereksinimlerinden doğar. Örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için sinerji ruhuna ihtiyaç vardır. Yani belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışanların güçlerini birleştirmesi gerekmektedir. Örgütte çalışanlar, algılama, düşünme ve kavrama yeteneklerini örgütler aracılığıyla bütünleştirerek gerçekleştirirler (March, Simon, 1958; Akt., Aydın, 2000).

Örgütle ilgili birçok tanım mevcuttur. Örgüt kavramı, psikoloji, sosyal psikoloji antropoloji, siyaset bilimi ve kamu yönetimi gibi değişik bilim dallarının ilgi alanına girerek her birinin kendi bakış açılarına göre farklı anlam kazanmış ve birçok tanımı yapılmıştır (Şişman,1994). Örgüt; iş bölümü yapılarak, otorite ve sorumluluk duygusu içinde, belirlenen ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir grup insanın bir araya gelerek oluşturdukları faaliyetlerin ussal eşgüdümüdür. Psikologlar ise örgütü, karmaşık sosyal bir sistem, bir veya birden fazla kişinin bilinçli olarak güçlerinden veya eşgüdümlemiş eylemlerinden oluşan bir sistem olarak tanımlamışlardır (Sağlam, 1979).

Bir örgütün etkililiğinin oluşabilmesi için çalışanların ortak hareket etmesi gerekir. Çalışanların gereksinimlerinin karşılanması, işbirliğinin olması örgütte yeterliliğin ölçütüdür (Barnard, 1938; Akt., Aydın, 2000).

Örgütlerin yaşam gücü, çalışanların ortak hareket etmesine bağlıdır. Örgütün amacını gerçekleştirmeye yönelik işbirliğine istekli olabilmek için, amacın gerçekleştirilebilecek nitelikte olduğuna içten inanmak gerekmektedir. Kısaca, ortak amaca inanma, bireyde işbirliği için isteklilik oluşturmakta ve sonuçta formel bir örgütün temel öğelerinden biri oluşmaktadır. İş yerinde etkililik değersizleştğinde, örgütün belirlediği hedef istenilen ölçüde

gerçekleştirilemediğinde, bireylerin katkıda bulunma istekleri azalır. Bunun sonucunda da, örgütün varlığı tehlikeye girer (March, Simon, 1958; Akt., Aydın, 2000).

Örgüt Yönetimi

Örgüt yönetimi ile ilgili olarak yirmi yüzyıldan itibaren bilimsel çalışmalar yapılmış ve 1950 yılından günümüze kadar yönetim bilimiyle ilgili olarak çalışmalara devam edilmiştir (İnandı & Özkan, 2006). Örgüt yönetiminin birçok tanımı yapılmıştır. İstenilen durumu gerçekleştirme çabası olarak tanımlanabilir. Bur da bilinmesi gereken nokta, bir örgütün sadece tek bir amacının olması gibi bir durumun söz konusu olmadığıdır (March, Simon, 1958; Akt., Aydın, 2000). Örgüte; yönetim, çalışan personel ve denetçiler açısından yaklaşılmış ancak yapılan birçok araştırmaya rağmen hala tam olarak anlaşılabilmiş değildir (Cemaloğlu, 2007). Genel olarak yönetim, çok yönlü etkileşim ve iletişimlerin varlığı, amaçların gerçekleştirilmesi ve yöneticiye atfedilen bir kısım özellikler gibi ortak noktalar içerir (Erçetin, 2000).

Örgüt yönetimini, davranışsal açıdan inceleyen Ohio State Üniversitesinin çalışmaları ikinci dünya savaşının sonunda başlamış ve bu çalışmanın sonunda, yönetimin iki temel boyutunun olduğu görülmüştür. “Anlayış gösterme” ve “Yapıyı kurma” (Aydın, 1991; Celep, 2004; Çelik, 2007). Anlayış gösterme; örgütte bireylerin birbirlerine karşı saygılı olmaları, destek ve gruptaki üyelerin çeşitli gereksinimlerine ilgi gösterme davranışları ve arkadaşlığı kapsar. Yapıyı kurma; yetki görev ve sorumlulukların tanımlanması kodlama, iletişim kanalları oluşturma, örgütlenme, grubun işle ilgili göstermiş olduğu performansı değerlendirme vb. davranışları kapsar (Erçetin, 2000).

Örgüt yönetimi, yatay ve dikey iletişimden meydana gelen, harekete geçirme, güdüleme, destekleme, motive etme ve rehberlik etme olarak tanımlanırken (Erden ve Erdem, 2007), diğer bir tanımda ise, bağlılık, inanç, isteklilik ve gönüllülük gibi süreçleri içeren bir kavram olarak tanımlanmıştır (Buluç, 2009).

Örgütler belli amaçlara yöneliktir. Bu özellik; Etzioni (1964), Persons (1960), Schein (1970) gibi kuramcılar tarafından “olmazsa olmaz” (sine qua non) olarak kabul edilmektedir (Akt., Aydın 2000). Persons’a göre, belirli amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olması, örgütü diğer sosyal sistemlerden ayıran, onu tamamlayıcı bir özelliktir (Persons, 1960; Akt., Aydın, 2000).

Örgüt yönetimi rasyonellikten öte, duygusallık yönü ağır basan, insanları etkilemeyi, motive etmeyi, yüreklendirmeyi, rehberlik yapmayı, şevk ve heyecan vermeyi ifade eder.

Geleceği görmeyi, örgütün geleceğine dair vizyon oluşturmayı ve belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için örgüt üyelerini güdülemeyi içerir (Şişman & Turan, 2002).

Örgüt Amaçlarının Önemi

Örgütler, çalışanın örgütsel davranışını etkilemesi açısından oldukça önemlidir. Örgütlerin amaçları farklı biçimlerde ifade edilir. Emeği azaltmak, madde ve insan kaynaklarının kontrolünü sağlamak, verimi artırmak, var olan ya da oluşabilecek çatışmaya engel olmak ve çalışanların tavır ve davranışlarını kestirme olanaklarını çoğaltmak görüşlerden birkaçıdır. Örgütün amaçları kapalı ya da açık olabilir. Bunun yanında eğitim örgütlerinin amaçları örgütün içindeki ve dışındaki var olan değerler üzerine kurulur. Eğitim, sosyal, politik ve mesleksi bir girişimdir. Sosyal girişimdir, çünkü toplumda eğitimsel alanda yetişmemiş üyelerini eğitmek oldukça önemli bir görevdir. Politik girişimdir, çünkü demokratik ülkelerde güç yapıları ve sürekli baskı yapan gruplar eğitim üzerine dolaylı veya dolaysız çeşitli etkilerde bulunurlar. Bu yüzden örgüt dışındaki değerleri dikkate almak, eğitim ve örgütün amaçlarını karşılaştırmak uygun olacaktır (Bursalıoğlu, 2011). Amaçlar çalışanlar için yön belirler, belirsizlikleri azaltır, değerlendirmede standart belirler, bireyin rol performansını etkiler ve ortak insan çabasını eyleme geçirmede avantaj sağlar (March, Simon, 1958; Akt., Aydın, 2000). Amaçlar, belirli yollarla önemli bazı işlevler görürler. Bu işlevler şunlardır (Etzioni, 1964, Zald, 1963, Steers, 1971; Akt., Aydın, 2000):

1. Amaçlar dikkatlerin merkezidir. Amaçlar çalışanların, çabalarına ve etkinliklerine yol gösterir.
2. Amaçlar yasallığın kaynağıdır. Amaçlar sadece bir örgüt üyesine ne yapması gerektiğini belirtmek işlevine sahip değildir. İş görenlerin eylemlerine gerekçe oluşturarak yasallık kazandırır. Yapılan eylem ve etkinliklere yönelik eleştirilere karşı savunma mekanizması oluşturur.
3. Örgütün standart rolünü oynar. Çalışanların başarı derecelerini ölçmede performansları dikkate alınır.
4. Örgütün yapısını biçimlendirir. Örgütün amaçları ile yapısı etkileşim içindedir. Karşılıklı bir etkileme söz konusudur.
5. Amaçlar örgüt hakkında bilgi sağlar. Bir örgütün amaçları, hem örgüt üyeleri için, hem de üye olmayanlar için, örgüt hakkında bilgi kaynağıdır.

Amaçlar, örgüt gerçeğinin bir parçası, anahtar niteliğinde bir ögesidir. Örgüt gerçekten neye benzemektedir? sorusunun yanıtı örgütün amaçlarında saklıdır. Örgütün amaç yönelimli

oluşu bireylerin davranışları üzerinde önemli etkiye sahiptir. Ancak, söz konusu etki tüm örgüt yapısında yaygın değildir. Yani örgütlerdeki iş görenlerin örgüt ortamında gösterdikleri davranışların tümü amaçlı ve bilinçli değildir.

Örgüt İklimi

Örgüt iklimi araştırmalarının kırk yıla yakın bir tarihi vardır ve tanımlanması oldukça zor bir kavramdır. İklim kavramı, 1960 yılından itibaren davranış bilimciler, kuramcılar, uygulamacılar ve yönetim bilimciler tarafından araştırma konusu yapılmıştır (Şişman, 1994).

Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran, tasvir eden betimleyen, egemen olan ve çalışanların davranışlarını etkileyen ve onların davranışlarından etkilenen bir terimdir (Bakan, Büyükbeşe & Bedestenci, 2004). Barutçugil (2004) örgüt iklimini; çalışanların örgüt içerisinde nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin algılarının sonucunda oluşan en genel hava olarak tanımlamaktadır.

Örgütler zamanla kendilerine has bir kimlik oluştururlar ve oluşturdukları bu kimlik çerçevesinde örgüte yeni katılanları etkilerler. Bu kimlik örgütün ulaşmayı hedeflediği yapı ve amaçları etkileyerek bir “iklim” oluşturur ve oldukça önemlidir. Kimlik, hem örgüte kişilik kazandırır hem de çalışanların davranışlarını etkiler. İklimin, örgütün özellikler seti olarak açıklanması bir nevi kişiliğin ve örgütün kişiliği olarak tanımlanabilir. Her örgütün kendine göre benimsediği normları vardır. Bazıları psikolojik boyuta dikkat çeker. Davranışlar ön plandadır. Örgüt iklimi; örgütün, içsel kalitesini ve çalışanların yaşantılarını yansıtır. Hava, çevre, kültür ve duygu ile eş anlamlıdır (Paknadel Çetinkanat, 1988). Bir okulun, örgüt iklimi öğretmen ve öğrencilerin davranışlarını etkiler. Yani, örgüt iklimi işlerin nasıl gittiğini ve sonuçları tahmin etmede görüş sağlar (Aydın, 2000).

Örgüt iklimine yönelik en önemli araştırma ilköğretim ve ortaöğretim okullarında Hoy, Tarter ve Kottkomp (1991) tarafından yapılan örgütsel iklim araştırması olmuştur (Hoy, Tarter & Kottkomp 1991; Akt., Celep, 2000). Yapılan araştırmada ilköğretim okullarının örgütsel iklim betimlemesi, müdür ve öğretmenin gösterdiği davranışa dayanmaktadır. Okulların örgütsel ikliminin betimlenmesi, müdür davranışı; destekleyici, emredici ve sınırlayıcı müdür davranışı; öğretmen davranışı; işbirlikçi, içten ve işe sarılmayan öğretmen davranışı şeklinde belirtilmektedir (Hoy, Miksel, 1987; Tagiuri, 1968; Akt., Celep, 2000).

Okul İklimi ve Yönetici Davranışları

H. Taymaz (2007)’a göre bir okulda verimliliğin ve etkililiğin arttırabilmesi için sağlıklı ve pozitif bir iklimin oluşması gereklidir (Hoy & Miksel, 2000; Akt., Diş, 2015). Hoy

ve Miskel (2000), örgüt ikliminin 6 boyutunun olduğunu ve her bir yönetici boyutunun farklı özellikler içerdiğini belirtmişlerdir.

Destekleyici yönetici davranışı.

Destekleyici müdür davranışı, birden fazla davranış boyutlarını kapsadığından dolayı tanımlanması oldukça zor bir kavramdır denebilir. House (1981) yaptığı çalışmada, destekleyici müdür davranışını, sosyal destek yapısına dayandırmaktadır. Sosyal destek, bireylerin birbirleriyle olan etkileşimlerini, çevre ile ilgili bilgileri, araçsal yardımı (ürün ve hizmet), öz değerlendirmeyi ve duygusal ilgiyi (sevgi ve sempati) kapsamaktadır. Okul yöneticisi öğretmenlere değer verir onları dinler ve onlardan gelecek her tür fikir, görüş ve önerilere açıktır. Övgüleri gerçekçi ve dostça, eleştirileri yapıcı yönde olmalı, öğretmenlerin mesleki yeterliliklerine saygı göstermeli ve her öğretmene mesleki ve kişisel sorunlarında destek olmalıdır (Hoy & Miksel, 2012; Akt., Diş, 2015).

Destekleyici yönetici davranışında okul müdürü, eleştirilere açıktır ve yaptığı eleştiriler yapıcıdır. Öğretmenleri doğru ve gerçekçi bir gözlemle değerlendirmede bulunur ve gerçekçi övgülerde bulunur. Öğretmenlerden okuldaki personel ve yardımcı hizmetlere kadar tümünü dinler ve önerileri önemser (Ayık & Şayir, 2014). Destekleyici yönetici davranışının birçok boyutu mevcuttur ve gösterilen destek şüphesiz değişiklik gösterecektir. Hoy, Tarter ve Kottkomp (1991) destekleyici müdür davranışını, öğretmenlere olan temel ilginin yansıtılması olarak tanımlamıştır (Hoy, Tarter & Kottkomp 1991; Akt., Celep, 2000).

Emredici yönetici davranışı.

Hoy, Tarter ve Kottkomp (1991), emredici müdürün; öğretmenleri katı ve sert bir denetime tabi tuttuğu, en küçük bir hata da yaptırım uygulamaktan tereddüt etmediği, küçük ayrıntılara kadar öğretmen ve okul etkinliklerini yakından takip ettiği ve üzerinde durduğunu ifade etmişlerdir (Akt., Celep, 2000).

Emredici müdür davranışı sergileyen müdürlerin, öğretmenler üzerinde hâkimiyet kurmaya çalıştıkları ve her yaptığı davranışları gözlemledikleri, sert baskıcı ve katı yönetimi benimsedikleri, yapılan her faaliyeti kontrol ettikleri, dinlemeleri gerekirken sürekli kendi fikir ve görüşlerini empoze etmeye çalıştıkları belirlenmiştir (Turan, 1998).

House, (1971) yaptığı araştırmasında ise emredici müdür davranışını, var olan sorun ve problemlerin çözümü ve karar alma sürecini müdürün verdiği ve iletişimin tek taraflı yürütüldüğü bir süreç olarak açıklamıştır (House, 1971; Akt., Turan, 1998). Hoy ve Miksel (2012)'e göre emredici yönetici davranışında, oldukça sert ve katı bir gözetim söz konusudur.

Yönetici en küçük detaylara kadar tüm öğretmenlerin okuldaki etkinliklerini en ince detayına kadar yakından takip eder (Hoy & Miksel, 2012; Akt., Diş, 2015).

Kısıtlayıcı yönetici davranışı.

Müdür öğretmenin işini kolaylaştırmak yerine aksine zorlaştıran, öğretmenin motivasyon ve çalışma isteğini kıran, gereksiz kırtasiye işleri yükleyen, görevi dışında rutin görevler, komite gereklilikleri ve yoğun işler yükleyerek öğretmenlerin çalışma şevklerini kıran davranışlar sergiler. Müdür, daha çok kurul toplantılarına önem vermekte, öğretmenlerin öğretim sorumluluklarına karışmakta, gereksiz ve aşırı istekleri ile öğretmenleri bunaltmaktadır (Hoy, Tarter & Kottkomp 1991; Akt., Yalçinkaya, 2000).

Okul yöneticisi öğretmene yardımcı olmaktan ziyade engel çıkararak öğretmenlerin işlerini yapmalarına engel olmaktadır. Asli görevlerinin dışında rutin işler, kırtasiye işleri ve okulun birçok angarya işini vererek iş yüklerini arttırmakta onları psikolojik olarak yıpratarak çalışma şevkini kırmakta ve yapılacak herhangi bir itirazda sonucunda tehdit ederek öğretmeni sindirmektedir (Hoy & Miksel, 2012).

Okul İklimi ve Öğretmen Davranışları

H. Taymaz (2007)'a göre bir okulda verimliliğin ve etkililiğin artırabilmesi için sağlıklı ve pozitif bir iklimin oluşmasının gerekli olduğu belirtilmektedir. Örgüt ikliminin 6 boyutundan öğretmen davranışları boyutlarının her birinin farklı özellikler içerdiği belirtilmiştir.

İşbirlikçi öğretmen davranışı.

Öğretmenler, birbirlerinin mesleki davranışlarını destekler ve meslektaşlarının profesyonelliklerine saygılıdırlar. Birbirlerine mesleki anlamda yardımcı bir tutum içinde olurlar (Hoy & Clover, 1986; Akt., Yalçinkaya, 2000). Öğretmenler birbirleriyle profesyonel etkileşim içindedirler. Meslektaşlarının yeterliliğine, hırslı ve kabul edici yönlerine saygı gösterirler (Hoy & Miksel, 2012; Akt., Diş, 2015). Açık ve mesleki etkileşimlere dayalı bir davranış şeklidir. Öğretmenler arasında güçlü toplumsal desteğin yanında açık ve profesyonel etkileşimler bulunmaktadır. Birlikte çalışmaktan hoşlanmakta, birbirlerine yardımcı bir tutum ve davranış sergilemekte ve birbirlerine karşı zararsız hırsları bulunmaktadır. Birbirlerini olduğu gibi kabul ederler ve okulları ile gurur duyarlar (Hoy, Tarter & Kottkomp 1991; Akt., Yalçinkaya, 2000).

İşe sarılan öğretmen davranışı.

Öğretmenlerin, yüksek derecede mesleki iş sevgisini, başarısını, birbirleriyle içten ve samimi davranışını yansıtmaktadır. Birbirleriyle olan diyaloglarında içtenlik vardır yakındırlar ve her fırsatta iletişim halindedirler. Öğretmenler, kendilerini veri uzmanı olarak görmekte, birbirlerini desteklemekte, okulları ile gurur duymakta, birbirlerine saygı göstermekle kalmamakta, aynı zamanda arkadaş olarak birbirlerinden hoşlanmakta ve öğretim etkinliklerine kendilerini adamaktadırlar (Hoy, Tarter & Kottkomp 1991; Akt., Yalçinkaya, 2000). Hoy ve Miksel (2012)'e göre, samimi öğretmen davranışı okuldaki yakın sosyal destek ve güçlü bir iletişim ağının olduğunu yansıtmaktadır.

Öğretmenler, birbirlerini çok iyi ve yakından tanırlar, yakın arkadaşlıklar (Hoy & Miksel, 2012; Akt., Diş, 2015). Herhangi bir sosyal aktivitede sık sık bir araya gelirler (Hoy & Clover, 1986; Akt., Yalçinkaya, 2000).

İşe sarılmayan (umursamaz) öğretmen davranışı.

Öğretmenlerin, motivasyonlarının düşük olması, işe fazla yoğunlaşmamaları ve çalışmalarının çoğunluğunu evrak ve rapor işlerinin oluşturması sebebiyle iş başarılarının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Kendilerini okula ait hissetmemekte, mecburiyetten dolayı okula gelmektedirler (Samancı, 2006). Öğretmenler, çoğunlukla zaman doldurmak ve sadece çalışma süresini göz önünde bulundurmakta olup, grup çalışmalarında ve takım oluşturmada verimli değildirler (Hoy & Miksel, 2012). Öğretmenlerin birbirlerine ve okula karşı olumsuz tavır ve davranışlar içinde oldukları görülmüştür (Hoy, Tarter & Kottkomp 1991; Akt., Yalçinkaya, 2000).

Diğer meslektaşlarını sürekli iğneleyerek olumsuz yönlerini ön plana çıkarmaya çalışır sert ve katı bir üslupla eleştirirler (Hoy, Tarter ve Kottkomp 1991; Akt., Yalçinkaya, 2000). Öğretmenler yalnız zaman doldurmakta, meslektaşlarını eleştirmekte ve olumsuz davranmaktadırlar Bu örgütsel iklim yaklaşımının, örgütsel adanmışlığın bazı boyutlarına dayalı olduğu görülmektedir. Özellikle öğretmenin iş arkadaşlarına, işine ve okula adanmasında önemli role sahip olan müdür davranışı ile öğretmenler arası iletişim yapısına yönelik özellikleri içermektedir (Hoy, Tarter & Kottkomp 1991; Akt., Yalçinkaya, 2000).

Örgüt İkliminin Boyutları

1968'de Litwin ve Stringer, örgütsel iklim ile ilgili yaptıkları çalışmada sekiz boyut geliştirmişlerdir (Akt., Efil, 1996).:

Sorumluluk: Bireyin almak zorunda olduğu özerklik derecesi.

Samimiyet ve destek: Bireylerin birlikte çalışması, takım ruhu (sinerji).

Risk: İş yerinde risk alma derecesi.

Ödül: Ödeme/promosyon ve iş performansı arasındaki ilişkinin derecesi.

Standartlar: Kişisel grup ve hedeflerin algılanan önemi.

Çatışma: Problemlerin çözüm seçenekleri sunma derecesi.

Yapı: Kurallar, düzenlemeler ve resmi prosedürlerle çalışan davranışı üzerindeki kısıtların derecesi.

Özdeşleşme: Çalışanın kendini şirkete ait hissetme duygusu.

Başka bir çalışmada, örgüt iklimi boyutları sekiz madde de incelemiştir. Bunlar; moral, içtenlik, samimiyet, çözülme, yakından kontrol etme, engellenme, yüksekte bakma, okul kültürü boyutlarıdır (Paknadel Çetinkanat, 1988).

Yöneticinin rolü, psikolojik durumu ve benimsediği felsefesi örgüt ikliminde oldukça önemlidir. Olumlu ve sıcak bir örgüt atmosferinde, çalışanlar ortamdaki oldukça zevk alacak ve işlerindeki motivasyonları artacaktır. Ancak bunun tam tersi bir atmosferde ise, motivasyonun düşük, ilişkilerin zayıf, ortamın çekilmez olduğu duygusu hâkim olacaktır. Okul kültüründe okulun felsefesi de örgüt ikliminde etkilidir. Yöneticinin çalışanlarına huzurlu bir çalışma ortamı oluşturması gerekir. Okul kültüründe bulunması gereken temel kurallar vardır. Bunları; normlar, değerler, masallar, hikâyeler, sayılılar ve değerler oluşturur. Değerler; bireyin çalışması ve davranışlarını nitelendirmeye değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerdir. Normlar; toplumun tamamına yakını tarafından kabul edilmiş davranış ve kurallardır. Bireyin nasıl davranması gerektiğini, birbirleriyle olan iletişimlerin nasıl olması gerektiği, ne tür ilişkilerde ve etkileşim halinde bulunacağını ve hangi rolleri oynayacağını gösterir. Bu kurallardan bazıları yasalarca belirlenmiş kurallardır. Gelenek halini almış etkinlikler, bireylere aktarılır ve geliştirilir. Ödül ve cezalarda da esas oluşturur. Hikâyeler ve masallar; okulun geçmişine yönelik olay ve olguların aktarılmasıdır. Bazen dramatize edilerek sunulur bazen de örgütsel değerlerin yayılmasına katkıda bulunur. Okulun iklim kültüründe, yöneticinin rolüde oldukça önemlidir. Törenler; toplantılar, çaylar, partiler, çeşitli yarışmalar örgüt iklimini geliştirmeye yarar (Çelik,1997).

Bursalıoğlu (2011), örgüt boyutlarını okul iklimi, yapı, amaç ve süreç olmak üzere dört grupta toplamıştır. Boyutların sayısı azaltılıp çoğaltılabilir; ancak kavramların özü değişmez. Amaç; örgüt içindeki ve dışındaki değerler üzerine kurulur. Sosyal, politik ve mesleksi bir girişimdir. Yapı; örgütün anatomisi ve fizyolojisi, karar sürecinde ve karar verme sürecindeki yönetici üzerine dayanmaktadır. Süreç; birçok şekilde sıralanmıştır. Fayol tarafından yapılan tanımda yönetim sürecinin öğeleri, yönetme, planlama, koordinasyon,

örgütlenme ve kontrol olarak sıralanmıştır. Okul ikliminde ise; örgütteki kişiler, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin ürünüdür denebilir (Bursalıoğlu, 2011). Örgüt iklim unsurları, işin yapısı, örgüt düzeyinde karar alma yetkisinin dağıtılması, fiziksel koşullar, uygulanan ücret politikası, terfi ettirme, gürültü ve ısıdır. Bu unsurlar bize örgütsel iklimin çok boyutlu olduğunu başka bir ifadeyle de çok yönlü ve değişik unsurlardan meydana geldiğini açıklamaktadır (Litwin & Stringer, 1968; Akt., Efil, 1996).

Örgüt İklım Değişkenleri

Örgüt ikliminin değişkenleri iki verimlilik kavramıyla açıklanmıştır. Birincisi, verimli örgüt ikincisi, verimsiz örgüttür. Verimli örgüt tanımında; insanlar arası hoşgörü, samimi ve içtenlik ve esneklik söz konusudur. Verimsiz örgüt tanımında ise; düşmanca tavır ve davranışlar, sosyal ayrılık, direnmek ve çözümler söz konusudur. Örgüt iklimi değişkeni üç boyutta incelenmekte ve her bir boyutun özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır (Taymaz, 2003):

1. Bireysel özellikler; Saygınlık, güven duygusu, çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri, görevde yükselme ve ilerleme imkânları, özlük hakları ve çalışma motivasyonu bireysel özelliklerdir.
2. Örgütsel özellikler; örgütün belirlediği amaç, kural ve kaideler, belirlemiş olduğu politikası, çalışma koşulları, büyüklüğü, yapısı, çatışmalar, çalışanların görev yetki ve sorumlulukları, motivasyonu teşvik edici ödül düzeni, sağlanan kaynaklar ve gelişme durumu.
3. Çevresel özellikler: Beklentiler, baskı, uyum ve desteklerdir.

Yapılan çeşitli araştırmalar neticesinde, örgüt ikliminin çalışanların iletişim ve etkileşim, karar ve uygulamalara katılım, örgüte bağlılık, iş doyumu, stres ve işe güdülenme gibi çeşitli tutumlar üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Örgüt İkliminin Doğurduğu Sonuçlar

Verimlilik üzerine etkisi.

Genel anlamıyla verimlilik, en az maliyetle (kaynak) en çok kazancı (çıktıyı) elde etme işidir. Verimlilik bir anlamda işleri doğru yapma işi olarak da tanımlanabilmektedir (Karadağ, 2008).Yapılan araştırmalar neticesinde, üç farklı iklim ortamında liderlik biçimlerinin nasıl olduğu gözlenmiştir. Birinci iklim, informal ilişkilerde birlikte çalışma ruhu (sinerji) alınan kararları benimseme hakimdir. Bu iklim arkadaşça ve demokratiktir. İkinci iklimde, olduğundan farklı bir hava oluşturulmaya çalışılmıştır. Buradaki hedefler oldukça

yüksektir ve hedeflere ulaşmak için teşvikler sunularak yüksek verimlere yönelmeler sağlanmıştır. Üçüncü iklimde ise, sert otoriter ve bürokratik özellikler ön plandadır. Her çalışanın kendi görev ve sorumluluklarının tanımı yapılmış, haberleşme ve disiplin kuralları açıklanmıştır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ikinci iklim ortamında çalışan bireylerin, daha büyük bir tatmin içinde oldukları gözlenmiştir (Kangis & Williams, 2000; Akt., Efil, 1996). Verimlilik üzerine yapılan diğer bir araştırmada ise, örgütte ılımlı ve pozitif bir iklimin oluşabilmesi için dört farklı iklim ortamının sağlanması gerektiği belirtilmektedir. Bunlar; örgüt üyelerinin belirlenen ortak hedeflere ulaşması için işbirliği ve etkileşim içerisinde olması gerektiği, örgütte çalışan bireylerin motivasyonlarının yüksek olması çalışma performansının artmasını sağlayacağı, örgütün değerleri, hedefleri ve misyonun benimsenmesinde örgütün varlığını başarılı bir şekilde sürdüreceği, örgütün belirlediği sistemin işleyebilmesi için belirlenen kural ve standartlara dayalı olması tutarsızlığını ve belirsizliğini ortadan kaldırarak objektif bir yönetim oluşmasını sağlayacaktır (Yıldırım, 2009).

Tatmin üzerine etkisi.

Bir örgütte, iş görenin çalışma arkadaşları, yöneticiler, ilişki kurulan diğer bölüm çalışanları, rol ve statü dağılımları işletmenin sosyal yapısını, yani örgütsel iklimini oluşturur (Yıldırım, 2009). Örgüt iklimi ve iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalarda çeşitli ölçüm araçları kullanılarak birbirleriyle olan benzerlikleri aranmıştır. Başka bir ifadeyle, çalışanların iş motivasyonlarının yüksek yahut düşük olmasından iklimin nasıl algılandığının önemli bir rolü vardır. Çalışanlar iş yerlerinde iklimin uygun olmadığında iş tatminsizliğine neden olduğu, işe gelmeme ya da zorla gelmeleri, işi bırakmaları, fiziksel ve zihinsel sağlığın tehlikeye girmesi şikâyetlerin artması vb yine iklimin sıcak olduğu durumda da çalışanların işe zevkle geldiği, çalışma motivasyonlarının oldukça yüksek olduğu görülmüştür (Kangis & Williams, 2000; Akt., Efil, 1996).

Her örgütün kendine has bir ikliminin aynı zamanda genel çalışma koşulları ve iş güvenliğinin olması, örgütün ikliminin bir parçası olup iş görenin iş tatminini etkiler (Yıldırım, 2009).

Performans üzerine etkisi.

İşyeri çalışma koşullarının çalışanın bilgi, beceri ve performansı üzerinde büyük bir yeri vardır. Örgüt iklimi, motivasyonu, çalışma şevkini, işle ilgili mesleki tecrübelerini ve istikrarı etkilemektedir (Kangis & Williams, 2000; Akt., Efil, 1996). Ayrıca iş çevresi, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır (Baykara, 2009).

Örgütlerde Sessizlik Kavramı ve Gelişimi

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, sessizlik ile ilgili önemli çalışmaların yapıldığı görülmektedir (Morrison & Milliken, 2000, Pinder ve Harlos, 2001, Akt., Çakıcı, 2007). Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda sessizlik kavramının eski bir kavram olmadığı görülür. Hirschman (1970) araştırmasında, çalışanların sesliliğe iki farklı yolla tepki verdiklerini öne sürmüştür; ancak daha sonraki araştırmalarda dört farklı yol olarak değerlendirilmiştir. Üç boyutu seslilik üzerine bir boyutu da sessizlikle ilgilidir. Karşılaşılan sorun ve problemlere karşı şikâyetçi olma, çözüm bulmak için çaba sarf etme ve var olan sorunlarla ilgili olarak konuşmayı içerirken diğer boyutunda ise, çalışanlar sorunlar karşısında bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Akt., Algın, 2014).

Sessizlikle ilgili yapılan araştırmalardan biride, “Mum etkisi” çalışmasıdır. Çalışanların iş yerlerinde, sorun ve problemlerle karşılaşmamak için sessizliği tercih etmek istemeleri şeklinde tanımlanmıştır. Çalışanlar, karşılaştıkları sorunlarla ilgili kaygı ve endişelerini üs yönetime iletirken tedirgin ve huzursuzluk yaşadıkları ve durumun oluşturacağı olumsuz tabloyla karşılaşmamak için sessiz kalmayı tercih ederler. Tesser’in 1974’de yaptığı “Mum Etkisi” çalışması 1950’li yıllara dayanmaktadır. Yine sessizlik çalışmasıyla ilgili yapılan araştırmalardan bir diğeri de “Sessizlik Sarmalı” teorisidir. Bu teori Neolle-Neumann 1974’de yaptığı bir çalışmada kavramsallaştırılmıştır. Sessizliğin bir alt kavramı olan “örgütsel adalet” de ilk defa 1987’de çalışmalarda yer almıştır. İlk kez Greenberg tarafından kullanılan bu kavram dört farklı boyuttan oluşmaktadır.

Yapılan araştırmalarda, sessizlik kavramı ile ilgili olarak birçok çalışmaların olduğu görülmüştür. Son yıllarda sessizlik kavramı iletişimin, yönetimin ve psikolojinin çalışma konuları olmuştur. İlk yaklaşıma göre; örgütte sessiz kalmanın birinci nedeni konuşmanın riskli olabileceği düşüncesi iken ikinci neden ise olumsuz durumun normalleşmesidir. Sonuç itibarıyla var olan nedenlerden dolayı çalışanlar, mensubu oldukları örgütte var olan sıkıntı ve kaygılarından dolayı düşüncelerini ifade etmek yerine sessiz kalmayı tercih etmeleri kaçınılmaz olur (Milliken vd., 2003; Akt., Algın, 2014).

Bununla birlikte çalışanlar dışlanmaktan ve işten atılmaktan korktuklarından dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Sessizlik kavramı, sadece örgütün var olan durumunu değil, örgütün yararına ve örgütü geliştirecek fikir ve düşüncelerin açıklanmasını da kapsamaktadır. Ayrıca çalışanlar uyum göstermek içinde sessiz kalmaktadırlar (Panteli & Fineman, 2005; Akt., Algın, 2014). Bilinmesi gereken bir prensipte şudur; sessizlik her zaman tavrı koyma anlamına gelmez ancak konuşmak kasıt olarak algılanmaktadır. Yöneticiler kendi gibi düşünmeyenlere sıcak bakmazlar, bundan dolayı çalışanlar algıladıkları korkudan ve

tedirginlikten dolayı konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ederler. Kamu sektöründe, işler düşünce ve fikirler sürekli üst yönetimin kontrolü altındadır (Dyne vd., 2003; Akt., Alparslan & Kayalar, 2012). Sessizliğin bireysel tanımlanması kişinin davranış fikir ve düşüncelerini gizlemesi ve paylaşmamasıdır. Sessizlik amaçlı olarak oluşan bir eylemdir (Pinder & Harlos, 2001; Akt., Çakıcı, 2012).

Sessizlik, üzerinde çok durulan aşağıdan yukarıya doğru sessizlik durumudur. Yapılan araştırmalar neticesinde, karşılaştıkları sorunlara karşı fikir, duygu ve düşüncelerini ifade edememeleri, dışlanma korkusu, işlerini kaybetme korkusu ve endişesi yaşayan çalışanlar konuşmak yerine sessiz kalmaktadırlar. Sessizlik davranışa dönüştüğünde çalışanlar fikir ve düşüncelerini ifade etmek yerine karşılaştıkları sorunları umursamaz ve düzeltmek için zaman harcamak yerine sessiz kalmayı tercih ederler. Çünkü fikir ve düşüncelerini açıkladıklarında önemsenmeyeceği, dışlanabileceklerini, işlerini kaybedebileceklerini düşünebilirler (Brinsfield, 2009; Akt., Ehtiyar & Yanardağ, 2008).

Örgütsel Sessizlik İklimi

Çoğu örgütte görüldüğü üzere, çalışanlar örgütsel sorunlara yönelik fikir ve kaygılarını saklama çabası içerisine girmektedirler. Sessizlik kavramının ilk tanımlarına göre, bir iş yerinde konuşma korkusu yoksa o iş yerinde yanlış bir şeylerin var olduğu varsayılırdı ve sessizlik kavramı örgüte karşı duyulan sadakatle eş değer görülürdü. Ayrıca Pinder ve Harlos (2001), kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik biçimi olduğunu da ileri sürmüşlerdir. Hirschman (1970)'a göre, bazı memnuniyetsiz, sadık çalışanlar şikâyetlerini dile getirmelerine rağmen bazıları dile getirmiyor aksine “sessizlik içerisinde acı çekiyor ve yakın zamanda her şeyin daha iyi olacağına inanıyorlar” (Pinder & Harlos, 2001; Akt., Çakıcı, 2007).

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği aşağıdaki konuların bir sonucu olarak görmektedir:

1. Yöneticilerin sahip olduğu olumsuz geri bildirim korkusu: Üst yöneticilerin, özellikle astlarından olumsuz geri bildirim alma korkusuyla ilgilidir. İster kişisel ister belirli bir eylem hakkında olsun, insanlar olumsuz geri bildirim almaktan çekinirler ve geri bildirim aldıklarında bunu görmezden gelmeye, ret etmeye ya da kaynağın itibarına yönelik saldırmaya çalışabilirler.

2. Yöneticilerin sahip olduğu örtük inançlar: Böyle bir inanç, çalışanların çıkarıcı ve güvenilmez oldukları yönündedir. Paradigma, bireylerin çıkarıcı oldukları ve kendi faydalarını maksimize edecek şekilde hareket edecekleri varsayımına sahip olan McGregor (1960)'un X

Teorisi ile benzeşmektedir. Bu paradigmaya göre, çalışanlar çaba sarf etmekten kaçınmaktadırlar ve herhangi bir teşvik almadan örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmezler (Akt., Algın, 2014).

Görüldüğü üzere, sessizliğe yönelik geleneksel kavramsallaştırmalar pasif davranışı vurgular. Bununla birlikte, her türlü sessizlik pasif davranışı temsil etmez. Sessizliğin birçok tanımı yapılmıştır. Sessizlik kişinin kendine güvenememesi, dış dünyadan kendini soyutlaması olarak tanımlanmaktadır (Schoett & Lester, 1998; Akt., Algın, 2014). Çakıcı'nın sessizlik tanımında; çalışan bireylerin iş yeriyle ilgili fikir ve düşüncelerini bilinçli ve kasti olarak konuşmak istememesi konuşmaması olarak tanımlamıştır.

Başka bir tanımda sessizlik, çalışanların bulundukları örgüt veya iş yerlerinde karşılaştıkları sorun ve problemlere karşı duyarsız kalmayı tercih etmesi olarak açıklanmıştır (Henriksen & Dayton, 2006; Akt., Çakıcı, 2007). Sessizlik kavramını ilk kez Milliken ve Morrison'un yaptıkları çalışmayla önem kazanmıştır. Sessizlik ve sessizlikle ilgili yapılan önceki çalışmalarda sessizlik bireysel düzeyde kalırken sessizliğin ise, örgütsel düzeyde kaldığı gözlenmiştir (Henriksen & Dayton, 2006; Akt., Çakıcı, 2007).

Sessizlikte, işyerinde herhangi bir sesin olmaması bilinçli yapıldığı anlamına gelmez ancak çalışanın yeri geldiğinde herhangi bir sorun karşısında bilinçli olarak konuşmaması durumunda kasıtlı bir tavır olarak değerlendirilir. Yapılan araştırmalarda, sessizlik kavramının temelinde, “Çalışanlar neden ve ne zaman sessiz kalmayı tercih eder ya da hangi durum ve zaman diliminde konuşmak ister?” soruları vardır. Bunların yanıtları sürekli aranmıştır. Şayet çalışanların zaman zaman neden sessiz kalmayı ya da neden sessiz kalmadıkları anlamlandırılırsa, sorun büyük ölçüde anlaşılacaktır (Dyne vd., 2003; Akt., Alparslan & Kayalar, 2012).

Örgütsel Sessizliğe Etki Eden Nedenler

Örgütsel sessizliğe etki eden nedenler üst yönetim ve bölüm yöneticisi tutumu olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır

Üst yönetim tutumu.

Örgütsel sessizlik kavramına etki eden nedenlerin başında hiç kuşkusuz üst yönetim (yönetici) gelmektedir. Geleneksel yöneticiler, çalışanın yalnızca kendilerini düşündüklerini, menfaati olmadıkça inisiyatifin olmayacağını ve güvenilmez olduğunu düşünebilir. Bu bakış açısı McGregor'un x kuramına benzer. Yöneticiler, çalışanlarına bu teori kapsamında bakarsa iletişimi tamamen bitirir (Morrison & Milliken, 2000; Akt., Dal, 2017).

Farklılığın çatışma oluşturabileceği düşünüldüğü için fikir birliğinin oluşturulması şarttır (Breen, 2005; Akt., Alparıslan & Kayalar, 2012). Geleneksel yönetici kendisi gibi düşünmeyenleri ima yoluyla uyarmaktadır. Bu durum astın sessiz kalmasına neden olur (Perolow & Williams, 2003; Akt., Alparıslan, & Kayalar, 2012).

Yönetici zayıf yönlerinin ortaya çıkmaması için, çalışanları baskı yoluyla susturma yoluna girer, yönetici bunu bireysel kariyeri için yapmaktadır (Grant 2009; Akt., Alparıslan & Kayalar, 2012). Yönetici, çalışanlarını şikâyetçi, sorun çıkarıcı değil tam tersi yürekli ve cesur göstermelidir (Çakıcı, 2007). Yöneticiler, çalışmaları ile açık, samimi ve güvenli bir ortam oluşturmalıdır. Çalışanların birlikte öğrenme süreçleri etkin kılınmalı, yöntem ve uygulamalarla açık bir iletişim kurulmalıdır (Morrison & Milliken, 2000; Akt., Alparıslan & Kayalar, 2012).

Yöneticilerin, destekleyici katılımı ve şeffaf bir ortam sağlamaları sessizlik iklimini yok eder. Açık bir iklim ortaya çıktığında çalışanların fikirlerinden faydalanılacaktır. Uyumlu bir örgütte çalışanların sayesinde sağlanan değer ortaya çıkacaktır. Yöneticiler, çalışanları ile her açıdan iletişime açık olmalı, işlerin nasıl yürütüleceği konuşulmalıdır (Vakola & Bourades, 2005; Akt., Alparıslan & Kayalar, 2012).

Bölüm yöneticisi tutumu.

Yönetici, çalışanlarıyla doğrudan iletişim kurmaya çalışabilir ya da çalışanların ne tür faaliyetleri nasıl ve ne zaman yapabileceklerini belirtebilir. Diğer bir alternatif ise, yöneticinin çalışanı ile doğrudan iletişimi işle ilgili gerekli bilgi paylaşımında bulunması, karar verme sürecine çalışanı dâhil ederek sorumluluk vermesiyle gerçekleşecektir (Johlke & Duhan, 2000; Akt., Alparıslan & Kayalar, 2012).

İşgören Sessizlik Davranışları

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalarda, çalışan sessizliği üç temel gruba ayrılmıştır. Bunlar; İlgisizliğe boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışı, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı ve ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışdır (Brinsfield, 2009; Akt.,Ehtiyar & Yanardağ, 2008).

İlgisizliğe boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışı.

Bu sessizlik davranışında çalışanlar; işlerine karşı isteksiz, umursamaz ve işlerini kaybetme korku ve endişesinden dolayı istemeden kabullenici olmak zorunda kalırlar. Bundan dolayı da, edindikleri bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşmak istememe ve pasif durumda olurlar (Pinder & Harlos, 2001, Kahn, 1990; Akt., Alparıslan & Kayalar, 2012).

Korkunun ve psikolojik baskının hâkim olduğu işyerinde çalışanlar sessiz kalmak zorunda bırakılırlar. Bu sebeple, kişiler düşüncelerinin dinlenmediğini gördüklerinde katılım sağlamak istemezler, kendilerini değersiz görürler ve pasif kalırlar (Calpham & Cooper, 2005; Akt., Alparıslan & Kayalar, 2012).

Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı.

Çalışanların, fikir, düşünce, algı biçimlerini ve davranışlarını etkileyen güçlü bir duygu olarak tanımlanabilir (Gephart vd., 2009; Akt., Alparıslan & Kayalar, 2012).

Çalışanın, işini kaybetmeme, dışlanmama, baskı ve psikolojik olarak yıpranmamak için kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini kendisinde tutmak davranışı olarak tanımlanabilir. Bu sessizlik davranışı, çalışanın karşılaşılabileceği sorun ve sıkıntılardan kendisinin sorumlu tutulabileceği endişesiyle oluşur (Dayne, 2003; Akt., Alparıslan & Kayalar 2012). Korku çoğaldıkça zarar da çoğalacaktır. Algılanan yoğunluk tehdit seviyesinde olacaktır (Gephart, 2009; Akt., Alparıslan & Kayalar, 2012).

İlişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı.

Çalışanlar, işyerinde algıladıkları sorun ve problemlerin çözülmesi için kendi fikir ve düşüncelerini belirttiklerinde, önemsenmediklerini ya da dışlandıklarını hissettiklerinde geri adım atabilirler. Bu sebeple, çözüm üretmek yerine konuşmamayı tercih ederler (Perlow & Repenning, 2007; Akt., Alparıslan & Kayalar, 2012). Her örgüt yöneticisi, belli bir sosyal sermayeye sahiptir ve bu süreklilik arz ederse etkili bir güç olacaktır. Çalışanlar, zarar gelmemesi için birbirleriyle olan diyaloglarını bozulmadan devam ettirmek durumundadırlar. Dışlanma (izole edilme), eleştirilere maruz kalma korku ve endişelerinden dolayı örgütteki diğer çalışanların hoşlarına gidecek şekilde konuşurlar.

Örgütsel Sessizliğin Sebepleri

Eroğlu (2011) yaptığı çalışmada, sessizliğin oluşumunu üç madde sıralamıştır. Bunlar;

1. Örgütsel sebepler: Adaletsizliğin hâkim oluşu, sessizlik iklimi.
2. Yönetisel sebepler: Yöneticilerin kişisel özellikler, örtük inanışlar ve kaygıları.

3. Bireysel sebepler: Konuşmanın riskli görülmesi, çalışanların yönetime güvensizliği, dışlanma korkusu (izole edilme), tecrübe, çalışanların kişilik özellikleri ve birbirleriyle olan ilişkilerinin zedelenmesi korkusu.

Örgütsel Sebepler	• Örgütlerdeki Adaletsizlik Kültürü • Örgütlerdeki Sessizlik İklimi
Yönetimsel Sebepler	• Yöneticilerin Kaygısı • Yöneticilerin Örtük İnanışları • Yöneticilerin Kişisel Özellikleri
Bireysel Sebepler	• İlişkileri Zedeleme Korkusu • Tecrübeler • Yönetime Güvensizlik • İzolasyon Korkusu • Çalışanların Kişilik Özellikleri • Konuşmanın Riskli Görülmesi

Kaynak: Eroğlu, H. , Adıgüzel, O. & Öztürk, U. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: iş gören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16 (2), 97-124.

Şekil 1. Örgütsel sessizliğin sebepleri.

Örgütsel sebepler.

Milli ve kültürel değerlerin etkisi.

Milli ve kültürel değerler, çalışanların birbirleriyle olan iletişimlerini sağlayan kural ve sınırlamaları etkiler. Kültür, inanç, örf, adet, gelenek, görenek, bireyler arası iletişim, çalışma şekli ve faaliyetleri neticesinin bütünüdür (Erdoğan, 1997; Akt., Algin, 2014).

Örgütte güç dengesi önemlidir. Çalışanlarda güç dengesinin eşit dağıtılmadığı inancı hâkimdir ve bunun sonucunda da çalışma ortamında huzursuzluğun hâkim olması kaçınılmazdır. Gücün yüksek olduğu toplumlarda, bireyler sahip oldukları gücü göstermek için gösteri yapmaktan oldukça keyif alırlar. Bunun yanında, gücün düşük olduğu toplumlarda, bireyler daha çok düşük güçte olduklarını gösterme eğilimde olurlar. Kabul görülen güç dengesi ve inanç kavramı, bireyin algısını etkilemektedir (Mooşic & Hofstede, 1998; Akt., Algin, 2014).

Hofstede (1998)'in yaptığı çalışmada, güç mesafesi yüksek olan ülkelerde çalışan bireylerle güç mesafesi düşük olan ülkelerde çalışan bireyler karşılaştırılmış ve yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde çalışan bireylerin yapılan adaletsizlikleri, eşitsizlikleri sıradan ve olağan karşıladıkları oluşabilecek çatışmalardan, örgüt ile ilgili var olan sorun ve konularla ilgili konuşmaktan çekindikleri sonucuna varılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde, farklı kültürlerdeki ülkelere örgütsel sessizliğin farklı boyut ve çeşitlilikte olabileceği söylenebilir.

Bu bağlamda, Fuşio (2004)'nın milli kültür ile ilgili yaptığı çalışma gösterilebilir. Araştırmada, Amerikalı ve Japon çalışan bireyler karşılaştırılmış, Japon çalışanların Amerikalı çalışanlara göre çalışma ortamlarında sıcak ve dostça arkadaşlıkların olduğu bir iklime sahip olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, sessizlik davranışı pozitif davranış olarak

görülmektedir. Amerika ve Japon çalışanlara göre, Türk toplumunda milli kültür, otoriter ve topluluklara bağlılık oldukça önemlidir. Bu nedenle çalışanlar, içe kapanık hale gelmekte insanlara karşı ön yargılı, kuşkucu ve güvensiz bir psikolojiye girebilmektedirler. Yine aynı nedenden dolayı çalışanlar, örgüt içindeki olaylara kayıtsız ve uzak kalırlar, örgütün yararına hiçbir faaliyette bulunmak istemezler. Toplumumuzda, geleneksel baskıcı bir otoriterlik ve kadercilik hâkimdir. Bu tutum, sorumluluktan kaçınmayı, değişimlere karşı mukavemet gösterilmesi ve kaderci anlayışı destekler. Bu bağlamda, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin zarar görmemesi, örgüt içindeki yenilikler için sessiz kalmayı tercih edebilecekleri söylenebilir. Bu nedenleri minimum seviyeye indirgeyebilmek için; örgüt içi uyumu sağlamak ve ekip çalışmasını desteklemek, çalışanları katılıma teşvik etmek ve güç mesafesini azaltmak faydalı olacaktır (Akt., Algın, 2014).

Örgüt kültürü.

Örgüt kültürü, insanla ilgili her şeyi kapsar. Örgüt kültürü, çalışanların duygu ve düşünceleri, beklentileri, algıları, kültürü, birbirleriyle iletişimleri, etkileşimleri, çeşitli etkinlikleri, gelenek ve görenekleri, benimsedikleri inançları, varsayımları, tutumları ve değerlerinden oluşur. Örgütsel kültür kavramı, toplumun ve çevrenin kültürüyle bir bütündür. Çalışanlar, gelenek ve görenekleriyle, inanç ve değerleriyle çeşitli alt kültürleri oluştururlar. Ancak genel kültür, alt kültürlerin birleşmesiyle oluşan bir kültür değildir (Erdoğan, 1997; Akt., Algın, 2014). Çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, normlar, gelenek ve görenekler, roller, politika ve stratejiler sistemin parçalarıdır ve örgütün kimliğini oluştururlar (Şişman, 1994).

Adalet anlayışı.

Güçlü ve yüksek merkezileşmeler, baskıcı ve otoriter yönetim tarzı, düşük motivasyon, iletişim yetersizliği, adaletsizlik, istikrarsız kararların verilmesi çalışanlar üzerinde baskı oluşturmakta çalışanları konuşmamaya mecbur bırakmaktadır. Adaletsizliğin olduğu örgütlerin birçok ortak özelliği vardır. Bunlar; çalışma ortamında iş ilişkilerinin diğer ilişkilerden daha fazla önemsenmesi, yoğun gözetim, üst düzeyde merkezileşme, çalışanların birbirleriyle olan iletişim eksikliği, oluşabilecek çatışmanın bastırılması ve rekabete yönelik bireycilik olarak sıralanabilir (Çakıcı, 2007).

Yönetimsel sebepler.

Yönetim / Yöneticiler.

Belirlenen hedeflere ulaşmak için başta insan olmak üzere, parasal kaynakları, zaman faktörü ve hammadde kaynaklarını ve araç gereçleri, etkin ve verimli kullanma ve bunları uygulama süreçlerinin toplamına yönetim denir. Örgütün, sorumluluklarını üzerine alan veya diğer alt birim yönetimleriyle paylaşan uzman kişilere yönetici denir (Celep, 2004).

Günümüzde hala geçerliliğini koruyan klasik yönetim anlayışına göre, yöneticinin öncelikli görevi çalışanları ortak amaç ve değerlerde birleştirmek, çalışma motivasyonlarını artırıp performanslarını olumlu şekilde etkilemektir (Özden, 2009). Yönetim üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar:

Üst Yönetim: Çalışanların birbirleriyle olan farklılıkları göz ardı edilip, tek çalışan olarak değerlendirildiğinde, örgütsel etkililikten faydalanmanın mümkün olmayacağı görülmüştür (Morrison & Milliken, 2007; Akt., Algın, 2014).

Çalışanlar, örgütün benimsediği fikir ve düşünceleri paylaşmada her ne kadar istekli olurlarsa olsunlar üst yönetimin desteği olmadan başarıya ulaşamazlar. Bu durumda sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olur.

Orta ve Alt Yönetim: Çalışanların birbirleriyle olan iletişim bağları çok yönlüdür. Çalışanlar ile orta ve alt yönetim arasındaki iletişimin yeterli düzeyde olması, çalışanların rol ve görevlerini olumlu yönde etkileyerek çalışma motivasyonunun artmasına, belirsizliğin azalmasına ve işe olan doyumun artmasına neden olacaktır (Şohlke & Duhan, 2000; Akt., Algın, 2014).

Yöneticilerin korkuları.

Yöneticiler, her ne kadar örgüt faaliyetlerinden sorumlu olan ve gücü elinde bulunduran kişiler olarak görülseler de, çalışanlar gözünde her zaman adaletli, şeffaf, mobing uygulamayan, örgütte yönetimle ilgili olarak en iyi kararlar verebilen ve yönetimin üstesinden gelebilen kişiler olmalıdır. Bu bağlamda, yönetici astlarından gelebilecek her türlü olumsuz geri bildirim konusunda endişe ve kaygı duyarlar. Bu endişe ve kaygı durumu, yöneticinin çalışanlar tarafından gücünün ve inandırıcılığın sorgulandığı hissini doğurmaktadır. Astlardan, gelebilecek her türlü olumsuz geri bildirim yöneticinin sahip olduğu gücü ve inanılabilirliğini ciddi manada tehdit eden bir durumdur. Bu durumda yöneticiler, kendilerini beceriksiz olduklarını düşünebilir ve korumasız oldukları hissine kapılabilirler (Çakıcı, 2007).

Yönetimin tutumu.

Üst yönetimin çalışanların, fikir ve düşüncelerini önemseyip dikkate alması, çalışanda yöneticiye sempati, inanılrlık ve güven hissi uyandırır. Bu da örgüte olumlu katkılar sağlar (Premeaux & Bedeian, 2003; Akt., Algın, 2014). Baskıcı yönetimi benimsemiş örgütlerde çalışanların, davranışlarını yönetimin isteğine göre ayarlanması söz konusudur. Bu durumda, örgütlerde sessizliğin kaçınılmaz olduğunu gösterir. Güç mesafesinin yüksekliği, astlarla üstler arasında demografik farklılıkların olması, çalışma saatlerinin uzunluğu, baskıcı ve tehdit edici uyarıların olması, çalışanlar arasında haksız ve adaletsiz uygulamaların yapılması vb. nedenler sessizliği tetikler (Morrison & Milliken, 2007; Akt., Algın, 2014).

Yöneticilerin inançları.

Yöneticiler, örgütün varlığını sürdürmesi ve gelişimi için yönetsel bilgi, beceri ve deneyimlerini kullanarak alt yönetimi ve çalışanları bu amaç doğrultusunda yönlendirirler. Ancak yöneticilerin, çalışanlara karşı olumsuz düşünce ve inançlarının hâkim olması çalışanların sessizliğini tetikleyecek niteliktedir.

Morrison ve Milliken (2000)'e göre bu inançlar; seslilik birlik bozucudur algısı, yöneticinin en iyisini ben bilirim inancı, çalışanlar güvenilmez ve bencildir inancıdır.

Yöneticinin “En iyisini Ben Bilirim” İnancı: Bu yönetim tarzında yönetici her şeyin en iyisini ben bilirim, mutlak güç ve insiyatfin kendilerinde bulunduğunu zannetmelerinden kaynaklanır. Yöneticiye, yönetimde bulunmanın boşuna olmadığı fikrini benimsetir. Bu bağlamda yöneticiler, çalışanlardan gelen farklı seslere tahammül edemeyerek kendi vermiş oldukları kararları uygulamayı tercih ederler. Bu nedenle de, çalışanların düşünceleri ve önerileri anlamsızlaşır ve yönetim sürecinde göz ardı edilir. Böyle bir yönetim tarzında; çalışanlar seslerini çıkartmalarının boşuna olduğu düşüncesine kapılarak sessiz kalmayı tercih ederler.

Seslilik Birlik Bozucudur Algısı: Örgütün geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için çıkarılacak her ders olumlu yönde bir gelişme sağlayacaktır. Örgütte çıkan farklı sesler, gelişimi etkiler ancak yöneticiler bundan pek de hoşlanmazlar, farklı sesler birliği bozar ve karar almada menfi sonuçlar doğurur ve somut bir kara alma da anlaşmayı etkiler.

Çalışanlar Güvenilmez ve Bencildir İnancı: Yöneticiler, çalışanları her ne kadar örgütün vazgeçilmez temel taşları olarak görsele de onlara göre çalışanlar, kesinlikle güvenilmezdir ve sadece kendilerini düşünürler. Bu düşüncenin temelinde, çalışanların çıkarlarını örgütün çıkarlarının üstünde görmeleri düşüncesi yatmaktadır. Bu düşünce tarzının oluşu yönetici ve çalışanlar arasında ciddi anlamda karşılıklı güven eksikliğinin oluşmasına

neden olur. Sonuç olarak da, örgütsel bağlılığı olmayan ve örgüte güven duymayan çalışan, sessizliği tercih etmektedir (Morrison & Milliken, 2000; Akt., Algın, 2014).

Yöneticilerin demografik özellikleri.

Örgüt yönetimi ile çalışanlar arasında, yaş ve cinsiyet farklılıklarından dolayı ortak benimsenen kültürün olmaması, mesleki deneyimde farkların varlığı sonucu örgütlerde sessizlik davranışının olması olağan bir durumdur (Morrison ve Milliken, 2000; Akt., Algın, 2014).

Bireysel sebepler.

Sessizliği tetikleyen nedenlerin başında örgütte çalışanların sessizliğe bürünmesi gelmektedir. Bu bağlamda, çalışanların sessizliği benimsemesinde birçok etken vardır. Bunlar; kişilik, yöneticilere güvenilmemesi, olumsuz deneyimler, sosyal terk edilmişlik korkusu, sessizliğin taşıdığı risk, ilişkilere zarar verme korkusu, psikolojik tacize maruz kalma korkusu olarak sıralanabilir (Çakıcı, 2007).

Kişilik.

Kişilik; hissetmek, düşünmek, davranmak ve insanlarla olan iletişimde bulunma özelliklerinin genel bütünüdür. Başka bir ifadeyle, kişilik doğuştan getirilen bazı özellikleri de kapsamakla birlikte ağırlıklı olarak bebeklikten itibaren bireyin, çevresindekilerle kurduğu etkileşimler ve bunun sonucunda yaşadıklarıdır. Birey, sürekli iletişim halindedir ve çoğu kez duygu ve düşüncelerine, tutum ve davranışlarına biçim vermeye çalışır. Kimi bireylerde bu süreklilik arz ederken kimilerinde ise yerine göre değişiklik gösterir. Böylece birey, zaman içerisinde maskesinin arkasına gizlenip kendisini çevresindekilere olduğundan farklı göstermeye çalışır. O halde kişilik kavramını, bireyin başkalarıyla kurduğu iletişimlerdeki tepki ve kendisini gösterme biçimini de kapsar denebilir (Çakıcı, 2007).

Birey, kişiliğine uygun ya da ona yakın bir meslek kolunda çalışırsa başarısı yükselir. Aksi durumda istemediği bir meslekte başarının yerini başarısızlık ve hayal kırıklığı alacaktır. Bu durum, memnuniyetsizliği artıracak ve beklentiler karşılanmadığı için çalışma isteğini azaltacaktır. Kişilik, hayat boyunca gelişir. Çalışma hayatı sosyal bir hayattır ve sosyal hayata göre kişilik etkilenir. Etkileşim çift yönlüdür ve yapılan iş ve işi yapan karşılıklı olarak etkilenmektedir. Bu bağlamda, bir örgütte seslilik ve sessizlik kavramlarının olması, kişilik özelliklerine bağlıdır. Yapılan araştırmalarda, sessizliğe etki eden birçok etkenin olduğu görülmüştür. Bunlar; dışa dönük (sosyal) kişilik, uzlaşmacı kişilik, dürüstlük ve ruhsal bozukluklar, bireyin geçmişi, profesyonel birikim ve edinilen hayat tecrübeleri olarak

sayılabilir. Bunun yanında, örgütsel davranışın bir alt boyutu olan sessizliği doğrudan etkileyen kişilik özellikleri de mevcuttur. Bunlar; proaktif kişilik, bireydeki yeterlilik, risk alabilme, kişisel yönlendirme ve saygınlıktır (Aytaç, 2003). Bütün bu özellikler bireyin çalışma ortamında sessizliği tercih etmesinde etken rol oynamaktadır. Ayrıca bu özelliklerin sessizliğe etkileri de olmuştur. Kişisel saygınlığı olan bireyler, örgütün gelişimi için olması gerekenden daha fazla çaba harcarlar. Bunun yanında, kişisel saygısı düşük olan bireyler ise değişimden çok var olan mevcut durumu korumak eğilimine odaklanacaklar ve örgüt içi faaliyetlerde konuşmamayı tercih edeceklerdir. Aynı durum proaktif bir kişiliğe sahip olan bireyler içinde geçerlidir. Proaktif kişi, sorun oluşmadan önce, karşılaşılabilecek sorunları görerek gerekli tedbirler alabilen ve çözümler üretebilen kişidir. Proaktif kişiler, her davranışı muhakeme edebilme özelliğine sahiptir. Bütün bu özelliklerden dolayı, proaktif kişiliğe sahip bireyin, örgütte sessizliğe bürünmeyi kabullenmesi mümkün değildir (Ağır, 2012; Akt., Algın, 2014).

Yöneticilere güvenilmemesi.

Güven, dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır. Bu bağlamda, yöneticinin, ahlaki ve adaletli tavır ve davranışları çalışanların yöneticiye karşı güven hissi duymalarını sağlayacaktır. Ancak, yöneticinin vadettikleri ile uygulamaları birbirinden farklı veya uç noktalarda ise yani tutarsızlık söz konusu ise çalışanlar, hayal kırıklığına uğrayarak olumsuz tavır ve davranışlar içine girebilirler (Aslantaş & Dursun, 2008).

Yönetici ile çalışanlar arasındaki seviyeli iletişim, çalışanın tavır ve davranışlarını örgütün yararına olacak şekilde etkilemektedir. Bu olguda, çalışan sessizliği ile yöneticilere güvensizlik arasında pozitif bir bağ olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışanlar, yöneticilere güven hissetmediklerinde, sahip oldukları bilgiyi paylaşmak istememekte ya da bilinçli ve kasti olarak aktarmamayı tercih etmektedirler (Liu vd., 2009; Akt., Aslantaş, 2008).

Olumsuz deneyimler.

Morrison ve Milliken (2003) yaptıkları çalışmaya göre çalışanlar sessiz kalmayı tercih etmekte ve öğrenmektedirler. Geçmişten edindikleri olumsuz tavır ve davranışlar pasifize edebilmektedir. Çalışanlar fikir ve düşüncelerini ifade ederken olumsuzluklarla karşılaştıklarında konuşmak yerine konuşmamayı tercih ederler. Örgütte çalışan birey fikirlerini açıklamasından dolayı olumsuzluk yaşamışsa diğerleri de bundan etkilenmekte ve aynı olumsuzluklarla karşılaşmamak için konuşmamayı tercih etmektedirler.

Sosyal terkedilmişlik korkusu.

Örgütte çalışanlar, bulundukları grubun sosyal bir parçası olmak isterler. Gruptan dışlanmamak (izole) için kendi duygu ve düşüncelerini gizleyip gruptakilerin duymak istedikleri gibi (bir nevi rol yapmak) konuşmayı seçerler. Çalışanların, bulundukları örgütte dışlanmamaları ve sosyal olarak terk edilmemeleri için örgüt yöneticileri ile çalışanlar arasında iletişim ortamı sağlanmalıdır. Örgüt yöneticisi, örgütün gelişmesi için çalışanların duygu ve düşüncelerini dinlemeli ve önemsemelidir (Kahveci, 2010).

Sessizlik Kuramları

Sessizlik, örgüt gelişimine önemli ölçüde zarar verir. Ancak çalışanın konuşmamasının altında birçok nedenin yattığı söylenebilir. Bu nedenleri kuram bilimciler farklı kuramlar ile açıklamışlardır. Bunlar; beklenti kuramı, sessizlik sarmalı kuramı, planlı davranış kuramı ve fayda-maliyet analiz kuramıdır.

Beklenti kuramı.

Bu kuram, 1964 yılında Viktor H. Vroom, tarafından bulunmuştur. Çalışanın yaptığı seçimlerin psikolojik olarak birbiriyle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu kuram daha sonraları Porter ve Lawler tarafından geliştirilmiştir ve ayrıntılı hale getirilmiştir. Bu kuramda, çalışan işyeri veya arkadaşları ile ilgili fikir ve düşüncelerini açıkça ifade ettiği takdirde olumlu bir dönüt alıyorsa aynı davranışı tekrarlayacak ancak olumsuz bir tepki alıyorsa davranışı tekrarlamayacak ve konuşmamayı tercih edecektir (Akt.,Çakıcı, 2007).

Sessizlik sarmalı kuramı.

Noella - Neumann (1974) bu kuramı geliştirmiştir. Kuramın temelinde çalışanların, izole edilme korkusu yatmaktadır. Neumann (1974)'a göre, bireyin doğasında var olan dışlanma korkusu bireyi her zaman güçlü olanın yanında olmaya mecbur bırakır. Bireyler, kendi duygu ve düşüncelerinin azınlıkta olduğunu hissettiklerinde rahatsızlık duyarlar ve sessiz kalmanın en doğru çözüm olduğunu düşünürler ve bu kuramın temelinde yer almaktadır. Neumann'a göre, bu eğilimleri algılayan, kendi görüş ve düşüncelerini ona göre düzenleyen bireyler arttıkça doğrulardan biri daha baskın hale gelecektir. Böylece, örgütte birinin konuşması diğer bireylerin konuşmaması sessizlik sarmalını başlatacaktır (Neumann, 1974; Akt., Çakıcı, 2007).

Örgütte bireyler, toplumda çoğunluğun fikir ve görüşlerini benimsememelerine rağmen dışlanma korkusu ağır bastığında ister istemez onları kabullenmek zorunda kalmaktadırlar. Bu yüzden bireyler, kendi duygu ve düşüncelerini söylemek yerine

konuşmamak kararı alarak sessizliğe bürünmeyi tercih ederler. Sessizlik sarmalı kısaca, bireylerin fikir ve düşüncelerini ifade etmeden önce örgütün diğer bireylerinin benimsediklerini değerlendirme olayıdır (Çakıcı, 2007).

Sessizlik sarmalı, örgütün yararı ve gelişimi için gerekli olmakla birlikte, örgüt içi tartışmalarda dürüst ve açık olmayı engellemektedir. Noella-Neumann sessizlik sarmalında, çalışanların fikir ve düşüncelerini açıklarken, açık ve dürüst olmamalarının nedenini paralel baskıdan ve izolasyon korkusundan kaynaklandığını açıklamıştır.

Çalışanlar, örgüt içerisinde fikir ve düşüncelerini açıkça söylemelerinde düşünme ikliminden geçerek konuşma ya da konuşmama tercihinde bulunurlar. Bowen ve Bloksman, teoriyi örgütsel bağlamda kullanmak suretiyle, çalışanların arkadaşlarından destek almadıkça, sessiz kalmayı tercih edeceklerini vurgulamaktadır. Şayet çalışanlar, destekleneceklerine inanıyorlarsa ya da ses çıkartmanın direnç olduğuna inanıyorlarsa yalan konuşarak dürüstlükten uzak bir yanıt vereceklerdir (Bildik, 2009).

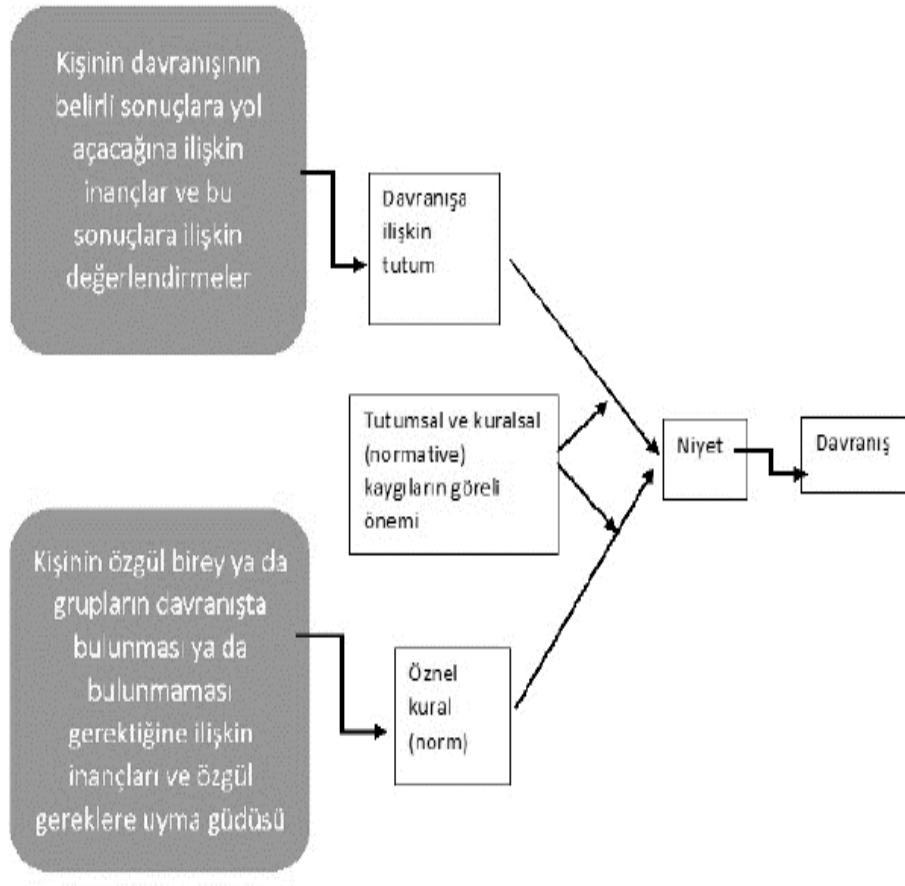
Çalışanların sürekli dışlanma korkusuyla yaşaması, yapılan değerlendirme neticesinde, konuşmayı veya konuşmamayı tercih etmesi ve çalışanın örgütten dışlanmayla tehdit edilmesi vb. sessizliği önemli ölçüde etkilemektedir. Sessizlik kavramı, örgütün gelişimi ve değişimi için engeldir (Bowen & Blackmon, 2003; Akt., Çakıcı, 2007).

Planlı davranış kuramı.

Bu kurama göre, çalışanın tamamen kontrolü altındaki davranışları açıklanabilir ancak davranışların meydana gelme şartları ve zaman buna uymayabilir. Kuram, çalışanların gerekli bilgiler ışığında, açık veya kapalı çıkarımlarla genel olarak akla ve mantığa uygun davranışlarda bulunduğu önermesine dayanır.

Planlı Davranışlar Kuramı'na göre, davranışta temel belirleyiciler normatif, davranışsal ve kontrol inançlarıdır. Genel tutum ve değerler, etnik köken, yaş, sosyo-ekonomik durum, kişilik özellikleri, eğitim, geçmiş deneyimler, din, kültür, zekâ, sosyal destek, duygular gibi birçok değişken, çalışanın sahip olduğu inançları etkiler. Bu inançlar davranışlara yön vermektedir. Çalışanlar, duygu ve düşüncelerini ifade etmeden önce, çevreden alabilecekleri olumlu veya olumsuz tepkileri hesaba katarak davranışına ona göre yön verir. Sessizliği tercih etmeleri, planlı bir davranıştır (Can, 2002).

Planlı davranış kuramı şematik olarak şekil 2. de gösterilmiştir.



Kaynak: Ekici, E. & Aydoğdu, M. (2005) . Planlı Davranış Teorisi ve Eğitim Ortamlarındaki Davranışların Değerlendirilmesi

Şekil 2. Planlı davranışlar kuramı.

Fayda maliyet analizi.

Fayda-maliyet analizi örgütlerde, gün yüzüne çıkmamış ve çalışanların sergilemiş olduğu içsel bir davranıştır (Kahveci, 2010). Çalışanlar, örgütteki faaliyetleriyle ilgili olarak, konuşarak veya konuşmayarak elde edecekleri verileri karşılaştırarak fayda maliyet analizi yaparlar (Bildik, 2009). Çalışanlar, konuşmalarının veya konuşmamalarını tercih etmeleri durumunda ne kaybedip, ne kazanacaklarına ilişkin değerlendirmelerde bulunurlar (Çakıcı, 2007).

Çalışanlar, örgütte çalışmaya başlamadan evvel karşılaşacakları olaylara karşı nasıl bir tutum sergileyeceklerini önceden planlarlar. Bu planlama sürecinde, kendi menfaatleri doğrultusunda olaylar karşısında ya sessiz kalmayı ya da sesli düşünmeyi tercih ederler. Çalışanın vereceği tepkiler onlara zarar ya da yarar olarak geri dönecektir. Bu durumda fayda maliyet analizi devreye girecektir (Kahveci, 2010).

Premeaux (2001) yaptığı araştırmada, konuşmanın olası sonuçlarını şöyle ifade etmektedir. Çalışanlarda, itibar kaybı, enerji ve zaman kaybı, dışlanma (izole edilme) korkusu ve misillemeye karşı psikolojik olarak etkilenirler (Akt., Çakıcı, 2007).

Sessizlik Türleri

Pinder ve Horlos'un (2001), sessizliği iki gruba ayırmışlardır. "Kendini korumacı sessizlik" ve "Uysal sessizlik" (Akt., Çakıcı, 2010). Ayrıca, sessizliğin sekiz boyutunun olduğunu açıklamışlardır. Bunlar; stres düzeyi, çıkış eğilimi ve baskın duygular, alternatiflerin farkındalığı, statükoyu kabul etme, gönüllülük, ses eğitimi, bilinçli olma durumu şeklindedir. Yine çalışanın motivasyonuna bağlı sessizlik kavramı üç bölüme ayrılmıştır. Buna göre, çalışanların fikir, bilgi ve becerilerini ifade etmeye çekinmesinin çeşitli nedenlerinin olabileceği belirtilmiştir. Bu sebepler; korkuya dayalı korumacı davranışlar, boyun eğmeye dayalı davranışlar, iş birliğine dayalı davranışlardır (Keil, 2009; Akt., Kahveci, 2010).

Şehitoğlu (2010) ise sessizliği üç boyutta incelemiştir. Bunlar:

1. Kabullenici sessizlik,
2. Savunmacı sessizlik,
3. Prososyal sessizlik.

Kabullenici sessizlik.

Kabullenilmiş sessizlik; çalışanların bilinçli olarak konuşmaması ya da konuşmak istememesi şeklinde tanımlanmıştır (Dyne vd., 2003; Akt., Alparlan & Kayalar, 2012). Bu sessizliği kabul etmiş çalışanlar, örgütün gelişmesinden ümidini tamamen kesmiş çalışanlardır. Motivasyonları düşüktür ve isteksizdirler. Çalışanlar, var olan durumu kabullenmiş ve durumu değiştirmek için çaba göstermezler. Nasıl olsa konuşsam dikkate alınmayacak, fikirlerim önemsenmeyecek düşüncesi hâkimdir. Böyle gelmiş böyle gidecek, düzeltmek bana mı kalmış, çenemi boşu boşuna yormayayım, hiçbir şeyi değiştiremem gibi bilindik cümlelerle kendini göstermektedir. Pinder ve Harlos (2001)'a göre kabul edilmiş sessizlik; koşulların, mevcut durumun ve farklı alternatiflerin az olduğunun kabul edilme durumudur. Adil olmayan çalışma ortamında, kabullenme mevcut alternatifleri reddeder ve farklı alternatifler içinde arayışı içine girmez. Çalışanın konuyla ilgili fikir ve düşüncelerini paylaşmak istememesidir. Böylece, bu sessizlikte aktif olmaktan çok pasif olmayı tercih eder. Çalışan itaati de bu kavramın içinde yer alır. Çalışan içinde bulunduğu örgütsel şartları olduğu

gibi kabul eder ve kesinlikle eleştirmeyi, sorgulamayı ve arayışlara girmeyi istemez (Pinder & Harlos, 2001; Akt., Tayfun& Çatır, 2013).

Savunmacı sessizlik.

Çalışan, mevcut alternatiflerin farkında olmasına rağmen, sessizliği tercih eder çünkü söz konusu alternatifleri keşfetme noktasında hevesli değildir (Pinder & Harlos, 2001; Akt., Budak, Talay& Sezgin, 2018). Diğer bir tanımında da, bireyin açıkça konuştuğu takdirde sonuçlarına da katlanacağını bilmesinden dolayı bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih etmesi olarak tanımlanmıştır (Dyne vd., 2003; Akt., Alparslan ve Kayalar, 2012).

Morrison ve Milliken (2000) savunma amaçlı sessizliği, çalışanın kendini korumak için fikir ve düşüncelerini kendine saklaması biçiminde tanımlamışlardır (Akt.,Erdoğan, 2011).Kabullenici sessizliğin aksine, savunmacı sessizliği yaşayan çalışanlar mevcut alternatiflerin farkındadır. Çalışan kişisel bir strateji olarak fikirlerini, bilgilerini ve düşüncelerini saklama yoluna giderek bilinçli bir karar alır. Bundan dolayı, savunmacı sessizlik daha pratiktir.

Savunma amaçlı sessizlikte çalışan, tüm alternatifleri göz önünde bulundurur ve en iyi stratejinin fikir, görüş ve düşünceleri başkalarıyla paylaşmak yerine kendine saklamak olduğuna karar verir (Zehir, 2013; Akt., Tayfun& Çatır 2013).

Prososyal sessizlik.

Dyne vd., (2003), hem kabullenici hem de savunmacı sessizlik sınıflandırmalarını açıklarken, sessizlik konusunda daha önceden ortaya atılmış tanımlardan yararlanmışlardır. Bu sessizlikte, örgüte veya diğer çalışanlara zarar gelmemesi, örgüte yarar sağlanması için çalışanın kendi fikir ve düşüncelerini gizlemesi söz konusudur. Bu sergilenen davranışın altında, iş birlikçi ve özgecilik güduları yatmaktadır (Morisson & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Akt., Çakıcı, 2010).

Prososyal sessizlik, başkalarına odaklanan bilinçli olarak yapılan proaktif bir davranıştır. Burada savunmacı sessizliğin aksine, çalışanın yapacağı konuşmadan dolayı karşılaşacağı olumsuzluklardan korkması söz konusu değildir. Çalışan, kendisinden çok başkalarını düşünmektedir (Dyne vd., 2003; Akt., Tayfun & Çatır, 2013). Örgütün yarına paylaşılmaması gereken gizli bilgilerin açığa vurulmaması da gerekmektedir. Örgütün ve diğer çalışanların menfaatleri için özveride bulunma düşüncesi hâkimdir. Örneğin; çalışan iş arkadaşlarıyla ilişkilerini bozmamak adına muhalif görüş bildirmeyebilir veya çalışma arkadaşlarını korumak amacıyla çalışma ortamındaki yetersizliği konusunda bilinçli olarak

konuşmamayı tercih edebilir. Örgütün menfaati için örgütün aleyhine hiçbir bilgiyi dışarıya kesinlikle yansıtmayacaktır (Çakıcı, 2010).

Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Sessizlik kavramının, bireysel ve örgütsel düzeyde yıkıcı neticeler oluşturduğu ve örgütte var olan performansı olumsuz yönde etkilediği yapılan araştırmalar sonucunda görülmüştür.

Örgütsel sessizlik kavramı, bilişsel anlaşmazlığın artmasına neden olmaktadır. Bilişsel anlaşmazlık, bireyin inandığı ile hal ve hareketleri arasındaki uyumsuzluğun ortaya çıkması, kendini ifade etmekten vazgeçen bir tutumun oluşmasıdır. Örneğin, birey yöneticinin herhangi bir konuyla ilgili görüşlerine katılmasa da yöneticinin görüşlerine paralel tavır ve davranış sergilemek zorunda kalabilir. Bu da çalışanlarda işle ilgili bocalama, korku ve kaygılarının çoğalmasına neden olmaktadır. Örgütte sessizlik devam ettikçe oluşabilecek her türlü uyumsuzluğu bertaraf etmek ya da azaltmak oldukça güçtür (Ehtiyar & Yanardağ, 2008).

Çalışanların işyeri ve çalışma koşulları ile ilgili fikir ve görüşlerini dile getirememeleri, konuştukları takdirde işlerinden olma korkusu, çalışanların motivasyon ve güven duygularının azalması, stres, işe yabancılaşma ve duyarsızlaşma seviyelerinin artış göstermesi, örgüt içinde çalışanların birbirleriyle iletişim kurmamalarından dolayı birbirlerinden uzaklaşmaları, çalışanların kendilerini örgütten izole etmeleri, değişime adapte olmama riski ve çalışanların düşüncelerini dile getirmek yerine susmayı alışkanlık haline getirmeleri örgütsel sessizliğin sonuçlarıdır (Sabuncuoğlu, 2009).

Örgütsel sessizliğin örgütsel düzeydeki sonuçları.

Çalışanlar; olumsuz tepki, dışlanma korkusu ve herhangi bir tehditle karşılaşmamak için fikir ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınırlar. İsteksiz olmaları örgütte yanlış kararların alınmasına neden olur ki, bunun sonucunda da çalışanların, çalışma şevki, motivasyonu, örgütsel bağlılıkta çözümlerin oluşması ve güvenin olumsuz yönde etkilenmesi gibi sonuçlar oluşturabilir. Aynı zamanda çalışanın sessizliği, örgüt içindeki hataların tespit edilmesini ve düzeltilmesini de imkânsız hale getirecektir. Örgüt içerisinde sabit ve değişmeyen karar vermeler, yöneticilerin yetersizlikleri, çalışanlar arasındaki ücret adaletsizlikleri, çalışma performanslarındaki düşüklük ve örgüt içindeki iç etkenler çalışanların sessiz kalmasına neden olacak ve bu durum örgütün aleyhine olacaktır. Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmaların sonucunda, öğrenme kavramlarının gelişmesinin,

örgüt kültürlerinin oluşturulmasının, örgütsel desteğin artmasının, üst yönetimin çalışanı dinlemesinin önemli olduğu vurgulanmıştır (Milliken, 2003; Akt., Dal, 2017).

Örgütsel sessizliğin bireysel düzeydeki sonuçları.

Örgütsel sessizlik bireysel düzeyde birçok olumsuz sonuç doğurmuştur. Örgütsel sessizlik, çalışanların birbirleriyle olan iletişimlerinde kırılmalara, çalışanlarda aşağılanma duygusun yaşanmasına sebep olabilir (Perlow & Williams, 2003; Akt., Alparslan, Kayalar, 2012). Ayrıca çalışanlar karşı karşıya kaldıkları sorun ve problemlerin çözümü için konuşmakta güçsüz olduklarını hissedebilir, örgüte ilişkin güvenleri azabilir ve aidiyetlik duyguları zayıflayabilir (Çakıcı, 2008). Çalışanlar, çalışma ortamında yaptıkları işlerle ilgili kontrol mekanizmasının kendilerinde olmasını isterler. Bu kontrolü, kendi fikir ve görüşlerini ortaya koyabildikleri takdirde kendilerinde hissederler. Ancak kendilerini ifade etmelerine fırsat verilmediğinde kontrol duygusu ortadan kalkacaktır. Şayet birey, kendinde kontrol duygusunun eksik olduğunu hissederse bunun sonucunda psikolojik ve fizyolojik olarak stres tabanlı huzursuzluk, motivasyon düşüklüğü, sorunlara karşı mücadele etmede yılgınlık ve isteksizlik, işine karşı tatminsizlik ve doyumsuzluk hissi, vazgeçme hatta sabotaj gibi olumsuzluklar yaşanabilir (Ehtiyar & Yanardağ, 2008).

Konu İle İlgili Olarak Yapılan Çalışmalar

Örgüt iklimi (Yurt içi araştırmaları).

Süpçi (2000)'nin örgüt iklimi ile ilgili yaptığı araştırma; Denizli'nin merkez ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel iklimin kendi performansları üzerindeki etkilerine dair algılarını ortaya çıkartmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini 1998-1999 Eğitim ve öğretim yılında Denizli merkez ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 356 öğretmen oluşturmuştur. Yapılan araştırma neticesinde ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul ikliminin “yönlendiriciliği, içten ve samimi davranışı, profesyonelliği, ilgisi, sınırlayıcılığı ve destekleyiciliği oldukça düşük çıkmıştır. Öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kurumlarının örgütsel iklime yönelik algıları bağımsız değişkenlere göre gözle görülür bir fark göstermemiştir. Öğretmenlerin örgüt iklimi algılarının birbirleriyle karşılaştırılmasında anlamlı farklar bulunmuş kendi performansları üzerine etkisine dair algıları arasında, bağımsız değişkenlere göre anlamlı fark bulunmuştur.

Emeksiz (2003) okul yöneticiliği ve okul iklimi ile ilgili yaptığı araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan branş ve sınıf öğretmenlerinin “liderlik ve okul iklimi” ne dönük görüş ve düşünceleri incelenmiştir. Yapılan araştırmanın neticesinde, liderlik ve okul

ikliminin birbirleri üzerinde oldukça güçlü bir bağa ve etkiye sahip olduğu, buna bağlı olarak ta yöneticinin tutum ve davranışlarında oluşan pozitif yönde değişikliklerin okul iklim boyutuna da olumlu yansıdığı görülmüştür.

Günbay (2003)'ın yaptığı araştırma Uşak ve Afyon merkezindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okulların örgüt iklimine dair algılarını ve bu algılarının görev alanlarına göre değişiklik gösterip göstermediğini hedefleyen bir araştırmadır. Yapılan araştırmada elde edilen bulgular, öğretmenlerin alan değişkeninde, okul iklimiyle ilgili olarak değişik bakış açılarının olduğunu göstermektedir. Resim, müzik ve beden eğitimi ders öğretmenlerinin takım çalışması (sinerji) ve çatışma alanlarında, sosyal bilgiler ve fen bilimleri öğretmenlerine göre daha yüksek oranda eğitim kurumunda açık iklim olduğunu belirtmişlerdir.

Uysal (2003) yaptığı araştırmasında, göreve yeni başlayan öğretmenlerin mesleki bağlılık gelişiminin örgüt iklimine etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma çerçevesinde 317 öğretmene yönelik bir araştırma yapılmış ve örgüt iklimi altındaki beş faktör mesleki bağlılık ile ilişkilendirilerek ana ve altı alt toplam yedi hipotez oluşturulmuştur. Oluşturulan hipotezlere yönelik yapılan regresyon ve korelasyon analizleri neticesinde, örgüt ikliminin yönetici tutum ve davranışları, saygı-güven, tatmin olma, destek ve iletişim algısı boyutlarının her biriyle stajyer öğretmenlerin mesleki bağlılık gelişimi arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Uygulanan Mann-Whitney U Testi sonucundaysa, göreve yeni başlamış öğretmenlerin mesleki bağlılık gelişimlerinin mezuniyetlerinin olduğu lise türüne göre gözle görülür bir farklılığın olmadığı saptanmıştır. Elde edilen bulgularda, stajyer öğretmenlerin mesleki bağlılık gelişiminde "Tatmin olma" boyutunun oldukça etkili olduğu görülmüştür.

Akar (2006) tarafından yapılan "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Yöneticilerin Yönetebilme Kapasitelerinin Örgüt İklimine Katkısı" başlıklı araştırmada, örgütsel iklim ile yöneticilik becerileri arasındaki ilişki ele alınmış ve öğretmenler tarafından algılanma seviyeleri incelenmiştir. Yapılan araştırmada Ankara ilindeki 673 öğretmenden veriler toplanmıştır. Araştırma neticesinde, demografik özelliklerden (cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim, görev türü) oluşan 30 sorudan oluşan ölçeğe verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Böylelikle yöneticilerin yönetim becerilerinin örgüt ikliminin üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Aksoy (2006) tarafından yapılan, "Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi" konulu araştırmada örgüt ikliminin, çalışanların motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisi incelemeye

alınmıştır. Bu amaçla yürütülen çalışmada, İstanbul ilinde faaliyet gösteren iki farklı örgütteki kişilerin örgüt iklimini nasıl algıladıkları ve motivasyon düzeylerinin bu algılamalar doğrultusunda nasıl etkilendiği incelenmiştir. Örgüt iklim boyutları ile ilgili yapılan değerlendirmede, sosyal iklim boyutundaki alınan puanlarda, değişik görev kademelerinde bir farkın olmadığı görülmüştür. Yönetimsel iklim ve gelişimsel iklim içinde oluşan olumsuzlukları ortadan kaldırması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bunun içinde, örgüt içi eğitim faaliyetleri artırmak, çalışanlara alınan kararlarda söz sahibi olmalarını sağlamak, açık ve bilgilendirici iletişim imkânları sunmak, etkin bir performans sistemi uygulamak, yeterli geri bildirim sağlamak, örgüt politikalarını çalışanlara uygun şekilde oluşturmak, örgütün yapısı ve fiziki çalışma koşullarını çalışanlara uygun hale getirmek, sağlıklı örgüt iklimine sahip olmak için gerekli düzenlemelerin yapılmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Yapılan araştırma neticesinde, günümüzde örgütler rekabet gücüne sahip olmak ve çalışanlarının motivasyonlarını artırmak istiyorlarsa, sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olmak için gerekli düzenlemeleri ivedilikle yapmaları gerekmektedir. Pek çok konuda olduğu gibi bu konuda da en büyük görev ve sorumluluk lider ve yöneticilere düştüğü belirtilmiştir (Akt., Tanrıverdi, 2008).

Tahaoğlu (2006) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kurumunun örgüt iklimine dair algıları görev ve cinsiyet betimsel değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Öte yandan öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algılarında (1) meslekteki kıdem değişkenine göre, (2) mezun oldukları okul değişkenine göre, (3) yaş değişkenine göre (4) engelleme ve moral boyutunda, çözülme ve moral boyutunda göre, çözülme ve engelleme boyutunda, okuldaki değişkenine göre ise çözülme ve yüksekte bakma boyutunda istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Aynı değişkenlerle örgüt ikliminin, yakından kontrol, kendini işe verme, anlayış ve hoş görebilme, içten ve samimi, boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Akyol (2010) tarafından yapılan, “İklimin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi Ve Uygulama” isimli çalışmada, örgüt iklimi, hizmet kalitesi, özellikleri ve boşluklar vurgulanmıştır. Araştırma neticesinde, iklimin hizmet kalitesindeki etkisi araştırılmış ve değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiştir. İklim değişkenlerinden, hizmet kalitesi boyutları, yönetici yeteneği ve tutarlılığının, iş yükü, yönetsel destek ile anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. İklim değişkenlerinden çalışanların birliktelik ve uyumunun hizmet kalitesi üzerinde anlamlı etkisinin olduğu kabul görmüştür.

Bayram ve Aypay (2012) tarafından yapılan çalışmada amaç ilköğretim okullarında

alışan ğretmenlerin, okul iklimi, okul yöneticilerinin etkililiğini algılama seviyeleri ile ğrenci kontrol ideolojileri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmektir. Yapılan araştırmada elde edilen bulgulara göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere göre öğrencileri gzetimci kontrol ideolojisine sahiptirler. Bununla birlikte, okul iklimi ile müdür etkililiğinin tüm değişkenlikleri arasında anlamlı ilişki bulunmasına rağmen samimi ve içten davranış boyutunda anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Kutlay (2012) tarafından Akdeniz bölgesinde bulunan üniversitelerde çalışan araştırma görevlerine yönelik yapılan tez çalışmasında, örgütsel adanmışlık, öz yeterlilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan araştırma neticesinde, Akdeniz ve bölgesindeki üniversitelerde çalışan araştırma görevlilerinin örgütsel sessizlikleri üzerinde, örgütsel adanmışlık ve öz yeterlilik düzeylerinin etkili olduğu görülmüştür.

zbağ (2012) tarafından yapılan araştırmanın gayesi, örgüt iklim boyutlarının (yönetici desteği, katılım esnekliği, örgütsel cesaretlendirme, takım desteği, otonomi), yeniliğe destek algısı üzerinde ne tür etkileri olduğunu incelemektir. Bu bağlamda hedeflenen gaye, yeniliği azaltacak, engelleyecek ya da artıracak örgüt iklim etkenlerini belirlemeye çalışarak, yöneticilere yardımcı olmaktır. Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren 86 işyerinden elde edilen veriler, değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için kullanılmıştır. Yapılan araştırmada elde edilen bulgular, iklim boyutlarının yeniliklere destek algısını etkilediği görülmüştür. Okul yöneticisi, öğretmenlerle bire bir iletişimlerden son derece formel bir davranış gösterdikleri ve kendileri ile öğretmenler arasında psikolojik mesafe bıraktıkları görülmüştür. Ayrıca ğretmen ve yönetici algılarına göre uyum içinde çalışan yani açık örgütsel iklime sahip ilköğretim okullarının oranı düşük çıkmıştır.

Akbaba ve Erdoğan (2014) tarafından yapılan araştırmanın hedefi, ğretmen ve yöneticilerin düşünce ve görüşlerine göre, okulda iklimin nasıl olduğu ve neleri etkilediğini belirleyebilmektir. Araştırma neticesinde, öğretmenlerin sağlıklı ve demokratik bir okul iklimini arzuladıkları, gerçekleştirmek için çaba sarf ettikleri ve okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları tutum ve davranışlar, uyguladıkları politikaların etkili oldukları görülmüştür. Bu araştırmayla, pozitif bir okul ikliminin, ğrenci başarısı ve ğretmen motivasyonu üzerinde olumlu katkısının olduğu görülmüştür. Ayrıca okul ikliminin oluşturulmasında; ğretmen yönetici yanında öğrencilerin, velilerin, okulda çalışan diğer çalışanların ve okul çevresinin de etkili olduğu görülmüştür.

Ayık ve şayir (2014) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin fikir ve düşüncelerine göre örgüt iklimi ile ğretim liderliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi hedeflenmiştir. Yapılan araştırma neticesinde, örgüt ikliminin boyutları öğretimsel liderliğin

tüm boyutlarıyla olumlu yönde ve orta düzeyde ilişkili olduğunu göstermiştir. Yapılan regresyon analiz sonuçlarında, örgüt ikliminin emredici ve destekleyici müdür davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı boyutlarının, öğretimsel liderliğin aynı boyutu (iklim oluşturma ve düzenli öğretme-öğrenme çevresi) tarafından yarandığını göstermiş, öğretimsel liderlik boyutundan sadece öğretim süreci ve eğitim programının yönetimi sürecinin boyutu örgüt ikliminin destekleyici müdür davranışı boyutunu olumlu yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Yapılan araştırmanın neticesinde, okul müdürlerinin okul iklimini ve öğretim liderliği davranışlarının geliştirilmesi bağlamında tartışılmıştır.

Bektaş, Nalçaçı ve Karadağ (2014) tarafından yapılan araştırmanın hedefi, ilköğretim okulu öğrencilerinin okuldaki iklimi nasıl algıladıkları ve evrensel değerleri yordama seviyesini belirlemektir. Yapılan araştırmada, elde edilen bulgulara göre; ilköğretim okulu öğrencilerinin okuldaki iklimi nasıl algıladıklarının evrensel değer algılarını manidar düzeyde yordadığı görülmüştür.

Örgüt iklimi (Yurt dışı araştırmaları).

McCullough, Huebner & Laughlin (2000) yaptıkları araştırmalarında lise öğrencilerinin benlik algısının yaşam olgularıyla psikolojik iyi oluş düzeylerine etkisini incelemişlerdir. Yapılan araştırma içerisinde regresyon analiz sonuçlarında yaşam olguları ile bütüncül iklim kavramının psikolojik iyi oluş üzerinde etkisinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir (Akt., Aydoğan,2019).

Dipaola ve Tschannen-Moran (2001) yaptıkları araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt iklimiyle ilişkisini incelemiştir. Araştırmada Hoy vd., (1998) yılında geliştirdikleri örgüt iklimi ölçeği kullanılmıştır. Araştırma neticesinde okul iklimi ile vatandaşlık davranışları arasında oldukça yüksek seviyede ilişkiler olduğu görülmüştür (Akt., Çolak, 2016).

Mendel, Watson ve MacGregor (2002), yaptıkları araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları davranışlar ile ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algılarını karşılaştırmayı amaçlamıştır. Yapılan araştırmadaki amaç doğrultusunda; elde edilen verilerden birincisi ilköğretim okullarının örgüt iklimini betimleme ikincisi ise, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemek. Sonuç iki boyuttan oluşan anketle elde edilmiştir. Öğretmenlere göre, daha çok okulda işbirlikçi liderlik tarzı sergileyen okul yöneticisinin, dolaylı ya da doğrudan liderlik sergileyen okul yöneticilerinin, okul yöneticilerine göre ise okul ikliminin üzerinde daha fazla tesiri olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir bölümüne göre,

okul yöneticilerinin daha çok işbirlikçi bir liderlik tarzı sergilediği neticesine ulaşılmıştır (Akt., Baykal).

Rice & Steele (2004) tarafından yapılan araştırma ile bireyin psikolojisinin iyi olup olmadığı, sahip olduğu kültür ile ilişkisi belirlenmek istenmiştir. Yapılan araştırmanın verilerinin analizleri neticesinde bireylerin psikolojik olarak iyi oluşu sahip oldukları kültür ile ilişkinin istatistiki açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır. Ayrıca bu ilişkinin en yüksek olduğu ülke ve insanların İskandinav ülke ve vatandaşlarının olduğu da çalışma da yer almıştır (Akt., Aydoğan,2019).

McLean (2006), “Miami-Dade Bölgesi İsteğe Bağlı Okullarda Okul İklimi ile Okul İş Başarımı Arasındaki İlişki” isimli doktora çalışmasında okul iş başarımı ile okul iklimi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bunun yanı sıra başarısız okullarla başarılı okullar arasında farkın olup olmadığı da inceleme konusu olarak alınmıştır. Okul iş başarımının tespit edilebilmesi için yetmiş üç okula ait arşiv bilgileri okullardan ve Eğitim Dairesinden alınmıştır. Yapılan araştırmada var olan okul iklimini tespit etmek için okul iklimine ilişkin istatistiksel özetler değerlendirilerek araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul İklim Araştırması” (Survey) 100 anne-baba ve 356 öğrenciye uygulama yapılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde (McLean, 2006:138), okul iş başarımının yüksek olduğu da okuldaki ikliminde olumlu olma eğilimi oldukça yüksektir. Okul iklimi ile okul iş başarımının arasındaki ilişki okulun fiziki yapısı, büyüklüğü, Sosyo-ekonomik durumu ve okulun seviyesi (level) tarafından belirlenmektedir. Sosyo-ekonomik durum, okulun büyüklüğü, okulun fiziksel yapısı, okulun işbaşarımı ve okul iklim değişkenleri kullanılarak tahmin edilebilir (Akt., Boztaş, 2007).

Oyetunji (2006) tarafından yapılan “The Relationship Between Leadership Style and School Climate in Botswana Secondary Schools” isimli çalışmada, yöneticilik stilleriyle okul iklimi arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda; Okul ikliminin her okulda farklı olduğu, öğretmenler ders anlatımlarında farklı anlatım tarzlarının olduğu, öğretmenlerin davranış algıları birbirlerinden oldukça farklı olduğu, öğretmenlerin motivasyonlarının oldukça düşük olduğu, öğretmenlerin liderlik stilleri ile okul iklimi arasında doğrudan bir bağ olduğu ve okulların çok daha fazla imkânlarla sahip olması gerektiği sonucuna varılmıştır (Akt., Tanrıverdi, 2008).

Show (2009) tarafından yapılan, “Liderlik Tarzlarının Okul İklimi Üzerine Etkisi” isimli çalışmanın gayesi okul iklimi ve okul yöneticiliği arasındaki ilişkileri incelemektir. Yöneticinin rolü hem okul kültüründe hem de okul ikliminde yadsınamayacak öneme sahiptir. Okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci ve velilerden gelen beklentilere cevap verir, yüksek

beklentileri gerçekleştirmeye çalışır, okul programını koordine eder, öğrencilerin davranış ve öğrenimlerini denetler. Yapılan araştırmada, okul yöneticilerine ve öğretmenlere Liderlik Davranışı Tanıma Ölçeği Formu (LDTÖF) ve Örgütsel İklim Tanımı Ölçeği (ÖİTÖ) uygulanmıştır. Bunlara ek olarak, her katılımcıya demokratik bilgilerin yer aldığı ölçek verilerek doldurmaları istenmiştir. LDTÖF ve ÖİTÖ'nin veri analiz, liderlik tarzıyla okul iklimi arasında zayıf ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. "Emir veren yönetici davranışı" okul iklimiyle ilişkili olduğu görülmüştür. Yöneticilerin okul iklimi ile LDTÖF ve ÖİTÖ liderlik tarzı değerlendirmelerinde öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik LDTÖF ve ÖİTÖ değerlendirmelerinden çok daha düşük olduğu görülmüştür. Okul yöneticisi ve öğretmen LDTÖF ve ÖİTÖ değerlendirmeleri ortalamaları arasında bağlantı kurulduğunda anlamlı, olumlu ve orta düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır (Akt., Diş, 2015).

Keyser (2010) tarafından yapılan, "Sonuç İçin Çabalamanın (Rounding For Outcomes) Liderlik ve Okul İklimi Üzerindeki Tesiri Üzerine Tüme Varımsal Bir Araştırma" isimli araştırmada sağlık alanında başarılı olan sonucun eğitimde de aynı sonucu verip vermeyeceği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu süreç, Studer (Önemli insanların olduğu gruba verilen ad). Araştırma Orta Batı okul bölgesinde, bir lise ve iki ortaokulda uygulanmıştır. Anket elektronik ortamda uygulanmış rounding (çalama) ve öğretmen algıları hakkında nitel ve nicel sorular içermektedir. Analizler, liderlik oluşturma ve okul iklimi alanlarındaki bağı inceleyen veriler üzerinde durmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda, okul iklimi, liderlik oluşturma ve çalama süreci (rounding process) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Akt., Diş, 2015).

Jankens (2011) tarafından yapılan "An Examination of the Relationship Between School Climate and Student Growth in Select Michigan Charter Schools" adlı doktora tezinde öğrenci gelişimi ile okul iklimi arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin açıklıklarıyla öğrencilerin gelişimleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu; öğrencilerde oluşan olumlu okul iklimi algısıyla öğrenci gelişimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Akt., Eraslan, 2018).

Kuntz, Elenkov, Nabirukhina (2012) tarafından yapılan, "Etik Durumların Tanımlanması: Örgütsel İklim Ve Liderlik, Etik Karar Vermede Bireysel Farklılıklar" isimli çalışmanın temel gayesi, bireylerin örgütsel bir durumu yorumlamada kullandıkları tutum ve davranışların üzerindeki bireysel farklılıkların (örneğin: yöneticilik deneyimi ve cinsiyet), etik liderlik ve etik iklim etkileri ile sosyal kültür etkisinin incelenmesidir. Yapılan bu çalışmada, veriler Yeni Zelanda ve Rusya'daki (Moskova) profesyonel örneklemelerden adsız olarak

toplanmıştır. Elde edilen bulgular göstermektedir ki; sosyal kültürün (Yeni Zelanda’da ya da Rusya’da çalışmak) etik liderlik ve etik iklimin üzerinde, örgüt içi ve örgüt dışı değişkenler üzerinde ve diğer tüm bireysel ve kavramsal etkenlerin dışında etkisinin olduğu görülmüştür (Akt., Diş, 2015).

Örgütsel sessizlik (Yurt içi araştırmaları).

Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan ilk çalışmanın Çakıcı (2007) tarafından yapıldığı görülmektedir. Sessizlik kavramı, sessizleşmenin oluşmasına neden olan etkenler, geliştiren dinamikler ve sessizleşmenin dayandırıldığı teorilerin neler olduğu incelenmiştir. Çakıcının (2007) yapmış olduğu ikinci çalışmasında da, çalışanların, hangi konularda sessiz kaldıkları, nedenleri ve algıladıkları sonuçlar incelenmiştir. Yapılan araştırmalarda, etik konular, çalışanın sorumlulukları, yönetim ne tür sorunların olduğu ve bu sorunların çalışanları nasıl etkilediği, var olan sorunları iyileştirme çabaları, çalışanların performans ve motivasyonları, çalışma olanakları vb. konularda sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmüştür. Sessizliği tercih etmelerinin nedenlerinin başında üst yönetimle ilişkilerin zedeleneceği, konuştukları taktirde yaptırımlarla karşı karşıya kalılabileceği korku ve endişesinin hakim oluşu, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve yönetsel ve örgütsel nedenlerin olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütlerde sessizliğin sonuçları, çalışanlarda performans ve sinerji ruhunu azalttığı, çalışanları mutsuz kıldığı, iyileştirme ve geliştirmeyi kısıtladığını ortaya koymuştur. Yapılan araştırmayla ilgili olarak kitap çıkarılarak sessizliğin teorik kavramları ve sessizliği ortadan kaldıracak tedbirlere yer verilmiştir.

Kahveci (2010) yaptığı çalışmasında yöneticilerin ve öğretmenlerin sessizlik ve çalışma ortamındaki bağlılık düzeylerinin nasıl olduğunu belirlemiş ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Yapılan çalışma neticesinde, katılımcıların sessizlik algılarının yüksek, örgütsel bağlılık algılarının da orta düzeyde olduğu görülmektedir. Sessizliğin, öğretmen, yönetici ve ortam etkenleri ile örgütsel bağlılığın alt faktörleri olan normatif bağlılık ile duygusal bağlılık arasında olumlu yönde, devam bağlılığı arasındaysa olumsuz yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Alparslan ve Kayalar (2012) yaptıkları makalede, sessizlik iklimi ve örgütsel sessizlik kavramlarının tanımı yapılmış ve örgütlerde yaşanan sessizlik kavramının örgütsel ve bireysel neticeleri incelenmiştir. Sessizlik iklimi ve örgütsel sessizlikle ilgili yapılan kavramsal çalışmada, örgüt içerisinde gösterdikleri sessizlik davranışlarını boyutlandırmışlardır. Bununla beraber, araştırma kapsamında örgütsel sessizlik kavramının diğer örgütsel davranış konu başlıklarıyla ilgisinin olup olmadığı incelenmiştir.

Kolay (2012) yaptığı çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeylerinin ne olduğunu belirlemiş ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Çalışma neticesinde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeye yakın olduğu örgütsel bağlılık algılarının ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu ile örgütsel sessizliğin korumacı, korunmacı ve kabullenici alt boyutu arasında negatif yönlü, devam bağlılığı arasındaysa pozitif yönlü ancak her iki değişken arasında da anlamlı olmayan bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin korumacı alt boyutu ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı olmayan bir ilişki varken, örgütsel sessizliğin korunmacı alt boyutları ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Özkan ve Külekçi (2012) yaptıkları araştırmada, çeşitli üniversitelerde çalışan öğretim görevlilerinin sessizliği tercih etmelerinin sebeplerini ve sessizliği tercih etmelerinin bireye ve çalışma ortamına olumlu-olumsuz etkilerinin neler olabileceğini belirlenmeye çalışmışlardır. Araştırmaya 14 öğretim görevlisiyle yarı yapılandırılmış birebir görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler neticesinde akademisyenlerin, angarya işler verilmesine ve haksız durumlarda görüşlerinin alınmadan karar verilmesi vb. durumlarda görüş ve düşüncelerini paylaşmak yerine konuşmamayı, sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmüştür. Bu durumun hem kendilerini rahatsız ettiğini hem de çalışma ortamını negatif yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Yanık (2012) tarafından yapılan “Güven ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma” adlı çalışmada öğretmenlerde güven duygusunun dört boyutunun (çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliklere açıklık) da prososyal sessiz ve uysal sessizlik üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı gibi güvenin üç boyutunun (yeniliğe açıklık, çalışanlara duyarlılık ve yöneticiye güven) savunmacı sessizlik üzerinde de anlamlı bir etki oluşmadığı neticesi elde edilmiştir. Ancak güvenin boyutlarından iletişim ortamınınsa savunmacı sessizliği anlamlı bir şekilde azalttığı görülmektedir.

Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel sessizlik algılarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma, yönetici ve öğretmenlerden oluşan toplam 444 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara göre katılımcıların yaş ve mesleki kıdem değişkenleri ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir farklılık olmazken, cinsiyet değişkeni açısından kadın katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının erkek katılımcılara oranla daha yüksek olduğu, dil (İngilizce-Türkçe) grubundaki katılımcılara oranla daha fazla sessizlik davranışı sergiledikleri ve okul mesleki kıdem değişkeni açısından 6 ila 10 yıl mesleki deneyime sahip katılımcıların algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Köse (2013) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere göre işlemci liderlik tarzları ile okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzları arasında negatif yönlü ilişkinin olduğu; dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenmedeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu neticesine varılmıştır. Liderlik tarzlarının sessizlik üzerinde oldukça güçlü etki oluşturduğu; dönüşümcü liderliğin sessizlik üzerine ters yönlü güçlü etkiye sahipken; işlemci liderlik davranışlarıyla sessizlik arasında pozitif yönlü güçlü bir etki söz konusu olduğu; işlemci liderliğin sessizliği artırırken, dönüşümcü liderlik sessizliği azalttığı görülmüştür. Yapılan araştırmanın neticesinde, sessizlik kavramı ile hem örgütsel öğrenme, hem karara katılım hem de liderlik arasında negatif ilişkinin olduğu görülmüştür.

Özdemir ve Uğur (2013) tarafından yapılan, “Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ve Ses Algılarının Demografik Özellikler Açısından Değerlendirilmesi” adlı çalışmada özel sektör ve kamuda çalışan bireylerin örgütsel sessizlik ve ses algılarının demografik değişkenlere göre değişiklik gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan bu araştırma neticesinde, çalışanların örgütsel sessizlik algılarında statü durumuna göre, örgütsel sessizlik algılarında cinsiyete göre algılamalarda anlamlı farklar tespit edilmiştir. Çalışanlar, çalıştıkları sektöre ve pozisyonlarına göre ise çalışanların örgütsel sessizlik algılamalarında önemli farklılıklar olduğu görülmüştür.

Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014) yaptıkları çalışmada, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, 392 çalışan üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde, çalışanların tamamının, konuştukları takdirde konuştuklarının insanlar tarafından benimsenmemesi, kötü davranışa maruz kalma ve işini kaybetme korkusu neticesinde, konuşmak yerine konuşmamayı tercih eder. Öte yandan, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarından en az sportmenlik, en fazla nezaket davranışı sergiledikleri, örgütsel vatandaşlık ile örgütsel sessizlik davranışı arasında zayıf (negatif) yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Öztürk (2014) yapmış olduğu tez çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik seviyelerini belirleyerek aralarındaki bağlantıyı ortaya koymuştur. Çalışma neticesinde, katılımcıların örgütsel sessizlik ve bağlılık algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Alt boyutlar yönünden, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık ile örgütsel sessizliğin ortam faktörleri ve öğretmen arasında pozitif ilişki, yönetici etkeni arasında ise negatif bir ilişki olduğu; duygusal bağlılık alt boyutuyla örgütsel sessizliğin ortam faktörleri ve yönetici arasında pozitif ilişki, öğretmen faktörü arasında ise negatif bir ilişki olduğu; devam bağlılığı alt boyutuyla örgütsel sessizliğin ortam faktörleri ve öğretmen arasında

negatif ilişki olduğu, yönetici etkeni arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

İşleyici (2015) yapmış olduğu tez çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik düzeylerini belirleyerek aralarındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Yapılan çalışma neticesinde, öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik algıları arasında cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, yöneticiyle çalışma süresi (yılı), mezun olunan okul değişkenlerine göre istatistiksel yönden anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık alt boyutu olan okul ortamı, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon ve duygu alt boyutları arasında anlamlı ve orta düzeyde ilişkinin olduğu ortaya konmuştur.

Dönmez (2016) ilköğretim kurumlarında uygulamış olduğu tez çalışmasında, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlemiş ve birbirleriyle olan iletişimi ortaya koymuştur. Yapılan çalışma neticesinde, öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin toplam ve alt boyutların da orta düzeyde olduğu, sosyalleşmelerin ise toplamda ve alt boyutlarında yüksek orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve zayıf iletişimin olduğu görülmüştür. Diğer bir değişle, iş yerinde yönlü ve çok zayıf ilişki olduğu saptanmıştır.

Yenel (2016) yaptığı araştırmada sonuçlarına göre; öğretmenler, örgütsel sessizliği az sayıda yaşarken örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmen algılarının örgütsel sessizlik konusunda; yönetsel boyutta örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda ise; nezaket boyutunda yoğunlaştığı görülmüştür. Ayrıca işlemci liderlik stili, örgütsel sessizliğin ve vatandaşlık davranışının güçlü belirleyicisi iken dönüşümcü liderlik stilinin her iki örgütsel davranışla da anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan araştırmanın neticesine göre; yöneticilerin işlemci liderlik davranışı gösterdiklerinde öğretmenlerin vatandaşlık davranışlarında artışın olduğu, öğretmenlerin, örgütsel sessizliğinde azalma görülürken örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı gözlemlenmiştir. Örgütsel sessizliğin sebepleri, örgütlerde sessiz kalınan konular ve sessizliğin algılanan sonuçları'' üzerine üniversitede yapılan nicel araştırma da üniversitede çalışanların %30'nun fikir ve düşüncelerini açıkça ifade ettikleri %70'nin ise konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettiği ortaya çıkmıştır. Çalışanların sessiz kalmayı tercih ettikleri konuların başında; yönetim sorunu, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kurumu çalışma koşulları, etik konular ve sorumluluklar, çalışanların motivasyonu ve performansı olarak görülmüştür. Çalışanların çalışma ortamında fikir ve düşüncelerini dile getirmek yerine sessiz kalmayı tercih etmelerinin sebeplerinin başında ''örgütsel ve yönetsel sebepler'' geldiği görülmüştür.

İzolasyon (dışlanma korkusu), karşılıklı ilişkilerin zedelenme korkusu ve çalışma

ortamıyla ilgili korkular sessiz kalmayı tercih etmede etkili olmuştur. Sessizliğin algılanan sonuçları; iyileştirmeyi ve geliştirmeyi kısıtlayan sonuçlar, çalışanı mutsuz kılan sonuçlar, sinerjiyi ve performansı etkileyen sonuçlar şeklinde üç boyuttan oluşmuştur (Çakıcı, 2008).

Yıldız ve Güneş (2017) tarafından yapılan, “Örgütsel Stresin, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi” adlı çalışmada örgütsel stres ile demografik değişkenler, tükenmişlik ve sessizlik kavramlarının birbirleri ile ilişkili oldukları ve örgütsel sessizlik kavramı ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca en önemli stresörler “tecrübe ve deneyim eksikliği” ve “çalışma ortamında hak edilen değer ve saygıyı görememek” olarak görülürken, sessizliğin asıl nedeninin “çalışma ortamında çalışanların fikir ve görüşlerini ifade etmede özgürlüklerinin kısıtlanması, tükenmişlik sendromunun nedeninin ise “bireysel tükenmişlik sendromu” ve “çalışma ortamında iş ahlakının bitmiş olması” görülmektedir.

Örgütsel sessizlik (Yurt dışı araştırmaları).

Morrison ve Milliken (2000), yılında yapmış oldukları araştırmada sessizlik kavramının yönetim bilimleri kapsamına alınmasını sağlamışlardır. Morrison ve Milliken, tarafından yapılan makale çalışması, sessizlik kavramının ilk kavramsal araştırma olması açısından oldukça önemlidir. Araştırmacılar, örgütsel sessizlik kavramını yönetsel alanda tanımlamışlardır. Araştırma kapsamında, sessizliğin etkileri ve örgütlerdeki sessizliğin gelişimine sebep olan etkileri hususunda model geliştirmişlerdir (Akt., Dal, 2017).

Pinder ve Harlos (2001) “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice” adlı çalışmalarında, örgütsel sessizliği kavramsal boyutta ele almışlardır. Algılanan adalet ve örgütsel sessizliğin ilişkilendirildiği ve yapılan araştırma neticesinde adaletsizlik algısının örgütsel sessizliğe sebep olduğu belirtilmiştir (Akt., Altınışık, 2017).

Moorhouse (2002) tarafından yapılan, “Desired Characteristics of Ethical Leaders in Business, Educational, Political and Religious Organizations From East Tennessee A Delphi Investigation” isimli araştırmada, yöneticinin başarılı bir lider olarak görülmesinin yapmış olduğu tutum ve davranışlarıyla çalışanlarına örnek olmasına bağlı olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, yönetici konumundakiler için yedi etik beceri ve kurumlar için beş etik değerin bulunması gerektiği saptanmıştır. Okul yöneticisinde bulunması gereken yedi etik beceri; çalışanlara güven ortamı oluşturma, öğretmenleri karar alma sürecine dahil etme, etkili iletişim kurma, takım ruhu oluşturma, vizyon oluşturma, dürüst olma, örnek olma. Kurumun beş etik değer kriterleri ise; adaletli yaklaşım, yüksek ahlaki standartlara bağlı kalınması,

kurumda yapılan işlerin belirlenen amaçları yansıtması, kurumun güvenilir olması, adaletli ve ahlaklı olmasıdır (Akt., İskele, 2009).

Dyne, Ang ve Botero (2003)“Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs” isimli çalışmalarında, sessizlik ve ses arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan araştırmada üç çeşit sessizlik ve üç türlü ses olduğu görüşünün var olduğunu savunarak benimsedikleri formlara ses ve sessizliğin 2*3 tipolojisi ismini vermişlerdir. Sessizlik kavramı ve ses kavramının karmaşık bir yapıya sahip olduğunu farklı durumlarda farklı şekiller aldığını savunmuşlardır. Öte taraftan ses ve sessizliği teşvik eden elemanlar da ele alınmış ve tasvir edilmeye çalışılmıştır. Ancak araştırmacılara göre; önemli olan öğretim elemanlarının sessizliği tercih etikleri zamanlarda da olumsuz neticelerle karşı karşıya kaldıklarıdır. Açıkçası sessiz kalmak bireyin birçok sorun ile karşı karşıya kalmasına da neden olabilir (Akt., Ünlü, 2015).

Milliken, Morrison ve Hewling (2003) tarafından yapılan “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why?” isimli araştırmada, çalışan bireylerin bazı durumlarda sessiz kalmayı tercih etmelerinin sebepleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma, 40 çalışan bireyle birebir görüşme (röportaj) yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Yapılan bu araştırmanın neticesinde elde edilen verilere göre; çalışanların sessiz kalmayı tercih etmelerinin en büyük sebebi olarak olumsuz yönde etkilenme endişe ve korkusu olduğu görülmüştür (Akt., Yüksel, 2014).

Perlow ve Williams (2003) yapmış oldukları araştırmada, birbirinden farklı birçok sektörde görevli yönetici ve çalışanlar ile birebir görüşme tekniğini kullanarak iletişim kurmuşlardır. Yapılan araştırma neticesinde, çalışanların iş yerinde görüş ve düşüncelerini çevresindeki diğer insanlarla paylaşmak yerine konuşmamayı tercih ettikleri görülmüştür. Bunun neticesinde de, çalışan bireylerin üzerinde aşırı stress, motivasyon düşüklüğü, iş tatminsizliği, utangaçlık, kin ve nefret duygusunun gelişmesi gibi çalışanlar üzerinde psikolojik neticeler doğurduğu görülmüştür (Akt., Taşkıran, 2011).

Premeaux ve Bedian (2003)’de yaptıkları araştırmada, çalışanın kendine güven duygusu, kendini izleme davranışı, kendini kontrol edebilme becerisi ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelenmişlerdir. Araştırma Telekomünikasyon alanında çalışan 118 işgören üzerinde yapılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde, çalışanın kendini izlemesi arttıkça sessizliği tercih etmesinin de arttığı, kendine öz güveni olan ve iç kontrol odaklı çalışanların ise görüş ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınmaktansa görüş ve düşüncelerini açıkça ifade etmeyi tercih ettikleri görülmüştür. Ayrıca, üst yönetimin farklı görüş ve düşüncelere açık olması ve alt yönetime güvenin sessizlikle ilişkisi araştırılmış ve bunların

Çalışanların sessizliğı azaltan etkenler olduğunu saptamışlardır (Akt.,Tölübaşı, 2011).

Huang, Vliert ve Veght (2005) yaptıkları çalışmada, 24 ölkeden çok uluslu şirketlerde çalışan 421 çalışan ile yapılan çalışmada örgötsel sessizlik davranışı ile güç mesafesi arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışmanın neticesinde, güç mesafesinin İş görenlerin görüşlerini çevresiyle paylaşmak yerine kendilerine saklamalarının genel seviyesi ile ilgili olduğunu ve gücün daha az olduğu ölkelerdeki çalışanların görüşlerini seslendirme konusunda daha cesur ve istekli olduklarını göstermiştir. Ayrıca alışanların daha açık katılımcı hiyerarşinin olmadığı ortamlarda çalıştıklarında; sessizlik ikliminden uzaklaşmaya daha yatkın oldukları belirlenmiş olmasına karşın; gücün yüksek olduğu ölkelerde, üst yönetimin görüşlere açık olmasının ve çalışanların katılımının daha pozitif bir davranış sergilemediğı de görölmüştür (Akt., Sarıbay, 2005).

Vakola ve Baurades (2005) tarafından yapılan araştırmada, örgötsel bağlılık ile işgören sessizliğinin arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, 677 alışan üzerinde anket tekniğı kullanılarak yapılmıştır. Araştırma neticesinde, alt yöneticilerle üst yöneticilerin sessizliğe karşı tutum ve davranışlarının örgöte bağlılığı üzerindeki rolü ve çalışanların sessizliğı ile örgöte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Akt.,Taşkıran, 2011).

Akbarian, Ansari, Shaemi (2015) yaptıkları araştırmada, çalışanların sessiz kalma nedenleri ile örgötsel sessizliğı oluşturan etkenler incelenmiştir. Yapılan alışma neticesinde sessizliğı oluşturan etkenler kapsamında karakter farklılıkları, geçmişte edinilen kötü tecrübeler, yöneticilerden alınan negatif geribildirim, güven eksikliğı, örgüt költürü, korku, ve karakter farklılıklarının olduğu tartışılmıştır. Ayrıca örgötsel sessizliğin oluşmaması için gerekli önlemlerin alınması için tavsiye ve önerilerde bulunmuşlardır (Akt., Dal, 2017).

İlgili Araştırmaların Değerlendirilmesi

Örgüt iklimi ve örgötsel sessizlikle ilgi ilgili olarak gerek yurt içinde ve gerekse yurt dışında yapılan araştırmaların genel olarak, otel işletmelerinde, bankalarda, hastanelerde ve hizmet işletmelerinde yapıldığı, yurt içinde ise çoğunlukla eğitim örgütlerinde, ilköğretim, ortaöğretim ve üniversitelerde araştırmaların yapıldığı görölmüştür.

Örgüt iklimi ve örgötsel sessizlik konusunda yapılan araştırmaların birçoğunda iklimin ve sessizliğin diğer konularla ilişkisinin boyutları ve okullarda hâkim olan örgüt ikliminin niteliğı ortaya konmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmaların çoğunluğunda örgüt ikliminin ilişkilendirildiğı konularla arasında anlamlı ilişkinin olduğu görölmüştür. Örgüt iklimi, çalışmalarında, okulun örgüt ikliminin oluşturulmasında yöneticilerin önemi vurgulanmış ve

okullarda oluşturulması gerekli etkili örgüt iklimi için öneriler sunulmuştur. Alan yazında incelenen örgütsel sessizlik ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi konu alan çeşitli araştırmalardaysa örgüt iklimi ve örgütsel sessizlik arasında gerek alt boyutlarda gerekse genel düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bu araştırmalarda, etkili bir örgüt ikliminin öğretmenlerin gösterdiği sessizlik davranışını nasıl bir yöntemle minimum seviyeye getirilebileceği üzerinde durulmuş ve konuyla ilgili olarak neler yapılabileceği çözümleri öneriler şeklinde sunulmuştur. Yapılan bu araştırmalardan yola çıkarak sessizlik davranışının örgütün sahip olduğu iklimle yakından ilişkili olduğu ya da olabileceği düşünölmektedir. Yapılan araştırmaların ışığında elde edilen verilerin genel olarak anket ve görüşme tekniğinden faydalanıldığı ve araştırmalardan elden edilen neticeler, genel olarak sessizlik davranışının sebepleri, sonuçları ve etkileri üzerinedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yöntem

Araştırma Modeli

İlişkisel tarama modeli ile oluşturulan bu araştırma ile iki değişken arasındaki değişimin varlığının veya derecesinin belirlenmesi amaçlanmıştır (Karasar, 2012). Araştırmada, ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre, örgüt iklimi ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bununla birlikte bağımsız değişkenlerin yordayıcılık düzeyleri de incelenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini, Van ili merkez ilçelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ortaokullarda görevli branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmada, tabakalı örneklem metoduyla örneklem seçilmiştir. Örneklem seçiminde öncelikle, Van İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden 2018-2019 Eğitim ve Öğretim Yılı İstatistiki Bilgileri alınmıştır. Bu bilgilere göre, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında, Van'ın Edremit, İpekyolu ve Tuşba ilçelerindeki resmi ortaokulların sayısı 138 ve bu okullarda çalışan öğretmen sayısı ise 2782 olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmada, Van'a bağlı üç merkez ilçelerin (Edremit, İpekyolu ve Tuşba) her biri birer tabaka olarak düşünülmüştür. Araştırma evreni kapsamında Van'ın Edremit İlçesi'nde görev yapmakta olan öğretmen sayısının 658, İpekyolu İlçesi'nde görev yapmakta olan öğretmen sayısının 1410, Tuşba İlçesi'nde görev yapmakta olan öğretmen sayısının 714 olduğu görülmüştür. Edremit ilçesinde çalışan öğretmenlerin toplam öğretmen sayısına oranı % 24, İpekyolu İlçesi'nde, çalışan öğretmenlerin sayısına oranı % 50 ve Tuşba İlçesi'nde resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin toplam öğretmen sayısına oranı % 26 olarak hesaplanmıştır. Bu nedenle araştırma kapsamında ölçek uygulanacak toplam öğretmenlerin; %24'ünün Edremit İlçesi'nde, % 50'sinin İpekyolu İlçesi'nde ve % 26'sının Tuşba İlçesi'nde görev yapan öğretmenlerden alınmasına karar verilmiştir. Buna nedenle araştırma örneklemine alınacak öğretmenlerin 131'i Edremit İlçesi'nden, 142'si Tuşba İlçesi'nden ve 273'ü İpekyolu İlçesi'nden seçilmiştir.

Araştırmada ölçeklerin uygulanacağı okullar tabakalı örneklem yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılı verilerine göre Van'ın merkez ilçelerinde 138 ortaokul bulunmaktadır. 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılında Edremit İlçesi'ndeki ortaokul sayısı 40, İpekyolu İlçesi'ndeki ortaokul sayısı 56 ve Tuşba İlçesi'ndeki ortaokul sayısı 42'dir. Bu ilçelerdeki okul sayısının toplam okul sayısı oranına bakıldığında ise Edremit ilçesi için % 29, İpekyolu ilçesi % 41 ve Tuşba ilçesi için ise % 30'dur. Buna göre, yapılan araştırma kapsamında uygulama yapılacak 40 ortaokulun % 29'u (12 ortaokul) Edremit, % 41'i İpekyolu (16 ortaokul) ve % 30'u (12 ortaokul) Tuşba ilçesindeki ortaokullar arasından random olarak belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğü, %95'lik güven düzeyi % 5'lik sapma miktarı doğrultusunda 546 öğretmenin evreni temsil edebileceği görülmüştür. Araştırmada kullanılacak olan ölçeğin geri dönüş oranının düşük gelmemesi için örneklem miktarı 560 olarak belirlenmiştir. Araştırmada uygulanan 560 ölçekten 14'üne eksik veya hatalı yanıt verilmesi nedeniyle 546 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 1. *Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet ve Mesleki Kıdem Durumlarına Göre Dağılımları*

Değişkenler	Kategoriler	n	%
Cinsiyet	1.Kadın	253	46.3
	2.Erkek	293	53.7
	Toplam	546	100
Mesleki Kıdem	1.1-5 yıl	244	44.7
	2.6-10 yıl	121	22.2
	3.11-15 yıl	96	17.6
	4.16-20 yıl	48	8.8
	5.21 yıl ve üzeri	37	6.8
	Toplam	546	100
Öğrenim Durumu	1.Lisans	483	88.5
	2.Yüksek Lisans	63	11.5
	Toplam	546	100

Tablo 1 incelendiğinde örneklem gurubunu oluşturan öğretmenlerin % 53,7'sini erkek öğretmenler, %46,3'nüde kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem grubu 546 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin % 44,7'sinin 1-5 yıllık, % 22,2'sinin 6-10 yıllık, % 17,6'sının 11-15 yıllık, % 8,8'inin 16-20 yıllık ve % 6,8'inin ise 21 ve üzerinde kıdeme sahip oldukları görülmüştür. Öğrenim durumu değişkenine göre öğretmenlerin % 88,5'inin lisans, % 11,5' inin de yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmüştür.

Veri Toplama Araçları

Kişisel bilgi formu.

Araştırmada örnekleme katılan öğretmenlerin cinsiyet, branş, kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerinin belirlenmesinde kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

Örgüt iklimi ölçeği.

Öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algılarını ortaya koymak amacıyla “Örgüt İklimi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, Steve Hoy ve Tarter (1997) tarafından geliştirilmiş, Yılmaz ve Altinkurt (2013) tarafından ise Türkçeye uyarlaması yapılmıştır. Ölçek, 6 alt boyut ve 39 maddeden oluşmaktadır. Ölçek dördümlük likert tipindedir. Her soru “Nadiren Olur”, “Bazen Olur”, “Genellikle Olur” ve “Çok Sık Olur” olarak derecelendirilmiştir. Örgüt İklimi Ölçeği’nin “Destekleyici Müdür Davranışı” boyutu 9 maddeden, “Emredici Müdür Davranışı” boyutu 7 maddeden, “Kısıtlayıcı Müdür Davranışı” boyutu 5 maddeden, “Samimi Öğretmen Davranışı” boyutu 7 maddeden, “Meslektaşlar Arası İşbirlikçi Öğretmen Davranışı” boyutu 7 maddeden, “Umursamaz Öğretmen Davranışı” boyutu ise 4 maddeden oluşmaktadır. Altı faktörün birlikte açıkladığı varyans oranı % 51’dir. Ölçeğin Cronbach’s Alfa iç tutarlılık katsayısı; “Destekleyici Müdür Davranışı” boyutunda .89, “Emredici Müdür Davranışı” boyutunda .78; “Kısıtlayıcı Müdür Davranışı” boyutunda .73; “Samimi Öğretmen Davranışı” boyutunda .82, “Meslektaşlar Arasında İşbirlikçi Öğretmen Davranışı” boyutunda .80 ve “Umursamaz Öğretmen Davranışı” boyutunda .70 olarak hesaplanmıştır (Yılmaz ve Altinkurt, 2013).

Bu araştırma için yapılan istatistik analiz sonuçlarına göre ölçeğin toplam güvenirliği .84’tür. Alt boyutların Cronbach’s Alfa iç tutarlılık katsayısı; “Destekleyici Müdür Davranışı” boyutunda .94; “Emredici Müdür Davranışı” boyutunda .81; “Kısıtlayıcı Müdür Davranışı” boyutunda .48; “Samimi Öğretmen Davranışı” boyutunda .89; “Meslektaşlar Arasında İşbirlikçi Öğretmen Davranışı” boyutunda .80 ve “Umursamaz Öğretmen Davranışı” boyutunda .79 olarak belirlenmiştir.

Örgütsel sessizlik ölçeği.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek amacıyla, “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek; 5 alt boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçek beşli likert tipinde derecelendirilmiştir. Toplam varyans oranı ise %57,16’dır. Ölçeğin geneli için yapılan güvenirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach Alpha katsayı .89 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarına ait güvenirlik katsayıları “Yönetici” boyutunda .79; “Duygu” boyutunda .81; “İzolasyon”

boyutunda .83; “Okul Ortamı” boyutunda .74 ve “Sessizliğin Kaynağı” boyutunda .80 şeklindedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Bu araştırma için yapılan güvenirlik analiz sonuçlarına göre ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach’s Alfa iç tutarlılık katsayısı; “Yönetici” boyutunda .58; “Duygu” boyutunda .81; “İzolasyon” boyutunda .77; “Okul Ortamı” boyutunda .86 ve “Sessizliğin Kaynağı” boyutunda .87 olarak bulunmuştur.

Verilerin Toplanması

Örnekleme alınan okulların yöneticileri ile birebir iletişim kurularak yapılan araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş, araştırma sürecine katılımın gönüllüğe dayalı olduğu katılımcılara bildirilmiştir. Ölçekler ortaokullarda çalışan branş öğretmenlerine araştırmacı tarafından gerekli açıklamalar yapılarak dağıtılmış ve uygulamadan sonra toplanmıştır. Veri analizi temel olarak iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, bilgisayar ortamına aktarılan veriler eksik ya da hatalı değer uç değerler açısından incelenmiş, ikinci aşamada ise araştırmanın alt problemleri çözümlenmiştir. Hatalı değer analizinde, yanlışlıkla hatalı girildiği düşünülen değerler düzeltilmiştir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonucunda, VIF değerlerinin 10’dan ve CI değerlerinin de 30’dan küçük olduğu, otokorelasyon için Durbin Watson değerlerinin 1.50 ile 2.10 aralığında olduğu, tolerans değerlerinin .10’un üzerinde olduğu, Skewness and Kurtosis katsayısı değerlerinin -.41 ile -.87 arasında olduğu görülmüş ve elde edilen bu sonuçlardan hareketle çoklu bağlantı probleminin olmadığına karar verilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bulgular

Bu bölümde araştırmada elde edilen veriler tablolaştırılmış ve yorumlanmıştır.

Örgüt İklimi Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgüt iklimi boyutlarına ilişkin bulgular Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Öğretmen Algılarına Göre Örgüt İklimi Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Destekleyici Müdür Davranışları	n	$\bar{X}$	S
1. madde	546	3.18	.75
2. madde	546	3.00	.79
3. madde	546	3.12	.75
4. madde	546	3.09	.87
5. madde	546	2.96	.92
6. madde	546	3.05	.88
7. madde	546	2.96	.87
8. madde	546	2.87	.86
9. madde	546	2.93	.92
Toplam	546	3.01	.84
Emredici Müdür Davranışları	n	$\bar{X}$	S
10. madde	546	1.82	.98
11. madde	546	2.54	1.08
12. madde	546	2.36	.90
13. madde	546	2.38	.92
14. madde	546	2.47	.95
15. madde	546	1.98	.91
16. madde	546	2.38	.89
Toplam	546	2.27	.94
Kısıtlayıcı Müdür Davranışları	n	$\bar{X}$	S
17. madde	546	1.94	1.00
18. madde	546	2.07	.98
19. madde	546	2.23	1.09
20. madde	546	3.00	1.05
21. madde	546	2.33	.95
Toplam	546	2.31	1.01
Samimi Öğretmen Davranışları	n	$\bar{X}$	S
22. madde	546	2.84	.84
23. madde	546	2.39	.95
24. madde	546	2.15	.90
25. madde	546	2.52	.88
26. madde	546	2.38	.91
27. madde	546	2.41	.86
28. madde	546	2.46	.85
Toplam	546	2.45	.88

Tablo 2. (Devamı)

İşbirlikçi Öğretmen Davranışları	n	$\bar{X}$	S
29. madde	546	2.81	.84
30. madde	546	2.26	.93
31. madde	546	2.67	.82
32. madde	546	2.80	.83
33. madde	546	2.65	.86
34. madde	546	2.90	.83
35. madde	546	2.91	.79
Toplam	546	2.71	.84
Umursamaz Öğretmen Davranışları	n	$\bar{X}$	S
36. madde	546	1.82	.90
37. madde	546	2.27	1.03
38. madde	546	1.58	.77
39. madde	546	1.70	.85
Toplam	546	1.84	.88

Öğretmen algılarına göre, örgüt iklimi alt boyutlarına ilişkin, destekleyici müdür davranışları boyutu ($\bar{X}$ =3.01) en yüksek düzeyde algılanan boyut olurken, umursamaz öğretmen davranışları boyutu ise ($\bar{X}$ =1.84) en düşük düzeyde algılanan boyut olmuştur. Örgüt iklimi ölçeğinin diğer boyutlarına ait ortalamaların, işbirlikçi öğretmen davranışları ($\bar{X}$ =2.71), samimi öğretmen davranışları ($\bar{X}$ =2.45), kısıtlayıcı müdür davranışları ($\bar{X}$ =2.31) ve emredici müdür davranışları boyutunda ($\bar{X}$ =2.27) olduğu belirlenmiştir. Destekleyici müdür davranışları boyutuna ilişkin, “Okul müdürü öğretmenlere her zaman yardım etmek ister.” ($\bar{X}$ =3.18) en yüksek düzeyde algılanan madde olurken, “Okul müdürünü anlamak kolaydır.” ($\bar{X}$ =2.87) en düşük düzeyde algılanan madde olmuştur. Emredici müdür davranışları boyutuna bakıldığında “Okul müdürü, öğretmenlerin okula zamanında gelip gelmediğini sürekli denetler (imza sirküsü vb.).” ($\bar{X}$ =2.54) en yüksek düzeyde algılanan madde olurken, “Okul müdürü, okulu demir bir yumrukla yönetir.” ($\bar{X}$ =1.82) ise en düşük düzeyde algılanan madde olmuştur. Öğretmen algılarına göre kısıtlayıcı müdür davranışlarına ilişkin “Okuldaki memurların desteği, öğretmenlerin kırtasiyecilik yükünü azaltır.” ($\bar{X}$ =3.00) en yüksek düzeyde, “Okuldaki rutin görevlerin çokluğu, eğitim-öğretim işlerini aksatır.” ($\bar{X}$ =1.94) en düşük düzeyde algılanan madde olmuştur. Samimi öğretmen davranışları boyutuna ilişkin öğretmen algılarına bakıldığında “Öğretmeler, diğer öğretmenlerle yakın arkadaşlırlar.” ($\bar{X}$ =2.84) en yüksek düzeyde algılanan madde olurken, “Öğretmenler, okuldaki meslektaşlarının ailelerini tanırlar.” ($\bar{X}$ =2.15) en düşük düzeyde algılanan madde olmuştur. İşbirlikçi öğretmen davranışları boyutuna ilişkin “Öğretmenler, meslektaşlarının yeterliliğine saygı duyarlar.” ($\bar{X}$ =2.91) en yüksek düzeyde algılanan madde olurken, “Öğretmenler dersler biter bitmez okulu terk ederler.” ($\bar{X}$ =2.26) en düşük düzeyde algılanan madde olmuştur. Son olarak umursamaz öğretmen davranışları boyutuna ilişkin öğretmen algılarına göre,

“Çoğunluğa muhalefet eden, azınlık bir grup her zaman olur.” ($\bar{X}=2.27$) en yüksek düzeyde, “Öğretmenler, kurallara uymayan meslektaşlarına grup baskısı uygularlar.” ($\bar{X}=1.58$) en düşük düzeyde algılanan madde olmuştur.

Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen algılarına ait bulgular Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Yönetici	n	$\bar{X}$	S
1. madde	546	2.92	1.08
2. madde	546	2.50	1.07
3. madde	546	3.78	.96
4. madde	546	2.30	1.07
Toplam	546	2.87	1.04
Duygu	n	$\bar{X}$	S
5. madde	546	2.92	1.16
6. madde	546	3.07	1.18
7. madde	546	3.70	1.10
Toplam	546	3.23	1.14
İzolasyon	n	$\bar{X}$	S
8. madde	546	2.76	1.10
9. madde	546	2.57	1.13
10. madde	546	2.55	1.06
11. madde	546	2.72	1.20
12. madde	546	2.73	1.16
Toplam	546	2.66	1.13
Okul Ortamı	n	$\bar{X}$	S
13. madde	546	3.04	1.30
14. madde	546	2.92	1.23
15. madde	546	3.08	1.27
Toplam	546	3.01	1.26
Sessizliğin Kaynağı	n	$\bar{X}$	S
16. madde	546	2.79	1.17
17. madde	546	2.82	1.20
18. madde	546	3.10	1.21
Toplam	546	2.90	1.19

Öğretmenlerin algılarına göre; örgütsel sessizlik boyutları açısından duygu boyutu ($\bar{X}=3.23$) en yüksek düzeyde algılanan boyut olurken, izolasyon boyutu ise ($\bar{X}=2.66$) en düşük düzeyde algılanan boyut olmuştur. Örgütsel sessizliğe ilişkin diğer boyutlarda ise, okul ortamı boyutunda ($\bar{X}=3.01$), sessizliğin kaynağı boyutunda ($\bar{X}=2.90$) ve yönetici boyutunda ($\bar{X}$

=2.87) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici boyutuna ilişkin, “Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.” ($\bar{X}$ =3.78) en yüksek düzeyde algılanan madde olurken, “Okul müdürünüz, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.” ($\bar{X}$ =2.30) en düşük düzeyde algılanan madde olmuştur. Duygu boyutuna ilişkin, “Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.” ($\bar{X}$ =3.70) en yüksek düzeyde algılanan madde olurken, “Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.” ($\bar{X}$ =2.92) en düşük düzeyde algılanan madde olmuştur. İzolasyon boyutuna ilişkin, “Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.” ($\bar{X}$ =2.76) en yüksek düzeyde algılanan madde olurken, “Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.” ($\bar{X}$ =2.55) en düşük düzeyde algılanan madde olmuştur. Okul ortamı boyutuna ilişkin, “Öğretmenlerin okul müdürlerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.” ($\bar{X}$ =3.08) en yüksek düzeyde algılanan madde olurken, “Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.” ($\bar{X}$ =2.92) en düşük düzeyde algılanan madde olmuştur. Sessizliğin kaynağı boyutuna ilişkin, “Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.” ($\bar{X}$ =3.10) en yüksek düzeyde algılanan madde olurken, “Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.” ($\bar{X}$ =2.79) en düşük düzeyde algılanan madde olmuştur.

Örgüt İklimine İlişkin Öğretmen Algıları Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmakta mıdır?

Tablo 4. *Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgüt İklimine İlişkin t - Testi Sonuçları*

Boyutlar	Kadın N=253		Erkek N=293		T	P
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss		
Dest. Müd. Dav.	2.96	.72	3.07	.67	-1.854	.085
Emred. Müd. Dav.	2.30	.69	2.26	.60	.809	.046*
Kısıtl. Müd. Dav.	2.29	.54	2.34	.60	-1.049	.027*
Sami. Öğr.D av.	2.59	.65	2.33	.71	4.347	.093

Tablo 4 (Devamı)

Boyutlar	Kadın N=253		Erkek N=293		T	P
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss		
İşbirl. Öğr.D av.	2.76	.54	2.67	.58	1.906	.273
Umursa. Öğr.D av.	1.80	.66	1.88	.63	-1.430	.553

*p<.05

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin örgüt iklimi ölçeğinin emredici müdür davranışları (p=.046; t=.809) ve kısıtlayıcı müdür davranışları (p=.027; t=-1.049) boyutlarına ait algıları cinsiyet değişkeni açısından anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Kadın öğretmenlerin emredici müdür davranışlarına ilişkin algılarının ($\bar{X}$ =2.30) erkek öğretmenlere ($\bar{X}$ =2.26) kıyasla daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erkek öğretmenlerin kısıtlayıcı müdür davranışlarına ait algılarının ($\bar{X}$ =2.34) kadın öğretmenlere ($\bar{X}$ =2.29) kıyasla daha fazla olduğu belirlenmiştir. Diğer alt boyutlara ilişkin öğretmen algılarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin, örgüt iklimi ölçeğinin samimi öğretmen davranışları alt boyutuna ilişkin algılarının erkek öğretmenlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Örgüt İklimine İlişkin Öğretmen Algıları Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmakta mıdır?

Tablo 5. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Örgüt İklimine İlişkin t - Testi Sonuçları

Boyutlar	Lisans N=483		Y. Lisans N=63		T	P
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss		
Dest. Müd. Dav.	3.03	.70	2.94	.69	.922	.808
Emred. Müd. Dav.	2.29	.66	2.18	.49	1.239	.001*
Kısıtl. Müd. Dav.	2.32	.57	2.31	.60	.090	.718
Sami. Öğr.Dav.	2.46	.70	2.38	.64	.870	.228
İşbirl. Öğr.Dav.	2.74	.57	2.54	.48	2.560	.201
Umursa. Öğr.Dav.	1.82	.64	2.01	.66	-2.175	.433

*p<.05

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin örgüt iklimi ölçeğinin emredici müdür davranışları (p=.001; t=1.239) boyutuna ait algıları öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Lisans mezunu öğretmenlerin emredici müdür davranışlarına ilişkin algı düzeyleri ($\bar{X}$ =2.29) yüksek lisans mezunu öğretmenlere ($\bar{X}$ =2.18)

kıyasla daha fazladır.

Örgüt İklimine İlişkin Öğretmen Algıları Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmakta mıdır?

Tablo 6. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgüt İklimine İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Kıdem	n	$\overline{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	Kare. Top.	Sd	Kare. Ort.	F	P	Fark			
Destekleyici müdür davranışları	1-5 yıl	244	3.07	.720	Gruplar arası	4.194	4	1.049	2.144	.074				
	6-10 yıl	121	2.95	.663										
	11-15 yıl	96	3.11	.618										
	16-20 yıl	48	2.84	.779	Grup içi	264.546	541	.489						
	21 yıl ve üzeri	37	2.89	.759										
Emredici müdür davranışları	1-5 yıl	244	2.39	.703	Gruplar arası	5.955	4	1.489	3.597	.007*	(1-3)			
	6-10 yıl	121	2.20	.599										
	11-15 yıl	96	2.19	.627										
	16-20 yıl	48	2.19	.488	Grup içi	223.932	541	.414						
	21 yıl ve üzeri	37	2.11	.579										
Kısıtlayıcı müdür davranışları	1-5 yıl	244	2.26	.578	Gruplar arası	1.457	4	.364	1.082	.364				
	6-10 yıl	121	2.36	.567										
	11-15 yıl	96	2.32	.553										
	16-20 yıl	48	2.40	.621	Grup içi	182.093	541	.337						
	21 yıl ve üzeri	37	2.38	.646										
Samimi öğretmen davranışları	1-5 yıl	244	2.57	.696	Gruplar arası	7.570	4	1.892	3.961	.004*	(1-3)			
	6-10 yıl	121	2.41	.659										
	11-15 yıl	96	2.30	.739										
	16-20 yıl	48	2.38	.648	Grup içi	258.490	541	.478						
	21 yıl ve üzeri	37	2.27	.679										
İşbirlikçi öğretmen davranışları	1-5 yıl	244	2.78	.557	Gruplar arası	2.227	4	.557	1.714	.146				
	6-10 yıl	121	2.69	.526										
	11-15 yıl	96	2.62	.623										
	16-20 yıl	48	2.67	.592	Grup içi	175.801	541	.325						
	21 yıl ve üzeri	37	2.66	.616										
Umursamaz öğretmen davranışları	1-5 yıl	244	1.80	.665	Gruplar arası	2.777	4	.694	1.638	.163				
	6-10 yıl	121	1.94	.614										
	11-15 yıl	96	1.75	.671										
	16-20 yıl	48	1.89	.635	Grup içi	229.241	541	.424						
	21 yıl ve üzeri	37	1.94	.637										

*p<.05

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin kıdem değişkenine göre emredici müdür davranışları ($p=.007$; $F=3.597$)ve samimi öğretmen davranışları ($p=.004$; $F=3.961$) boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Destekleyici müdür davranışları ($p=.074$; $F=2.144$), kısıtlayıcı müdür davranışları ($p=.364$; $F=1.082$), işbirlikçi öğretmen davranışları ($p=.146$; $F=1.714$) ve umursamaz öğretmen davranışları ($p=.163$; $F=1.638$) boyutlarına ait öğretmen algıları kıdem değişkeni açısından farklılaşmamaktadır.

Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Algıları Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmakta mıdır?

Tablo 7. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sessizliğe İlişkin *t* - Testi Sonuçları

Boyutlar	Kadın N=253		Erkek N=293		T	P
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss		
Yönetici	3.03	1.19	3.00	1.06	.256	.042*
Duygu	3.27	1.00	3.19	.95	.891	.432
İzolasyon	2.89	1.07	2.91	1.04	-.243	.930
Okul ortamı	2.87	.71	2.88	.67	-.194	.235
Sessizliğin kaynağı	2.90	.77	2.91	.72	-.143	.339

* $p<.05$

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin yönetici ($p=.042$; $t=.256$) boyutuna ait algıları cinsiyet değişkeni açısından anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Kadın öğretmenlerin yönetici boyutuna ait algı düzeyleri ($\bar{X}=3.03$) erkek öğretmenlere ($\bar{X}=3.00$) kıyasla daha fazladır.

Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Algıları Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmakta mıdır?

Tablo 8. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sessizliğe İlişkin *t* - Testi Sonuçları

Boyutlar	Lisans n=483		Y. Lisans n=63		t	P
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss		
Yönetici	3.01	1.13	3.07	1.23	-.417	.722
Duygu	3.22	.98	3.30	.94	-.629	.671
İzolasyon	2.87	1.06	3.12	1.02	-1.746	.471
Okul ortamı	2.87	.69	2.92	.67	-.616	.929
Sessizliğin kaynağı	2.89	.74	2.99	.74	-1.013	.765

* $p<.05$

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin tüm alt boyutlarına ait algılarının öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Algıları Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmakta mıdır?

Tablo 9. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Sessizliğe İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Kıdem	n	$\overline{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	Kare. Top.	Sd	Kare. Ort.	F	P
Yönetici	1-5 yıl	244	2.97	1.131	Gruplar arası	3.279	4	820	.642	.663
	6-10 yıl	121	3.05	1.103						
	11-15 yıl	96	2.94	1.048						
	16-20 yıl	48	3.20	1.178	Grup içi	691.205	541	1.278		
	21 yıl ve üzeri	37	3.11	1.338						
Duygu	1-5 yıl	244	3.17	.986	Gruplar arası	3.864	4	.966	1.005	.404
	6-10 yıl	121	3.33	.925						
	11-15 yıl	96	3.27	.965						
	16-20 yıl	48	3.33	.994	Grup içi	519.951	541	.961		
	21 yıl ve üzeri	37	3.07	1.125						
İzolasyon	1-5 yıl	244	2.87	1.115	Gruplar arası	2.255	4	.564	.498	.737
	6-10 yıl	121	2.86	.952						
	11-15 yıl	96	2.91	.978						
	16-20 yıl	48	3.06	1.152	Grup içi	611.883	541	1.131		
	21 yıl ve üzeri	37	3.02	1.144						
Okul ortamı	1-5 yıl	244	2.81	.675	Gruplar arası	2.714	4	.679	1.407	.230
	6-10 yıl	121	2.89	.650						
	11-15 yıl	96	2.87	.690						
	16-20 yıl	48	2.99	.854	Grup içi	260.813	541	.482		
	21 yıl ve üzeri	37	3.05	.738						
Sessizliğin kaynağı	1-5 yıl	244	2.86	.782	Gruplar arası	2.691	4	.487	.867	.484
	6-10 yıl	121	2.92	.820						
	11-15 yıl	96	2.89	.826						
	16-20 yıl	48	3.06	.906	Grup içi	363.134	541	.562		
	21 yıl ve üzeri	37	2.99	.916						

*p<.05

Tablo 9 incelendiğinde öğretmenlerin kıdem değişkeni açısından yönetici (p=.663; F=.642), duygu(p=.404; F=1.005), izolasyon (p=.737; F=.498), okul ortamı (p=.230; F=1.407) ve sessizliğin kaynağı (p=.484; F=.867) boyutlarına ait algılarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Örgüt İklimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Tablo 10. Örgüt İklimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Destekleyici Müd. Dav.	1.00										
2.Emredici Müd. Dav.	.25**	1.00									
3.Kısıtlayıcı Müd. Dav.	-.28**	.07**	1.00								
4.Samimi Öğrt. Dav.	.22**	.19**	-.03	1.00							
5.İşbirlikçi Öğrt. Dav.	.39**	.23**	-.14**	.58**	1.00						
6.UmursamazÖğrt.Dav.	-.23**	.01**	.33**	-.07**	-.26**	1.00					
7.Yönetici	-.39**	-.10**	.29**	-.09**	-.25**	.27**	1.00				
8.Duygu	-.41**	-.16**	.33**	-.19**	-.39**	.33**	.49**	1.00			
9.İzolasyon	-.38**	-.14**	.30**	-.13**	-.35**	.32**	.61**	.65**	1.00		
10.Okul Ortamı	-.45**	-.11**	.34**	-.13**	-.32**	.40**	.49**	.64**	.55**	1.00	
11.Sessizliğin Kaynağı	-.40**	-.09**	.33**	-.07**	-.28**	.36**	.68**	.56**	.63**	.57**	1.00

n = 546; **p < .01

Tablo 10 incelendiğinde örgüt iklimi ve örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Örgüt iklimi ölçeğinin destekleyici müdür davranışları boyutu ile örgütsel sessizlik ölçeğinin yönetici ($r = -.39$, $p < .01$), duygu ($r = -.41$, $p < .01$), izolasyon ($r = -.38$, $p < .01$), okul ortamı ($r = -.45$, $p < .01$) ve sessizliğin kaynağı boyutları ($r = -.40$, $p < .01$) arasında negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt iklimi ölçeğinin emredici müdür davranışları boyutu ile örgütsel sessizlik ölçeğinin yönetici ($r = -.10$, $p < .01$), duygu ($r = -.16$, $p < .01$), izolasyon ($r = -.14$, $p < .01$), okul ortamı ($r = -.11$, $p < .01$) ve sessizliğin kaynağı boyutları ($r = -.09$, $p < .01$) arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt iklimi ölçeğinin kısıtlayıcı müdür davranışları boyutu ile örgütsel sessizlik ölçeğinin yönetici boyutu ($r = .29$, $p < .01$) arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde, duygu ($r = .33$, $p < .01$), izolasyon ($r = .30$, $p < .01$), okul ortamı ($r = .34$, $p < .01$) ve sessizliğin kaynağı boyutları ($r = .33$, $p < .01$) arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt iklimi ölçeğinin samimi öğretmen davranışları boyutu ile örgütsel sessizlik ölçeğinin yönetici ($r = -.09$, $p < .01$), duygu ($r = -.19$, $p < .01$), izolasyon ($r = -.13$, $p < .01$), okul ortamı ($r = -.13$, $p < .01$) ve sessizliğin kaynağı boyutları ($r = -.07$, $p < .01$) arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt iklimi ölçeğinin işbirlikçi öğretmen davranışları boyutu ile örgütsel sessizlik ölçeğinin yönetici ($r = -.25$, $p < .01$) ve sessizliğin kaynağı boyutları ($r = -.28$, $p < .01$) arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde, duygu ($r = -.39$, $p < .01$), izolasyon ($r = -.35$, $p < .01$), okul ortamı boyutları ($r = -.32$, $p < .01$) arasında negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt iklimi ölçeğinin umursamaz öğretmen davranışları

boyutu ile örgütsel sessizlik ölçeğinin yönetici boyutu ($r=.27$, $p<.01$) arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde, duygu ($r=.33$, $p<.01$), izolasyon ($r=.32$, $p<.01$), okul ortamı ($r=.40$, $p<.01$) ve sessizliğin kaynağı boyutları ($r=.36$, $p<.01$) arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Boyutlarını Yordama Düzeyi

Araştırmada, örgütsel sessizliğin yordanmasına yönelik örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik arasında çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar; Tablo 11, Tablo 12, Tablo 13, Tablo 14 ve Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 11. *Yönetici Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Sh</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	3.786	.367	-	10.311	.000*
Dest. Müd. Dav.	-.458	.071	-.285	-6.492	.000*
Emred. Müd. Dav.	-.051	.070	-.030	-.730	.465
Kısıtl. Müd. Dav.	.301	.081	.155	3.690	.000*
Sami. Öğr.Dav.	.094	.077	.058	1.224	.222
İşbirl. Öğr.Dav.	-.224	.102	-.113	-2.203	.028*
Umursa. Öğr.Dav.	.225	.072	.130	3.115	.002*

$F = 25.413$; $p < .05$ $R = .47$; $R^2 = .22$

Tablo 11’de görüldüğü gibi, örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutlarının, örgütsel sessizlik ölçeğinin yönetici boyutunu anlamlı olarak yordadığı belirlenmiştir ($F=25.413$, $p<.01$). Bu yordayıcı değişkenler, yönetici boyutundaki değişimin %22’sini ($R=.47$, $R^2=.22$) açıklamaktadır. Örgüt iklimi ölçeğinin; destekleyici müdür ($\beta=-.285$, $p<.05$) ve işbirlikçi öğretmen davranışları ($\beta=-.113$, $p<.05$) boyutları, örgütsel sessizlik ölçeğinin yönetici boyutunu negatif yönlü ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Kısıtlayıcı müdür ($\beta=.155$, $p<.05$) ve umursamaz öğretmen davranışları ($\beta=.130$, $p<.05$) boyutları, yönetici boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Emredici müdür davranışları ($\beta=-.030$, $p<.05$) ve samimi öğretmen davranışları ($\beta=.058$, $p<.05$) boyutları yönetici boyutunu tek başına anlamlı şekilde yordamamaktadır.

Tablo 12. *Duygu Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Sh</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	4.184	.301	-	13.923	.000*
Dest. Müd. Dav.	-.296	.058	-.212	-5.118	.000*
Emred. Müd. Dav.	-.110	.058	-.073	-1.911	.056
Kısıtl. Müd. Dav.	.324	.067	.192	4.852	.000*
Sami. Öğr.Dav.	.037	.063	.026	.587	.557
İşbirl. Öğr.Dav.	-.407	.083	-.237	-4.894	.000*
Umursa. Öğr.Dav.	.250	.059	.166	4.214	.000*

$F = 39.824$; * $p < .05$ $R = .55$; $R^2 = .31$

Tablo 12’de görüldüğü gibi, örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutlarının, örgütsel sessizlik ölçeğinin duygu boyutunu anlamlı olarak yordadığı belirlenmiştir($F=39.824$, $p<.01$). Bu yordayıcı değişkenler, duygu boyutundaki değişimin %31’ini ($R=.55$, $R^2=.31$) açıklamaktadır. Örgüt iklimi ölçeğinin; destekleyici müdür ($\beta=-.212$, $p<.05$) ve işbirlikçi öğretmen davranışları ($\beta=-.237$, $p<.05$) boyutları, örgütsel sessizlik ölçeğinin duygu boyutunu negatif yönlü ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Kısıtlayıcı müdür davranışları ($\beta=.192$, $p<.05$) ve umursamaz öğretmen davranışları ($\beta=.166$, $p<.05$) boyutları, duygu boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Emredici müdür ($\beta=-.073$, $p<.05$) ve samimi öğretmen davranışları ($\beta=.026$, $p<.05$) boyutları duygu boyutunu tek başına anlamlı şekilde yordamamaktadır.

Tablo 13. *İzolasyon Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Sh</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	3.813	.334	-	11.426	.000*
Dest. Müd. Dav.	-.316	.064	-.209	-4.928	.000*
Emred. Müd. Dav.	-.112	.064	-.068	-1.746	.081
Kısıtl. Müd. Dav.	.309	.074	.169	4.166	.000*
Sami. Öğr.Dav.	.121	.070	.079	1.728	.084
İşbirl. Öğr.Dav.	-.442	.092	-.238	-4.788	.000*
Umursa. Öğr.Dav.	.269	.066	.165	4.093	.000*

$F = 33.459$; * $p < .05$ $R = .52$; $R^2 = .27$

Tablo 13’te görüldüğü gibi, örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutlarının, örgütsel sessizlik ölçeğinin izolasyon boyutunu anlamlı olarak yordadığı belirlenmiştir($F=33.459$, $p<.01$). Bu yordayıcı değişkenler, izolasyon boyutundaki değişimin %27’sini ($R=.52$, $R^2=.27$) açıklamaktadır. Örgüt iklimi ölçeğinin; destekleyici müdür ($\beta=-.209$, $p<.05$) ve işbirlikçi öğretmen davranışları ($\beta=-.238$, $p<.05$) boyutları, örgütsel sessizlik ölçeğinin izolasyonboyutunu negatif yönlü ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Kısıtlayıcı müdür ($\beta=.169$, $p<.05$) ve umursamaz öğretmen davranışları ($\beta=.165$, $p<.05$) boyutları, izolasyon

boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Emredici müdür ($\beta=-.068, p<.05$) ve samimi öğretmen davranışları ($\beta=.079, p<.05$) boyutları izolasyonboyutunu tek başına anlamlı şekilde yordamamaktadır.

Tablo 14. *Okul Ortamı Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Sh</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	3.278	.209	-	15.709	.000*
Dest. Müd. Dav.	-.302	.040	-.305	-7.518	.000*
Emred. Müd. Dav.	-.036	.040	-.033	-.895	.371
Kısıtl. Müd. Dav.	.184	.046	.154	3.972	.000*
Sami. Öğr.Dav.	.046	.044	.046	1.053	.293
İşbirl. Öğr.Dav.	-.163	.058	-.134	-2.829	.005*
Umursa. Öğr.Dav.	.270	.041	.253	6.562	.000*

$F = 45.422; *p <.05 \quad R = .58; R^2 = .34$

Tablo 14'te görüldüğü gibi, örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutlarının, örgütsel sessizlik ölçeğinin okul ortamı boyutunu anlamlı olarak yordadığı belirlenmiştir($F=45.422, p<.01$). Bu yordayıcı değişkenler, okul ortamı boyutundaki değişimin %34'ünü ($R=.58, R^2=.34$) açıklamaktadır. Örgüt iklimi ölçeğinin; destekleyici müdür ($\beta=-.305, p<.05$) ve işbirlikçi öğretmen davranışları ($\beta=-.134, p<.05$) boyutları, örgütsel sessizlik ölçeğinin okul ortamı boyutunu negatif yönlü ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Kısıtlayıcı müdür ($\beta=.154, p<.05$) ve umursamaz öğretmen davranışları ($\beta=.253, p<.05$) boyutları, okul ortamı boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Emredici müdür davranışları ($\beta=-.033, p<.05$) ve samimi öğretmen davranışları ($\beta=.046, p<.05$) boyutları okul ortamı boyutunu tek başına anlamlı şekilde yordamamaktadır.

Tablo 15. *Sessizliğin Kaynağı Boyutunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları*

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Sh</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Sabit	2.910	.256	-	11.356	.000*
Dest. Müd. Dav.	-.295	.049	-.252	-5.977	.000*
Emred. Müd. Dav.	-.034	.049	-.027	-.700	.484
Kısıtl. Müd. Dav.	.252	.057	.179	4.431	.000*
Sami. Öğr.Dav.	.121	.054	.103	2.264	.024*
İşbirl. Öğr.Dav.	-.234	.071	-.163	-3.300	.001*
Umursa. Öğr.Dav.	.263	.051	.209	5.204	.000*

$F = 34.722; *p <.05 \quad R = .53; R^2 = .28$

Tablo 15'te görüldüğü gibi, örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutlarının, örgütsel sessizlik ölçeğinin sessizliğin kaynağı boyutunu anlamlı olarak yordadığı belirlenmiştir($F=34.722, p<.01$). Bu yordayıcı değişkenler, sessizliğin kaynağı boyutundaki değişimin %28'ini ($R=.53, R^2=.28$) açıklamaktadır. Örgüt iklimi ölçeğinin; destekleyici müdür ($\beta=-.252, p<.05$) ve

işbirlikçi öğretmen davranışları ($\beta=-.163$, $p<.05$) boyutları, örgütsel sessizlik ölçeğinin sessizliğin kaynağı boyutunu negatif yönlü ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Kısıtlayıcı müdür ($\beta=.179$, $p<.05$), samimi öğretmen ($\beta=.103$, $p<.05$) ve umursamaz öğretmen davranışları ($\beta=.209$, $p<.05$) boyutları, sessizliğin kaynağı boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Emredici müdür davranışları ($\beta=-.027$, $p<.05$) boyutu sessizliğin kaynağı boyutunu tek başına anlamlı şekilde yordamamaktadır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

Tartışma ve Sonuç

Örgüt İklimi Boyutlarının Düzeylerine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Elde edilen bulgular doğrultusunda; öğretmenlerin algılarına göre örgüt iklimine ilişkin, destekleyici müdür davranışları alt boyutunda, okul yöneticilerinin öğretmenlere yardım etmek istediği, fikir ve görüşlerini önemseydiği ve bütün öğretmenlere eşit ve adaletli oldukları böylece okulda ılımlı ve pozitif bir havanın oluşmasına katkıda bulunduğu söylenebilir. Emredici müdür davranışları alt boyutunda, okul yöneticilerinin öğretmenleri, okul içinde sıkı bir denetim altında tutmaları öğretmenlerin düşüncelerini ifade etmeleri açısından engel teşkil edebilir. Kısıtlayıcı müdür davranışları alt boyutunda, okul müdürünün öğretmenlerin iş yoğunluğunu artırdığı ve öğretmenlerin rutin görevlerin yoğunluğundan bunaldıkları söylenebilir. Samimi öğretmen ve işbirlikçi öğretmen davranışları alt boyutunda, öğretmenlerin birbirleriyle iletişimlerinin iyi olduğu, okula yeni gelen öğretmenlere her konuda destek oldukları bunun sonucunda da uyum sorunu yaşamadıkları ve bunun da okul iklimine olumlu yansıdığı söylenebilir. Umursamaz öğretmen davranışları alt boyutunda ise, öğretmenlerin yapılan toplantıları gereksiz gördükleri ve yapılan işlere muhalif oldukları ifade edilebilir.

Öğretmen algıları ve okul müdür davranışları ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Gültekin (2012) tarafından yapılan çalışmada örgüt ikliminin alt boyutlarına ilişkin ortalaması en yüksek boyutun destekleyici müdür davranışları, ortalaması en düşük boyutun ise ilgisiz çözülme alt boyutu olduğu görülmektedir. Şentürk (2010) tarafından yapılan çalışmada, moral boyutunun en yüksek, çözülme boyutunun ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Memduhoğlu ve Şeker (2011) yaptıkları çalışmada en yüksek ortalamanın stres boyutunda, en düşük ortalamanın ise destekleyici iklim boyutunda olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmaların, araştırmamızı destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Kavgacı (2010) tarafından yapılan çalışmada okul ikliminin destekleyici müdür davranışları alt boyutunun en yüksek düzeyde, sınırlayıcılık boyutunun ise en düşük düzeyde algılanan boyut olduğu görülmüştür. Bu durum araştırma sonuçlarıyla farklılık göstermektedir.

Örgütsel Sessizlik Boyutları Düzeyine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Öğretmen algılarına göre örgütsel sessizliğe ilişkin yönetici alt boyutunda, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini ifade etmelerinin önemli olduğu söylenebilir. Duygu alt boyutuna bakıldığında, öğretmenlerin memnuniyetsizliğinin çalışma motivasyonunu olumsuz şekilde etkileyebileceği söylenebilir. İzolasyon alt boyutuna bakıldığında, Okul müdürlerinin uyguladıkları baskıcı yönetim tarzı, öğretmenlerin kendilerini ifade edebilmeleri için önemlidir. Okul ortamı alt boyutunda, öğretmenlerin yönetime karşı güven duygularını kaybetmeleri, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olabilir. Sessizliğin kaynağı alt boyutunda ise, öğretmenler sorun çıkaran kişiler olarak algılanmamak için sessiz kalmayı tercih edebilirler.

Öğretmen algılarına göre; öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin en yüksek ortalamanın duygu alt boyutunda olduğu ortaya çıkmıştır. Çakal (2016) tarafından yapılan araştırmada duygu boyutuna ait ortalamanın yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Daşçı (2014), Dönmez (2016), Kahveci ve Demirtaş (2013), Yürür (2016) tarafından yapılan araştırmalarda, en yüksek ortalamanın yönetici alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Kahya (2013) ve Algin (2014) çalışmalarında örgütsel sessizlik boyutları açısından en yüksek ortalamanın duygu boyutunda olduğu görülürken, Alioğulları (2012), Alparslan (2010), Apak (2016) ve Atasever (2013) tarafından yapılan çalışmalarda en düşük ortalamanın izolasyon alt boyutunda olduğu görülmektedir. Acaray (2014), Apak (2016), Çatır (2015), Kahya (2013), Ünlü (2015), Ürek, Bilgin Demir ve Ugurluoğlu (2015), tarafından yapılan çalışma sonuçları araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Özverili bir mesleği yerine getiren öğretmenlerin, konuştukları takdirde okullarına ve meslektaşlarına zarar gelebileceği düşüncesiyle sessiz kalmayı daha çok tercih ettikleri görülmektedir.

Örgüt İklimine İlişkin Öğretmen Algıları Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgütsel iklim alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre incelendiği araştırmamızda, erkek öğretmenlerin lehine olacak şekilde emredici müdür davranışları boyutuna ilişkin algı düzeylerinin kadın öğretmenlere göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel iklim alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre incelendiği araştırmamızda, kadın öğretmenlerin kısıtlayıcı müdür davranışları boyutuna ilişkin algı düzeylerinin kadın öğretmenlerin lehine olacak şekilde erkek öğretmenlere göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Alanyazın incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyet değişkenleri ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Gürkan (2006) tarafından yapılan araştırmada, katılımcıların cinsiyet değişkenine göre, örgüt iklimi

boyutlarından negatif davranış boyutları ve pozitif perspektif davranış boyutlarının algılanmasında anlamlı bir farklılık olmadığı, samimiyet alt boyutunun algılamasında ise anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Şentürk (2010) yaptığı araştırmada, okul iklimi ölçeğinin alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark görülmektedir. Yıldırım'ın (2009), yaptığı araştırmada öğretmenlerin cinsiyetlerinin örgüt ikliminin; işe dönüklük, anlayış gösterme, yakından kontrol ve yüksekte bakma boyutları bakımından anlamlı farklılaşma kaynağı olduğu sonucuna varılmıştır. Karataş (2008) yılında yaptığı araştırmada öğretmenlerin cinsiyet değişkenleri ile engelleme boyutuna ilişkin değerlendirmeleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak farkın anlamlı olduğu görülmüştür. Baş (2012) tarafından yapılan araştırmada cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algılarının yönetici davranışlarıyla ilgili olan yakından kontrol alt boyutunda anlamlı farkın olduğu görülürken, Baykal (2007), Memduhoğlu ve Şeker (2011), Sezgin ve Kılınç (2011), Tahaoğlu (2007) ve Taşdemirci (2009) yaptıkları araştırmalarda ise öğretmenlerin, cinsiyet değişkenine göre örgüt iklimine ilişkin görüşleri arasında, destekleyicilik, yönlendiricilik, profesyonellik, mesleki dayanışma, yakından kontrol, samimiyet ve engelleme, sınırlayıcılık ve ilgisiz iklim boyutlarında anlamlı farklılıklar göstermediği anlaşılmaktadır.

Örgüt İklimine İlişkin Öğretmen Algıları Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgütsel iklim alt boyutlarından emredici müdür davranışlarına ilişkin algılarının öğrenim durumu değişkenine göre farklılaştığı görülmektedir. (Aksoy, 2006; Akt., Tanrıverdi, 2008) tarafından yapılan araştırma eğitim seviyesi ile örgüt ikliminin ve motivasyonunun, negatif korelasyon ilişkisine sahip olması ile ilgilidir. Bunun en önemli nedeni, yüksek eğitim seviyesine sahip bireylerin beklentilerinin de daha yüksek olması şeklinde bir sentez yapılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde, günümüzde örgütler rekabet gücüne sahip olmak ve çalışanlarının motivasyonlarını artırarak çalışanlarını elde tutmak istiyorlarsa, sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olmak için gerekli düzenlemeleri ivedilikle yapmaları neticesine varılmıştır. Baykal, (2013) tarafından yapılan çalışmada, araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre özgecilik ve nezakete ilişkin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaştığı saptanmıştır. Gökçen, (2014) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin okul iklimi ölçeği alt boyutlarında öğrenim değişkeni açısından anlamlı fark bulunmuştur. Bu çalışma sonuçlarının, araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

Örgüt İklimine İlişkin Öğretmen Algıları Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgüt iklim ölçeği alt boyutlarına ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre incelendiği araştırmamızda, emredici müdür ve samimi öğretmen davranışlarında anlamlı fark görülürken diğer alt boyutlarda anlamlı farklılığın görülmediği saptanmıştır. Okul yöneticilerinin göreve yeni başlayan öğretmenlere karşı daha çok emredici davranışlar sergiledikleri söylenebilir. Bu durum göreve yeni başlayan öğretmenlerin deneyimsiz olmalarından kaynaklanabilir. Tecrübeli öğretmenler okul işlerine ve yönetmeliğe daha fazla hakim olduklarından okul yöneticilerinin baskıcı tutumları karşısında haklarını savunabilir. Ayrıca samimi öğretmen davranışlarına yönelik, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin birbirlerine karşı daha hoşgörülü davrandıkları, daha sosyal oldukları ve yakın arkadaşlıklar kurdukları ifade edilebilir. Mesleki kıdem açısından tecrübeli öğretmenler mesleki tükenmişlik gibi nedenlerden dolayı okula ve arkadaşlarına karşı mesafeli davranabilirler. Alan yazında konuyla ilgili yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda araştırmamızı destekler nitelikte olduğu görülmüştür. Baykal (2007) tarafından yapılan araştırmada, kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin örgüt ikliminin alt boyutları algılarında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Şentürk (2010) yılında yaptığı araştırmada, kıdem değişkenine göre öğretmenlerin okul iklimine yönelik algıları arasında yakından kontrol ve moral boyutlarında anlamlı bir farklılık görülürken destekleyici ve kısıtlayıcı müdür davranışları ile işbirlikçi ve umursamaz öğretmen davranışlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Tahaoğlu (2007) tarafından yapılan araştırmada kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin algılarında “anlayış gösterme” “samimiyet”, “moral”, “kendini işe verme”, “yakından kontrol” ve “yüksekten bakma”, boyutlarında anlamlı farklılığın olmadığı görülürken, “engellenme” ve “çözülme” alt boyutlarında anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Baş (2012), Doğan (2011) ve Kılınç (2012), tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre; destekleyicilik, yönlendiricilik, samimiyet ve sınırlayıcılık alt boyutlarında öğretmenlerin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılıklar olmadığı görülmüştür. Elde edilen bulgular doğrultusunda; kıdem değişkenine göre emredici müdür ve samimi öğretmen davranışlarında fark olduğu görülürken diğer alt boyutlarda ise farkın olmadığı söylenebilir.

Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Algıları Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin yönetici alt boyutuna ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Kılınç (2012), Çiçek Sağlam ve Yüksel (2015) kadınların savunma sessizliğine ilişkin algılarının daha yüksek olduğunu belirtirken; Kahya (2013), erkeklerin savunma sessizliğine ilişkin algılarının yüksek

olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmayı destekler şekilde Alpaslan (2010), Çiçek, Sağlam ve Yüksel (2015), Dilek (2014), Kahya (2013), Kutlay (2012), Kılınç (2012), Nartgün ve Demirer (2012), Ünlü (2015) ve çalışmalarında cinsiyet değişkeninin örgütsel sessizliliği etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Şehitoğlu (2010), kadınların prososyal sessizlik algısını daha yüksek bulurken; Kolay (2012), erkeklerin örgütsel sessizlik algısını yüksek bulmuştur. Alanyazında konuyla ilgili yapılan çalışmaların bir kısmı bu çalışmanın sonuçlarını destekler şekilde cinsiyet değişkeninin örgütsel sessizliğin kadın öğretmenlerin yönetici boyutuna ilişkin algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığı bunun yanında bir kısım araştırmada da bunun tam tersi olarak erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre yönetici boyutuna ilişkin algı düzeylerinin daha fazla anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda; cinsiyet değişkenliğinin erkek öğretmenlere göre kadın öğretmenlerin yönetici boyutuna ilişkin algılarında anlamlı düzeyde farklılaştığı söylenebilir.

Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Algıları Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin algılarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür. Bu durum okullardaki hiyerarşik yapıdan kaynaklanıyor olabilir. Gökçe (2013), Nartgün ve Demirer (2012), Özdemir (2015), Ruçlar (2013) ve Yanık (2012) tarafından yapılan araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Kutlay (2012) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel sessizliğin koruma ve korunma alt boyutlarında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu sonucun, araştırma bulgumuzu desteklemediği görülmektedir. Yapılan araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda; öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutlarının öğrenim durumu değişkeninin de farklılık olmadığı söylenebilir.

Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Algıları Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmakta mıdır?

Sorun çıkaran öğretmen olarak nitelendirilmek, iletişimde açıklık eksikliği, olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu gibi etkenler çalışanların sessizlik davranışlarını etkilemektedir (Vakola ve Bouradas, 2005; Akt., Gencer, 2018). Öğretmenler, sessizlik davranışını yalnızca deneme yanılma yoluyla değil aynı zamanda meslektaşlarıyla iletişim kurarak ve gözlemleyerek öğrenirler (Milliken, 2003; Akt., Gencer, 2018). Bu sebeple öğretmenler; farklı kıdeme sahip olsalar dahi okulda aynı ortamı paylaşıp aynı yöneticilerle çalıştıkları için benzer sessizlik algısına sahip olabilirler. Alpaslan (2010), Kahya (2013) ve Dilek (2014), Kılınç (2012), Kolay (2012) ve Kutlay (2012), çalışmalarında kıdem değişkeninin, razı olma sessizliğini etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. Alpaslan (2010), Kahya (2013), Kolay

(2012) ve Kutlay (2012), kıdem değişkeninin örgütsel sessizliğini etkilemediği sonucuna ulaşırken; Kılınç (2012) mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını daha çok kullandığı sonucuna ulaşmıştır. Dilek (2014), Kılınç (2012), Kolay (2012) ve Kutlay (2012) mesleki kıdem değişkeninin örgütsel sessizliği etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. Kahya (2013) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin mesleki kıdem süreleri artıkça prososyal sessizlik davranışlarının azaldığını belirtmiştir. Alan yazında yapılan araştırma bulgularına benzer şekilde kıdem değişkeninin örgütsel sessizliğin toplam puanına göre görüşlerin farklılaşmadığını tespit eden çalışmaların bulunduğu görülmüştür (Apak, 2016; Dönmez, 2016; Erenler, 2010; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Önder, 2017; Özdemir, Sarıoğlu ve Uğur, 2013; Öztürk ve Cevher, 2016; Öztürk ve Çiftçi, 2015; Yangın, 2015; Akt., Gencer, 2018). Yapılan çalışmaların aksine Algın (2014), H. Şahin (2016) ve Uğur (2017) öğretmenlerin mesleki kıdemleri artıkça sessizliği tercih etme oranı azaldığı neticesine ulaşırken Çakal (2016), çalışanların kıdemleri artıkça sessiz kalmalarının da artacağı neticesine ulaşmıştır. Avdi, 2016; Akt., Gencer, (2018) ise öğretmenlerin mesleki kıdemi 10 yıldan az olan öğretmenler ile mesleki kıdemi 30 yıldan fazla olan öğretmenlerin daha sessiz olduğu, 10-16 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin daha kolay ve sık iletişim kurduklarını belirtmiştir. Okulda değişik mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin; aynı kültürde yetişmeleri, aynı çalışma arkadaşlarıyla çalışmaları ve aynı yönetici ile çalışması, örgütsel sessizlik davranışlarının benzer olmasına sebep olabileceğini belirtmektedir. Apak (2016), Dilek (2014), Dönmez (2016), Köylüoğlu (2015), Nartgün ve Demirel (2012) ve Önder (2017) tarafından yapılan çalışmalarda bu bulguyu destekler niteliktedir. Ancak Şahin (2016) yaptığı araştırmada okuldaki mesleki kıdem süresi az olan öğretmenlerin örgütsel sessizliği daha çok tercih ettiği neticesine ulaşmıştır. Örgütsel sessizliğin alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde Kolay (2012) öğretmenlerin okulda mesleki kıdem süresi değişkeninin razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik davranışlarını etkilemediği; Tayfun ve Çatır (2013) ise öğretmenlerin mesleki kıdem süreleri artıkça savunma sessizliği ve razı olma davranışlarının arttığı neticesine ulaşmışlardır.

Örgüt İklimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Örgüt iklimi okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin tutum ve davranışlarından etkilenmektedir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin birbirlerine karşı sergiledikleri davranışlar öğretmenlerin sessizlik düzeyleri üzerinde etkilidir. Şayet olumlu bir okul iklimi var ise, öğretmenler düşüncelerini, önerilerini okul yöneticilerine ve öğretmenlere rahatlıkla söyleyebilirler. Aksi durumda, dışlanma, baskı altında kalma, eleştirilme gibi korkular nedeniyle sessiz kalmayı tercih edebilirler. Gültekin (2012), Holloway (2012), Keyser (2010),

McCarley (2012), Şen ve Yaşlıoğlu (2010), Tahaoğlu (2007), Tajasom ve Ahmad (2011) ve Tuna (1996) tarafından yapılan araştırmalarda liderlik davranışlarıyla örgüt iklimi arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Şentürk (2010)'da yaptığı araştırmada, yönetici davranışları ile örgüt iklimi arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Boyutlarını Yordama Düzeyi

Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgüt iklimi ölçeğinin; destekleyici müdür davranışları ile işbirlikçi öğretmen davranışları boyutları, örgütsel sessizlik ölçeğinin yönetici, duygu, izolasyon ve okul ortamı alt boyutlarını negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordarken, kısıtlayıcı müdür davranışları ile umursamaz öğretmen davranışları boyutları ise pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenlere değer vermesi, onların yanında olduklarını hissettirmesi, öğretmenlere karşı adaletli davranışlar sergilemesi öğretmenlerin okul içinde duygu ve düşüncelerini daha rahat bir şekilde belirtmelerine yardımcı olabilir. Yöneticilerin öğretmenleri yapıcı bir şekilde eleştirmesi eksikliklerin giderilmesi ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olabilir. Bununla birlikte öğretmenlerin kendi aralarında işbirliği içinde olmaları, birbirlerine destek vermeleri bütünlük içinde hareket etmelerini kolaylaştırabilir. “Birlikten kuvvet doğar.” Bilinci ile hareket etmek öğretmenleri daha da güçlendirecektir. Böylece kendilerini daha rahat bir şekilde ifade edebilirler. Örgüt iklimi ölçeğinin; destekleyici müdür davranışları ve işbirlikçi öğretmen davranışları boyutları, örgütsel sessizlik ölçeğinin sessizliğin kaynağı boyutunu negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Kısıtlayıcı müdür davranışları, samimi öğretmen davranışları, ve umursamaz öğretmen davranışları boyutları, sessizliğin kaynağı boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Tutar ve Altınöz (2010) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel iklimin, çalışanların performans algıları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre örgütsel iklim, iş gören performansının anlamlı bir yordayıcısıdır. Şen ve Yaşlıoğlu'nun (2010)'da yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderliğin yeniliği örgüt iklim ölçeğinin destekleyici yönetici davranış alt boyutunda pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Öneriler

Uygulayıcılar için öneriler.

1. Örgütsel sessizliğin daha az yaşanması için okul yöneticileri öğretmenlerin düşüncelerini çekinmeden ifade edebilecekleri ortamlar hazırlamalıdır.
2. Okul yöneticileri özellikle göreve yeni başlayan öğretmenlere yol göstermeli, bu öğretmenlerin eksikliklerini gidermeleri için rehberlik etmelidir. Onları, deneyimsiz oldukları

için baskı altında tutmaya çalışmamalıdır. Okul yönetici okulun gelişimi için fedakarlık yapmalıdır.

4. Okulda öğretmenlerle birebir iletişimi geliştirecek ve güçlendirecek çeşitli etkinlikler ve toplantılar düzenlenmelidir.

5. Öğretmenlerin motivasyon ve çalışma isteklerini en üst düzeye çıkarılması için gerekli tedbirler alınmalı ve pozitif bir okul ikliminin oluşmasına katkı sağlanmalıdır.

6. Okul yöneticileri, öğretmenlerin fikir ve görüşlerine değer verip, karar verme sürecinde öğretmenlerin katılımları sağlanabilir. Bu durumda öğretmenlerin görev yaptıkları okula olan bağlılıklarını artırabilir.

Araştırmacılar için öneriler.

1. Yapılan literatür araştırmasında örgüt iklimi ve örgütsel sessizlik ilişkisiyle ilgili yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görölmektedir. Bu nedenle iklim ve sessizliğe ilişkin çeşitli nitel çalışmaların yapılması farkındalığın oluşmasını sağlayacaktır.

2. Okul iklimi, örgütsel sessizlik ve yönetici başarısı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). *Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Akar, A. (2006). *İlköğretim okullarında öğretmen algılarına göre yöneticilerin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısı* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akbaba, A. & Erdoğan, H. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine göre okul ikliminin oluşması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 211-227.
- Akyol, T. (2010). *Örgütsel iklimin hizmet kalitesi üzerine etkisi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: Bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- 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.
- Altınışik, A. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Aydın.
- Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Armağan, A. (2014). Yalnızlık ve kişilerarası iletişim ilişkisi: Öğrenciler üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(30), 27-43.
- Arslan, N. (2004). Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9, 203-223.
- Asankutlu, T. & Safran, B. (2006). Örgütlerde yıldırma uygulamaları (Mobbing) ve çatışma arasındaki ilişki. *SÜ İİBFSosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11, 111-129.
- Aslantaş, C. C. (2008). Yöneticiye duyulan güvenin ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. *TİSK Akademi*, 1, 101-117.

- Atasever, M. (2013). *Yıldırmanın örgütsel sessizlik üzerine etkisi ve işletmelerde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Aydın, M. (1991). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2000a). *Çağdaş eğitim denetimi* (4. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2000b). *Kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler: Eğitim Yönetimi*; Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydoğan, İ. (2019). *Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin yordayıcısı olarak okul iklimi algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayık, A. & Şayir, G. (2014). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49), 253-279.
- Aytaç, S. (2003). Çalışma psikolojisi alanında yeni bir yaklaşım: *Örgütsel Sağlık, Endüstri ilişkiler ve İnsan kaynakları Elektronik Dergisi*, 5(2).
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. & Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt sınırlarının çözümünde örgüt kültürü teorik ve ampirik yaklaşım*, İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Barutçu, E. (2000). *Örgütsel değişim yönetimi ve denizli tekstil işletmelerinde bir uygulama*(Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baykal, İ. (2007). *İlköğretim okullarının örgüt ikliminin bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Baykal, K. Ö. (2013). *Okul iklimi ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Baykara, E. (2009). *Öğretmen ve yöneticilerin okul iklimine ilişkin algıları ile toplam kaliteye ilişkin tutumları arasındaki ilişki (Üsküdar örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, F. & Aypay, A. (2012). İlköğretim okullarında müdür etkililiği, okul iklimi ve öğrenci kontrol ideolojileri arasındaki ilişki. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*,1(1), 49-63.
- Bektaş, F., Nalçaçı, A. & Karadağ, E. (2014). İlköğretim okulu öğrencilerinin algıladıkları evrensel değerlerin bir yordayıcısı olarak okul iklimi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 281-293.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze İleri Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Boztaş, K. (2007). *Malatya Polis Meslek Yüksek Okulu'nun örgütsel iklimi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Budak, G. Talay & E. Sezgin, (2018). *Örgütsel adalet kitabı*. İstanbul: Nobel yayınevi.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.

- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (16. Baskı). Ankara: Pagem Yayıncılık.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*. (6. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Celep, C. (2000). *Örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki (Tekirdağ İli örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde iş gören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çelik, V. (1997). *Okul kültürü ve yönetim*. Ankara: Pagem A Yayıncılık.
- Çetin, F. (2011). Örgüt içi girişimcilikte öz yeterlilik algısı ve kontrol odağının rolü. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 69- 85.
- Çolak, İ. (2016). *Okul iklimi ile öğretmenlerin özerklik davranışları arasındaki ilişki (Muğla İli Örneği)* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Çubukçu, Z.& Girmen, P. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 121-136.
- Dal, H. (2017). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri (Ankara ili Çankaya ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dilek, Y. (2014). *Kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Diş, O. (2015). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Doğan, Ç. (2009). *Örgüt ikliminin iş tatmini üzerine etkisi: Bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.

- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. (4. Baskı). Bursa: Uludağ Güçlendirme Vakfı Yayınları.
- Ehtiyar, R. & Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a Chain Hotel, *Tourism and Hospitality Management*, 14(1),51-68.
- Emeksiz, Ö. (2003). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul iklimi ve liderlik etkenlerine ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Eraslan, B. (2018). *Eğitim fakültesi öğrencilerinin okul iklimi algıları* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erden, H. & Erden, A. (2007). Teachers' perception in relation to principles technology leadership: 5 primary school cases in turkish republicof northern Cyprus. *International Educational Technology (IETC) Conference*, 7-13.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erol, G. (2011). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Gencer, M. (2018). *Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 6(2), 587-605.
- Gökçe, N. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri (Maltepe ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gökçen, G. A. (2014). *Öğretmen algılarına göre yöneticilerin yöneticilik becerilerinin okul iklimine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gültekin, C. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi üzerine etkisi(İstanbul ili Anadolu yakası örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Günbay, İ. (2003). School climate and itseffects on high school teachers in different teaching categories. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 171-182.
- Gürkan, Ç. G. (2006). *Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52, 43-60.

- Holloway, J. B. (2012). Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization, *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 9-35.
- İskele, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak il örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Karadağ, E., Baloğlu, N., Korkmaz, T. & Çalışkan, N. (2008). Eğitim kurumlarında örgüt iklimi ve örgüt etkinlik algısı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 9(3), 63-71.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarına örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tez). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G. & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kâhya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (24.Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karataş, S. (2008). *Okul müdürlerinin etkililiği ve okul iklimi (İstanbul Fatih ve Eminönü ilçeleri örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve uygulamada eğitim yöntemi*, 16, 443-465.
- Kavgacı, H. (2010). *İlköğretimde örgütsel iklim ve okul aile ilişkileri*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Keyser, R. D. (2010). *An inductive exploratory study of the effects of rounding for outcomes on school climate and leadership*. Doctor of education, Edgewood College.
- Kılıçlar, A. & Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Kılınç, E. (2012). *Hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasında ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, K. E. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Köylüoğlu, A. S., Bedük, A., Duman, L. & Büyükbayraktar, H. H. (2015). Analyzing the relation between teachers' organizational silence perception and whistle blowing perception. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 536-545.

- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz yeterliliklerinin örgütsel sessizlikleri üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- McCarley, A. T. (2012). *Transformational leadership related to school climate*. Doctor of education, The University of Houston-Clear Lake.
- Memduhoğlu, B. H. & Şeker, G. (2011). Öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okullarının örgütsel iklimi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1-26.
- Nartgün, Ş. S. & Demirel, S. (2012). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 139-156.
- 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.
- Özbağ, K. G. (2012). Örgüt ikliminin yeniliğe destek algısı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 145-161.
- Özdemir, L. & Uğur, S. S. (2013). Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılarının demografik nitelikler açısından özellikler değerlendirilmesi kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 957-281.
- Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul- Ümraniye ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özden, T. (2009). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okullarındaki iletişim. İlköğretim iklimine yönelik algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Özkan, H. & Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelerine etkileri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 34-49.
- Özler, N. D. E. & Dirican Ö. M. (2014). Örgütlerde yabancılaşma ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.39, 291-310.
- Öztürk, A. (2014). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Öztürk Ç. D., Meriç, E. & Meriç, A. (2015). Örgütsel sessizlik, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Ordu İli Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde bir uygulama, *The Journal of International Social Research*, 8(41), 996-1007.
- Öztürk, U. C.& Cevher, E. (2016). Sessizlikteki mobbing: Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 71-80.
- Paknadel, Ç. C. (1988). *Örgütsel iklim ve iş doyumu* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Polat, S. & Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 71-92.

- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki (Sakarya Üniversitesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış*. Bursa. Marmara Kitap Merkezi Yayıncılık.
- Sağlam, A. Ç. & Yüksel, A. (2015). Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri. *International Periodical For The Languages*, 10(7), 317-332.
- Sağlam, M. (1979), *Örgütsel Değişme*, TODAİ Yayınları, N0:185, Ankara s.57. (Yazar sözkonusu bilgiyi Chester I. Bernard; *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938., s.73'ten aktarmaktadır).
- Sarıbay, B. K, (2015). *Örgütsel sessizlik ile kültürel değerler arasındaki ilişkinin incelenmesi: kamu kuruluşlarında bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Sezgin, F. & Kılınç, Ç. A. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt iklimine ilişkin algılarının incelenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(3), 743-757.
- Süpçin, E. (2000). *İlköğretim okullarının örgüt iklimi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Şahin, H. (2016). *Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: İzmir ili Çiğli ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Şehidoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze İleri Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- Şen, Y. & Yaşlıoğlu, M. (2010). Dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 21(66), 97-117.
- Şentürk, C. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul ikliminin karşılaştırılması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. & Turan, S. (2002). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Ankara: Pagem A Yayıncılık.
- Tahaoğlu, F. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt iklimi üzerine etkisi (Gaziantep ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Tajasom, A. & Ahmad, A. Z. (2011). Principals' leadership style and school climate: Teachers' perspectives from Malaysia. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 7(4), 314-333.
- Tanrıverdi, M. (2008). *Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan ve çatışma yöntemi stilleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları arasındaki ilişki (Bursa ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Taşdemirci, E. (2009). *Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, okullarının örgüt iklimine ilişkin algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (İzmir ili*

- örneği)(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tayfun, A. & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Taymaz, H. (2000). *Okul yöneticisinin iş alanları, alanlara giren işler, işlerin işlemleri, işlem basamakları. Okul yönetimi*. (6. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2007). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. (8. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz. *Çalışma ve Toplum*, 10, 11-12.
- Tuna, Z. (1996). *Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının örgüt iklimine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Turan, S. (1998). *A study of organizational commitment in human organizations*. Unpublished doctoral dissertation. The Ohio University, Ohio.
- Tutar, H. & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin iş gören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 195-218.
- Tülübaş, T. (2011). *Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlar ve sessiz kalma nedenleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Uysal, T.H. (2013). Stajyer çalışanların mesleki bağlılık gelişimine örgüt ikliminin etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 4(3), 93-110.
- Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Ürek, D., Bilgin Demir, İ. & Uğurluoğlu, Ö. (2015). Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir eğitim ve araştırma hastanesi uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 122-141.
- Yalçınkaya, M. (2000). *Okul öncesi eğitim kurumlarında örgüt iklimi ve iş doyumu*. İzmir: E.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yapıcıer, İ. (2007). *Örgüt ikliminin oluşmasında okul yöneticilerinin kişisel ve yönetsel özelliklerinin rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Yenel, K. (2016). *İlkokul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, M. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmen algılarına göre yöneticilerin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısı (İstanbul ili Bahçelievler ilçesi örneği)*

(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, K. & Altinkurt, Y.(2013). Örgütsel iklim ölçeğinin Türkçe 'ye uyarlanması: Geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3(1), 1-11.

Yürür, F. (2016). *İlk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yabancılaşma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Aydın ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.



EKLER

EK-1. İzin Belgesi

	T.C. VAN VALİLİĞİ İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Sayı : 77157353-821.99-E.625424 Konu : Veri Toplama Talebi	09.01.2019
..... KAYMAKAMLIĞI (İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne)	
Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Hava TATAR'ın anket çalışmasına ait Müdürlüğümüzün 08/01/2019 tarih ve 494715 sayılı onay yazısı ekte gönderilmiştir.Ekte gönderilen yazının ilçeniz okullarına duyurulması hususunda ; Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.	
Hasan TEVKE İl Millî Eğitim Müdürü	
Ek : Onay yazı Komisyon Kararı	
DAĞITIM: Edremit,İpekyolu, Tuşba İlçe Kaymakamı (İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerine)	
Adres: Abdurrahman Gazi Mah.İskele cad.Çalışma durağı 65040 VAN Elektronik Ağ: http://van.meb.gov.tr e-posta: ahperiaras@hotmail.com Bilgi için: P.ARAS Tel: 0 (432) 222 41 62 Faks: 0 (432) 222 41 61	
Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 2db6-0023-337f-b202-fd1f kodu ile teyit edilebilir.	



T.C.
VAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 77157353-821.99-E.494715
Konu : Veri Toplama Talebi

08/01/2019

İL MAKAMINA

Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Hava TATAR'ın "Ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgüt iklimi ile sessizlik algıları arasındaki ilişki" konulu anket çalışması kapsamında ilimiz İpekyolu, Tuşba ve Edremit ilçe ortaokullarında çalışan öğretmenlere anket uygulama çalışması yapılması hususundaki yazıları incelenmiştir.

Söz konusu anket uygulama çalışması Müdürlüğümüzce oluşturulan "Anket uygulama ve Araştırma İzin Talepleri Komisyonu" tarafından incelenmiş olup 04/01/2019 tarih ve 46 nolu karar ile belirtilen açıklamalar doğrultusunda uygulanması; Ayrıca denetimleri ilgili okul ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından gerçekleştirilmek üzere derslerin aksatılmaması kaydıyla ve gönüllülük esasına göre yapılması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Adem ÇİFTÇİ
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

Uygun görüşle arz ederim.

Hasan TEVKE
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
08/01/2019

Sinan ASLAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Adres: Abdurrahman Gazi Mah.İskele cad.Çalı durağı 65040 VAN
Elektronik Ağ: <http://van.meb.gov.tr>
e-posta: ahperiaras@hotmail.com

Bilgi için: P.ARAS
Tel: 0 (432) 222 41 62
Faks: 0 (432) 222 41 61

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden b662-329d-35a7-b5e9-d6b9 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
VAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 77157353-821.99-E.494715
Konu : Veri Toplama Talebi

08/01/2019

İL MAKAMINA

Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Hava TATAR'ın "Ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgüt iklimi ile sessizlik algıları arasındaki ilişki" konulu anket çalışması kapsamında ilimiz İpekyolu, Tuşba ve Edremit ilçe ortaokullarında çalışan öğretmenlere anket uygulama çalışması yapılması hususundaki yazıları incelenmiştir.

Söz konusu anket uygulama çalışması Müdürlüğümüzce oluşturulan "Anket uygulama ve Araştırma İzin Talepleri Komisyonu" tarafından incelenmiş olup 04/01/2019 tarih ve 46 nolu karar ile belirtilen açıklamalar doğrultusunda uygulanması; Ayrıca denetimleri ilgili okul ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından gerçekleştirilmek üzere derslerin aksatılmaması kaydıyla ve gönüllülük esasına göre yapılması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Adem ÇİFTÇİ
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

Uygun görüşle arz ederim.

Hasan TEVKE
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
08/01/2019

Sinan ASLAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Adres: Abdurrahman Gazi Mah.İskele cad.Çalı durağı 65040 VAN
Elektronik Ağ: <http://van.meb.gov.tr>
e-posta: ahperiaras@hotmail.com

Bilgi için: P.ARAS
Tel: 0 (432) 222 41 62
Faks: 0 (432) 222 41 61

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden b662-329d-35a7-b5e9-d6b9 kodu ile teyit edilebilir.

EK-2. Kişisel Bilgi Formu

Değerli Öğretmenler,

Bu anket, ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu bağlamda örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi açısından aşağıda yer alan soruların sizler tarafından yanıtlanması beklenmektedir. Kişisel bilgileriniz ve cevaplarınız hiçbir kişi ve kurumla paylaşılmayacaktır. Lütfen her bir ifadeyi okuduktan sonra, size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Cevaplama sırasında göstereceğiniz özen ve yardımlarınızdan dolayı şimdiden sonsuz teşekkür ederim.

Havva TATAR

Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Bölümü

Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz?

() Kadın

() Erkek

2.Branşınız?

.....

3.Öğretmenlik kıdeminiz?

() 1-5 yıl

() 6-10 yıl

() 11-15 yıl

() 16-20 yıl

() 21 yıl ve üzeri

4. Öğrenim durumunuz nedir?

() Lisans

() Yüksek lisans

EK-3. Örgüt İklimi Ölçeği

Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi dörtlü ölçek üzerinde verilen numaraları yuvarlak (O) içine alarak belirtiniz.	Nadiren Olur	Bazen Olur	Genellikle Olur	Çok Sık Olur
1. Okul müdürü öğretmenlere her zaman yardım etmek ister.	1	2	3	4
2. Okul müdürü yapıcı eleştiriler yapar.	1	2	3	4
3. Okul müdürü, öğretmenleri eleştirdiğinde nedenlerini de açıklar.	1	2	3	4
4. Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini önemser.	1	2	3	4
5. Okul müdürü, öğretmenlerin kişisel mutluluğuna özen gösterir.	1	2	3	4
6. Okul müdürü, öğretmenlere eşit davranır	1	2	3	4
7. Okul müdürü, öğretmenlere hoş sözler söyler.	1	2	3	4
8. Okul müdürünü anlamak kolaydır.	1	2	3	4
9. Okul müdürü öğretmenlere değer verdiğini, her fırsatta hissettirir.	1	2	3	4
10. Okul müdürü, okulu demir bir yumrukla yönetir.	1	2	3	4
11. Okul müdürü, öğretmenlerin okula zamanında gelip gelmediğini sürekli denetler (imza sirküsüvb.).	1	2	3	4
12. Okul müdürü, öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerini sıkı bir şekilde kontrol eder.	1	2	3	4
13. Okul müdürü, öğretmenleri sıkı bir şekilde denetler.	1	2	3	4
14. Okul müdürü, ders planlarını kontrol eder.	1	2	3	4
15. Okul müdürü, otokratiktir.	1	2	3	4
16. Okul müdürü, öğretmenlerin yaptığı her şeyi takip eder.	1	2	3	4
17. Okuldaki rutin görevlerin çokluğu, eğitim-öğretim işlerini aksatır.	1	2	3	4
18. Öğretmenlerin ders dışı çok fazla görevi (komisyon üyeliği vb.) vardır.	1	2	3	4
19. Okul yönetimince istenilen kırtasiye işleri (bürokratik işler), öğretmenlerin sırtında yüküdür.	1	2	3	4
20. Okuldaki memurların desteği, öğretmenlerin kırtasiyecilik yükünü azaltır.	1	2	3	4
21. Öğretmenler iş yoğunluğundan bunalırlar.	1	2	3	4
22. Öğretmeler, diğer öğretmenlerle yakın arkadaşlırlar.	1	2	3	4
23. Öğretmenler, okuldaki arkadaşlarını evlerine davet ederler.	1	2	3	4
24. Öğretmenler, okuldaki meslektaşlarının ailelerini tanırlar.	1	2	3	4
25. Öğretmenler okul süresince sosyalleşerek hoş vakit geçirirler.	1	2	3	4
26. Öğretmenler eğlenmek için bir araya gelirler.	1	2	3	4
27. Öğretmenler düzenli bir şekilde sosyalleşirler (kaynaşırlar).	1	2	3	4
28. Öğretmenler meslektaşları için güçlü sosyal destek sağlarlar.	1	2	3	4
29. Öğretmenler görevlerini zevkle yerine getirirler.	1	2	3	4
30. Öğretmenler dersler biter bitmez okulu terk ederler.	1	2	3	4
31. Öğretmenlerin çoğu, meslektaşlarının hatalarına karşı hoşgörülüdür.	1	2	3	4
32. Öğretmenler birbirlerine destek olurlar.	1	2	3	4
33. Öğretmenler okulları ile gurur duyarlar.	1	2	3	4
34. Okula yeni gelen öğretmenler, diğer meslektaşlarıncı kolay kabul görürler.	1	2	3	4
35. Öğretmenler, meslektaşlarının yeterliliğine saygı duyarlar.	1	2	3	4
36. Yapılan toplantılar yararsızdır.	1	2	3	4
37. Çoğunluğa muhalefet eden, azınlık bir grup her zaman olur.	1	2	3	4
38. Öğretmenler, kurallara uymayan meslektaşlarına grup baskısı uygularlar.	1	2	3	4
39. Öğretmenler, toplantılarda konuyu amacından uzaklaştırırlar.	1	2	3	4

EK-4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi beşli ölçek üzerinde verilen numaraları yuvarlak içine alarak belirtiniz	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	1	2	3	4	5
2. Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	1	2	3	4	5
3. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	1	2	3	4	5
4. Okul müdürünüz, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	1	2	3	4	5
5. Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	1	2	3	4	5
6. Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	1	2	3	4	5
7. Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	1	2	3	4	5
8. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	1	2	3	4	5
9. Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, müdürlerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
10. Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	1	2	3	4	5
11. Okul müdürlerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	1	2	3	4	5
12. Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	1	2	3	4	5
13. Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	1	2	3	4	5
14. Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	1	2	3	4	5
15. Öğretmenlerin okul müdürlerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	1	2	3	4	5
16. Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	1	2	3	4	5
17. Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	1	2	3	4	5
18. Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	1	2	3	4	5

EK-5. Ölçek İzin

Hayırlı günler dilerim hocam, adım Havva TATAR Van merkezde Teknoloji ve Tasarım dersi öğretmeni olarak görev yapmaktayım aynı zamanda Erzurum Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde Yüksek Lisans Eğitimi almaktayım. Araştırma tezim kapsamında örgütsel iklim ölçeğinizi izniniz doğrultusunda kullanmak istiyorum. Bu konuda yardımcı olursanız sevinirim saygılarımla Havva TATAR

18 Haziran 2019

Sayın Havva TATAR,

Yapacağınız çalışmada kullanma izni talep ettiğiniz, *Örgütsel İklım Ölçeğini* çalışmanızda kullanma iznine sahipsiniz.

Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Prof. Dr. Kürşad YILMAZ

Hayırlı günler dilerim hocam, adım Havva TATAR Van merkezde Teknoloji ve Tasarım dersi öğretmeni olarak görev yapmaktayım aynı zamanda Erzurum Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde Yüksek Lisans Eğitimi almaktayım. Araştırma tezim kapsamında örgütsel sessizlik ölçeğinizi izniniz doğrultusunda kullanmak istiyorum. Bu konuda yardımcı olursanız sevinirim saygılarımla Havva TATAR

ZÜLFÜ DEMİRTAŞ

Alıcı: ben

Havva TATAR'a "Örgütsel Sessizlik Ölçeğini" kullanması için, aşağıdaki tez ve makalelere referansta bulunması koşuluyla, tarafımdan izin verilmiştir.

Prof. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

1. KAHVECİ GÖKHAN, DEMİRTAŞ ZÜLFÜ (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(43), 167-182.

2.KAHVECİ GÖKHAN, (2010). İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Eko. Anabilim Dalı (YL Tezi)

3.KAHVECİ GÖKHAN,DEMİRTAŞ ZÜLFÜ (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. Eğitim ve Bilim / Education and Science, 38(167), 50-64.

havva tatar <havvatatar6565@gmail.com>, 19 Haz 2019 Çar, 08:38 tarihinde şunu yazdı:

Teşekkür ederim hocam. Saygılarımla Havva TATAR

Hayırlı günler hocam, adım Havva TATAR Van merkezde Teknoloji ve tasarım dersi öğretmeni olarak görev yapıyorum aynı zamanda Erzurum Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde Yüksek Lisans Eğitim almaktayım. Araştırma tezim kapsamında örgütsel Sessizlik ölçeğinizi izniniz doğrultusunda kullanmak istiyorum. Bu konuda yardımcı olursanız sevinirim. Saygılarımla Havva TATAR

19 Haziran Çar 06:48 (1 gün önce)

Gökhan KAHVECİ

Alıcı: ben

Merhaba Havva Hocam,

Geliştirmiş olduğumuz Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ni çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim.

havva tatar <havvatatar6565@gmail.com>, 19 Haz 2019 Çar, 08:48 tarihinde şunu yazdı:

havva tatar <havvatatar6565@gmail.com>

Alıcı: Gökhan

Sayın hocam dönütünüz için çok teşekkür ederim. Saygılar Havva TATAR

19 Haz 2019 Çar 14:13 tarihinde Gökhan KAHVECİ <gokhan.kahveci@erdogan.edu.tr> şunu yazdı:

ÖZGEÇMİŞ

Van merkez ilçesinde 13.08.1971 tarihinde dünyaya geldi. İlkokulu Cumhuriyet İlkokulu'nda, Ortaokulu Kazım Karabekir orta Okulu'nda, Lise eğitimini Van Kız Meslek (Çocuk gelişimi ve eğitimi bölümü) Lisesi'nde okudu. 1998 yılında Lisans Eğitimine, Ankara Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi El Sanatları Öğretmenliği (Dekoratif Ürünler ve Çiçek Ana Sanat Dalı, DEÇ) Bölümünden mezun oldu. Yüksek Lisans Eğitimine Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bölümü'nde eğitime başladı. 13 Mart 1988'de Eğitim-öğretim sınıfında El Sanatları öğretmeni olarak göreve başladı. Sırasıyla Şanlıurfa (Hilvan), Van merkez, Mersin Erdemli ilçesi ve merkezde, Mardin merkez de görev yaptı. Şuanda Van merkez Zaferler Ortaokulunda Teknoloji ve Tasarım öğretmeni olarak görev yapmaktadır.