

**BELEDİYE BÜNYESİNDE İSTİHDAM EDİLEN SPOR EĞİTMENLERİNİN
ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ
(GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

Nesrin YÜCE

Eskişehir 2019

**BELEDİYE BÜNYESİNDE İSTİHDAM EDİLEN SPOR EĞİTMENLERİNİN
ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ
(GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Spor Yönetimi ve Rekreasyon Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Serdar TEREKLİ

Nesrin YÜCE

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Nesrin YÜCE'nin "Belediye Bünyesinde İstihdam Eden Spor Eğitimcilerinin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi (Gaziantep İli Örneği)" başlıklı tezi 19 Ağustos 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan Spor Yönetimi ve Rekreasyon Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Dr.Öğr.Üyesi M.Serdar TEREKLİ

.....

Üye : Prof.Dr.Güven SEVİL

.....

Üye : Doç.Dr.Ali Onur CERRAH

.....

Prof.Dr.Bülent GÜNŞOY
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

BELEDİYE BÜNYESİNDE İSTİHDAM EDİLEN SPOR EĞİTMENLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ (GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ)

NESRİN YÜCE

Spor Yönetimi ve Rekreasyon Anabilim Dalı

Spor Yöneticiliği ve Rekreasyon Bölümü

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Serdar TEREKLİ

Bu araştırmanın amacı, Gaziantep ili Şehitkâmil ilçesi belediye bünyesinde istihdam edilen spor eğitmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerini belirlemek ve sessizlik algı düzeylerinin demografik değişkenler bakımından (cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, aylık gelir, mesleki çalışma yılı ve belediye bünyesinde çalışma yılı) farklılaşma olup olmadığını incelemektir. Araştırma, tarama modeli olan betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini, Gaziantep ili Şehitkâmil ilçesi 11.02.2019-21.04.2019 tarihleri arasında belediye bünyesinde ve halk eğitim bünyesinde istihdam edilen 250 spor eğitmeni oluşturmaktadır. Örneklemi ise, basit seçkisiz örnekleme (simple random sampling) yöntemi kullanılarak ile belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemi, 184 eğitmen oluşturmaktadır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilmiş, 18 madde ve 5 alt boyuttan oluşan, geçerliği ve güvenirliği test edilmiş “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizi için SPSS 23.0 programından yararlanılmıştır. Analiz sürecinde Bağımsız İki Örneklem t testi ile Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) testi kullanılmıştır. ANOVA testinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görüldüğünde farklılığın hangi iki grup arasında olduğunu tespit etmek amacıyla LSD Post Hoc test yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda, eğitmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin “yüksek” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutların ortalamaları incelendiğinde; eğitmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin en

yüksek yönetici alt faktöründe ortaya çıktığı, bunu sırasıyla okul ortamı, sessizliğin kaynağı, duygu ve izolasyon alt faktörünün izlediği saptanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin genel ortalama ve tüm alt faktörlerinde cinsiyet, medeni durum, mesleki çalışma yılı ve belediye bünyesinde çalışma yılı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Araştırmada, yaş grubu değişkenine göre sadece izolasyon alt faktöründe, öğrenim durumu değişkenine göre sadece yönetici alt faktöründe ve aylık gelir durumu değişkenine göre ise, örgütsel sessizlik genel ortalama, okul ortamı ve izolasyon alt faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel sessizlik, Spor, Öğretmen, Belediye

ABSTRACT

EXAMINATION OF THE VIEWS OF SPORTS TRAINERS TAGGED IN THE MUNICIPALITY REGARDING ORGANIZATIONAL SILENCE (GAZİANTEP PROVINCE SAMPLE)

NESRİN YÜCE

Department of Sport Management and Recreation
Sports Management and Recreation Department
Anadolu University, Institute of Social Sciences, August 2019

Adviser: Assis. Prof. Dr. Mustafa Serdar Terekli

The aim of this research.Determining the organizational silence perception levels of sports trainers tagged in the municipality of Şehitkamil district of Gaziantep province and in terms of demographic variables of silence perception levels (gender, marital status, age, education status, monthly income, year of professional work and year of work within the municipality) it is to examine whether there is differentiation. Research is a descriptive study with a screening model. The universe of the research consists of 250 sports teachers/trainers tagged in the municipality and in public education between 11.02.2019 and 21.04.2019 in Şehitkâmil district of Gaziantep province. The sample, sampling simple selection (simple random sampling) method were determined. The sample of the research consists of 184 teachers. The “Organizational Silence Scale”, which was developed by Kahveci and Demirtaş (2013) as a data collection tool, consisting of 18 items and 5 subdimensions, tested its validity and reliability, was used in the research. The SPSS 23.0 program was used for the analysis of the data obtained in the study. In the analysis process, two independent samples t test and one way variance analysis (One Way ANOVA) test were used. When statistically significant differences were observed between the groups in the ANOVA test, the LSD Post Hoc test was used to determine which two groups the differences were between. As a result of the research, teachers were found to have “high” levels of perception of organizational silence. When the averages of the lower dimensions were examined, it was determined that the teachers ' organizational levels of silence appeared

in the highest executive sub-factor, followed by the school environment, the source of silence, emotion, and isolation sub-factor, respectively. The study found no significant differences in the overall average and all sub-factors of teachers ' levels of organizational silence perception based on gender, marital status, Year of professional work, and year of work within the municipality. Research have found no significant differences in the overall average and all sub-factors of teachers ' levels of organizational silence perception based on gender, marital status, Year of professional work, and year of work within the municipality.

Keywords: Organizational silence, Sports, Trainers, Municipal

TEŞEKKÜR

Eğitim hayatım boyunca bana her konuda güvenen ve arkamda duran, maddi ve manevi destek veren saygıdeğer aileme sonsuz teşekkür ederim.

Tez çalışmama katılımlarıyla destek veren mesai arkadaşlarıma, tez yazım aşamasında yardımlarını eksik etmeyen üniversite arkadaşlarıma ve bu konuyu çalışmamı öneren tez danışman hocam Mustafa Serdar TEREKLİ'ye teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışmamda tesisleri ve spor merkezlerinin kullanılması hususunda Şehitkâmil Belediye Başkanı Muhammet Rıdvan FADİLOĞLU'na ve Belediye Bünyesindeki Spor Koordinatör hocalarıma araştırmama destek verdiklerinden dolayı çok teşekkür ederim.

20/08/2019

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Nesrin YÜCE

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR	vii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problem Durumu	3
1.1.1. Alt problemler	3
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Sınırlılıklar	5
1.5. Tanımlar.....	5
2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	7
2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı	7
2.2. Sessizlik ile İlgili Yaklaşımlar	8
2.2.1. Fayda- maliyet analizi yaklaşımı	8
2.2.2. Bekleyiş (beklenti) kuramı	9
2.2.3. Sessizlik sarmalı yaklaşımı.....	10
2.2.4. Kendini uyarılma yaklaşımı.....	11
2.3. Sessizlik Türleri.....	12

2.3.1.	Kabul edilmiş sessizlik.....	13
2.3.2.	Savunma (korunma) amaçlı sessizlik	13
2.3.3.	Koruma amaçlı sessizlik	14
2.3.4.	Örgüt yararına sessizlik	15
2.4.	Sessiz Kalma Biçimleri	16
2.4.1.	Çalışan itaati.....	16
2.4.2.	Sağır kulak sendromu	16
2.4.3.	Pasif kalma ve razı olma	17
2.4.4.	Çekilme ve başka davranışlara yönelme	17
2.4.5.	Sadakat ve ilgisizlik	18
2.5.	Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	18
2.5.1.	Bireysel nedenler	20
2.5.1.1.	Güven eksikliği.....	20
2.5.1.2.	Konuşmanın riskli bulunması	20
2.5.1.3.	İzolasyon (dışlanma) korkusu	21
2.5.1.4.	Geçmiş tecrübeler	21
2.5.1.5.	İlişkileri zedeleme korkusu	22
2.5.1.6.	Kişisel özellikler	22
2.5.2.	Örgütsel nedenler.....	23
2.5.2.1.	Adaletsizlik kültürü.....	23
2.5.2.2.	Sessizlik iklimi.....	23
2.5.2.3.	Örgüt kültürü.....	24
2.5.3.	Ulusal ve kültürel nedenler	24
2.5.3.1.	Kültürel yapı ve normlar	25
2.5.3.2.	Güç mesafesi.....	25
2.5.4.	Yönetimsel nedenler	25
2.5.4.1.	Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları.....	26

2.5.4.2.	İş ve iş görene olan önyargılı inanışta.....	26
2.5.4.3.	Yöneticinin yapısı	27
2.5.4.4.	Yönetim ekibinin homojenliği	27
2.6.	Örgütsel Sessizliğin Olası Sonuçları.....	28
2.6.1.	Sessizliğin bireysel düzeyde sonuçları.....	28
2.6.2.	Sessizliğin örgütsel düzeyde sonuçları	29
2.7.	Örgütsel Sessizlik Konusunda Yapılan Çalışmalar	30
3.	YÖNTEM	34
3.1.	Araştırma Modeli.....	34
3.2.	Evren ve Örneklem	34
3.3.	Verilerin Toplanması ve Analizi	35
3.3.1.	Örgütsel sessizlik ölçeği.....	36
3.3.2.	Demografik özelliklere ilişkin sorular.....	37
4.	BULGULAR	38
4.1.	Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	38
4.1.1.	Cinsiyet	38
4.1.2.	Yaş	38
4.1.3.	Medeni durum.....	39
4.1.4.	Aylık ortalama gelir durumu	39
4.1.5.	Öğrenim durumu	39
4.1.6.	Mesleki çalışma yılı.....	40
4.1.7.	Belediye bünyesinde çalışma yılları.....	40
4.2.	Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Algı Düzeyleri	40
4.3.	Normal Dağılıma İlişkin İstatistikler	42
4.4.	Bağımlı Değişkenlerin Bağımsız Değişkenlere Bağlı Farklılaşma Analizleri.....	44
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER	53

5.1. Sonuçlar	53
5.2. neriler	57
5.2.1. Araştırmaya ilişkin neriler	57
5.2.2. Uygulamaya ilişkin neriler	57
KAYNAKÇA	59
EKLER	
ZGEMİş	

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Aritmetik Ortalamaların Yorumlanmasında Kullanılan Değerlendirme Aralığı	36
Tablo 4.2. Katılımcıların Cinsiyeti.....	38
Tablo 4.3. Katılımcıların Yaş Grupları	38
Tablo 4.4. Katılımcıların Medeni Durumları	39
Tablo 4.5. Katılımcıların Aylık Ortalama Gelir Durumları	39
Tablo 4.6. Katılımcıların Öğrenim Durumları	39
Tablo 4.7. Katılımcıların Mesleki Çalışma Yılları.....	40
Tablo 4.8. Katılımcıların Belediye Bünyesinde Çalışma Yılları	40
Tablo 4.9. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Algı Düzeyleri	41
Tablo 4.10. Ölçeğe İlişkin Normallik Test Sonuçları	43
Tablo 4.11. Ölçek Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	44
Tablo 4.12. Ölçek Faktörleri İle Cinsiyet Değişkeni Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları	45
Tablo 4.13. Ölçek Faktörleri İle Medeni Durum Değişkeni Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları	45
Tablo 4.14. Ölçek Faktörleri İle Yaş Değişkeni Arasında Yapılan ANOVA Testi Sonuçları	46
Tablo 4.15. Ölçek Faktörleri İle Aylık Gelir Değişkeni Arasında Yapılan ANOVA Testi Sonuçları	47
Tablo 4.16. Ölçek Faktörleri İle Öğrenim Durumu Değişkeni Arasında Yapılan ANOVA Testi Sonuçları.....	49
Tablo 4.17. Ölçek Faktörleri İle Mesleki Çalışma Yılı Değişkeni Arasında Yapılan ANOVA Testi Sonuçları.....	50
Tablo 4.18. Ölçek Faktörleri İle Belediyede Çalışma Yılı Değişkeni Arasında Yapılan ANOVA Testi Sonuçları.....	51

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Sessizlik Sarmalı	11
------------------------------------	----

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

—

X : Aritmetik Ortalama

Ss : Standart Sapma

N : Frekans

ANOVA : Tek Yönlü Varyans Analizi

vd. : ve diğerleri

SPSS: Statistical Package For Social Science

1. GİRİŞ

Günümüzdeki bilim ve teknolojinin sürekli olarak değişip ve gelişmesiyle birlikte birey kaynaklarını, kurumların birey yapılarında değişime neden olmuştur. Bu durumdan sonra hem kurum çalışanının konumu değişmiş hem de tüketicilerin talep ve gereksinimleri bu gelişim doğrultusunda değişim meydana (Şahin, 2010, s. 23). Yoğun olan rekabet şartlarına ayak uydurmak ve müşteri taleplerini çabuk, etkili bir biçimde cevap vermek ve niteliğin devamlı şekilde arttırılabilmesi için çalışanlardan gereğinden fazla mesuliyet ve öncelik kullanmaları istenmektedir. Kurumların çalışanlarından daha çok yarar elde etmek için, aktif bir örgüt iklimi yaratmalı, çalışanların tavsiye, talep ve diğer iletileri için iki yönlü iletişim yolunun kullanılması, yöneticiler çalışanlarını motive etmeli, kabiliyetlerinin gelişmesine yönelik eğitimler düzenlemeli, örgüt içinde farklı sebeplerden oluşan sessizliğin yok edilmesi ve kurumun kapalı kutuyu dönüştüren bu sessizliği yönetimdeki kişiler/yöneticiler tarafınca ilgilenilmesi gerek konularındandır (Kır, 2018, s. 1). Kurumsal başarıyı etkileyen mühim konulardan olan örgütsel sessizlik; örgüt içinde çalışanın, iş ortamında başına gelen problemlere karşı ürettiği çözüm yollarını ve önerileri yöneticileri ile konuşmaması olarak ifade edilmektedir. Çalışanın örgütsel problemler ve yapılmak istenen iyileştirmeler için görüş ve fikirlerini örgütte paylaşmaması bu durumu ortaklaşa bir şekilde gerçekleşmesi örgütsel sessizliğin temelini meydana getirmektedir. Örgütsel gelişim ve değişim konularının önünde büyük bir mâni olarak görülen örgütsel sessizlik, çalışanın zamanla verimlilik ve performanslarının düşmesine ve dolayısıyla kurumun ya da örgütün de performansını da düşürecektir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 341; Kır, 2018, s. 1).

Eğitim kurumlarını da örgüt olarak düşündüğümüzde bu örgütün en önemli öğelerinde biride öğretmenlerdir. Eğitim kurumlarının amaçlarına varabilmelerinde en önemli unsurlardan biride eğitim/öğretim etkinliklerini gerçekleştiren öğretmenlerdir. Eğitim kurumunda bulunan öğretmenler arasındaki iletişim ve kişiler arası uyumun sağlıklı olması pozitif kurum kültürü ve iklimi bakımından yarar göstermektedir. Kurum içindeki eğitmenlerin/öğretmenlerin arasındaki iletişim ve uyumun sağlıklı olması beraberinde kurumun performansını olumlu yönde etkileyecektir (Kurtulmuş, 2018, s. 2-3). Öğretmenler çalışmış oldukları örgütün ortak hedefleri doğrultusunda hareket etmesine engel olan ve öğretmenlik mesleğine negatif duygular oluşmasına neden olan birçok durumlar bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik bu durumlardan biridir. Eğitim

kurumundaki öğretmenler örgütsel sessizlik girdabı içine girdiklerinde problemler ile karşılaştıklarında düşünce ve görüşlerini bile isteye dile getirmeyeceklerdir. Bu durum çalışılan eğitim kurumlarında istenilen hedefe ulaşmak için öğretmenlerin yeterli düzeyde işlerini yapmamasına ve hatta verilen görevleri dahi yapmamasına neden olacaktır. Bu durumu benimsemeyen öğretmenler gün geçtikçe sessizleşerek çalışmış olduğu örgüt ya da kurumdan uzaklaşarak kurumunun bir ögesi olmaktan çıkacaktır (Kurtulmuş, 2018, s. 55-56).

Bir kurum ya da okul da spor faaliyetleri yapan bazı eğitimci hizmet verirken bazıları ise sporcu yetiştirmektedir. Bu durumlar içerisinde olan öğretmenin yöneticileri, mesai arkadaşları ya da kurum ile ilgili problemleri dile getiremeyip sessiz kalması hizmet vermiş olduğu insanlara karşı yaklaşımını, motivasyonunu, verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Sporcu yetiştiren öğretmenler içinde örgütsel sessizlik problem teşkil etmektedir çünkü takım veya bireysel sporcu yetiştiren eğitmenin performansının düşük olması sporcuya da yansiyarak hazırlanan bir yarışma için olumsuz etkiye neden olacaktır.

1.1. Araştırmanın Problem Durumu

Toplumlar gereksinimlerini karşılayabilmek için sosyal bir sisteme sahip olan örgütlere ihtiyaç duymaktadır. Örgütler, belli hedefleri meydana getirebilmek için kurulurlar. Bu bağlamda, en genel anlamda örgüt; “belirli bir hedefi gerçekleştirmek için iki veya daha fazla kişinin çabalarını bilerek birleştirmeleri yolu ile ortaya çıkan iş birliği sistemi” olarak tanımlanmaktadır (Barnard, 1938’den aktaran Dal, 2017, s. 2). Buradan hareketle günümüz rekabetçi piyasa şartlarının etkisiyle örgüt içinde çalışanlara farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Örgütlerin varlıklarını koruyabilmesi için değişen bu bakış açısı başarının ana sebebinin insan olduğunu inancını meydana getirmiştir. Örgüt kendi çalışanlarını önemsemeyen, örgüt ile alakalı kararlara iştirak etmeyen, çalışanlarının gelişmelerine katkıda bulunacak ortamları hazırlamayan örgütler rekabetçi piyasa şartlarında varlıklarından uzun süre devam edebilmeleri pek olası değildir. Ve haliyle örgütlerin sürekliliğinin devam edebilmesi için en mühim ögenin iş görenlerin olduğunu yöneticilerin ve çalışanların daha iyi ilişkilere sahip olmasına yardımcı olmuştur (Burulday, 2018, s. 1).

Sportif faaliyetlerin yapıldığı kurum ya da örgütlerde meydana gelene problemlere eğitmenler söz etmemesi, duygu ve fikirlerini net bir şekilde söylememeleri, yeni fikirler yaratamamaları, bilerek ve isteyerek bilgiyi gizli tutmaları kurumun gelişim ve değişim sağlamasına engel teşkil etmektedir. Toplumun ileriye dönük gelişimini şekillendirecek olan öğretmenlerin, kurum içerisinde sorunları örgütsel, yönetsel ve bireysel sebeplerden dolayı açıkça dile getirememeleri, eğitmenlerin performanslarını da olumsuz olarak etkileyecektir. Toplumumuzun mimarı olarak gördüğümüz öğretmenlerin performanslarını istenilen düzeyde değil de düşük olması, kurumların ve sportif faaliyette bulunanların etkililiğini ve üretkenliğini de etkileyerek düşürecektir (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Bu durum ile alakalı olarak; belediye bünyesinde çalışan eğitmenlerin algılarına göre örgütsel sessizlik düzeyleri türlü değişkenler açısından fark oluşturup oluşturmadığını tespit etmeyi amaçlamıştır.

1.1.1. Alt problemler

“Belediye bünyesinde çalışan eğitmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri türlü değişkenler açısından farklılık göstermekte midir?” problemi ile bazı alt problemlerin de cevaplarının ortaya çıkarılması amaç edinmiştir. Bu alt problemler aşağıda şu şekilde yer almıştır;

1. Belediye bünyesinde çalışan eğitimcilerin örgütsel sessizlik algıları ne düzeydedir?
2. Belediye bünyesinde çalışan eğitimcilerin örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile bütün alt faktörlerde cinsiyet değişken grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Belediye bünyesinde çalışan eğitimcilerin örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile bütün alt faktörlerde medeni durum değişken grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. Belediye bünyesinde çalışan eğitimcilerin örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile bütün alt faktörlerde yaş değişken grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Belediye bünyesinde çalışan eğitimcilerin örgütsel sessizlik düzeyleri tüm alt faktörlerde öğrenim durumu değişken grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?
6. Belediye bünyesinde çalışan eğitimcilerin örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile bütün alt faktörlerde aylık gelir durumu değişken grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?
7. Belediye bünyesinde çalışan eğitimcilerin örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile bütün alt faktörlerde mesleki çalışma yılı değişken grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?
8. Belediye bünyesinde çalışan eğitimcilerin örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile bütün alt faktörlerde belediye bünyesinde çalışma yılı değişken grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Yapılan araştırmanın amacı, Gaziantep ili Şehitkâmil ilçesinde sportif faaliyetleri içeren belediyede istihdam edilen eğitimcilerin örgütsel sessizlik algı düzeylerini ortaya çıkarmak. Yapılan araştırmanın diğer bir hedefi ise, araştırmada yer alan eğitimcilerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin demografik değişkenler grubu açısından farklılık var olup olmadığının tespit edilmesidir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Türkiye’de örgütsel sessizlik konusunda yapılan araştırmaların genellikle sağlık (Alioğulları, 2012; Afşar, 2013), turizm (Taşkiran, 2010; Tecimen, 2013), lojistik (Bildik, 2009), bankacılık (Soycan, 2010), güvenlik (Demir), (Okur, 2016), sanayi (Erdoğan, 2011), enerji (Sarıoğlu, 2013) ve eğitim (Kahveci, 2010; Arlı, 2013; Ünlü, 2015) gibi sektörlerde çalışıldığı görülmüşken, örgütsel sessizlik konusunun eğitim kurumlarında çok fazla çalışılmadığını ifade edebiliriz. Eğitim sisteminin ve eğitim kültürünün kalitesini geliştirmek, eğitim kurumların etkinliğini ve üretkenliğini artırmak, öğretmenlerin sağlıklı ve güvenilir örgüt iklimi içerisinde çalışabilmeleri için kurumların önünde bir tehdit unsuru olan örgütsel sessizlik konusunun çalışılması ve araştırılmasının önemli olduğu ve eğitim alanına faydası olacağı değerlendirilmektedir (Dal, 2017, s. 5).

Bu çalışmada, sportif faaliyetleri (sporcu yetiştiren, sağlıklı yaşam için spor hizmeti) gerçekleştiren kurumlarında bir eğitim örgütü olarak görürsek bu kurumların gelişim ve değişimlerinin kurum veya kuruluşlarda örgütsel sessizlik algılarını hangi düzeyde olduğunu belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, yapılan bu çalışma ile örgütsel sessizlik konusunun önemi, örgütsel bir tutum olarak eğitim kurumlarındaki yeri, sebepleri ve neticeleri bakımından kuramsal bir faydasının olması ümit edilmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

- Bu araştırma, 11.02.2019-21.04.2019 tarihleri arasında Gaziantep ili Şehitkâmil ilçesinde belediye bünyesinde ve halk eğitim bünyesinde istihdam edilen spor öğretmenleri ve onların yöneticileri ile sınırlıdır.
- Araştırma neticesinde tespit edilen bulgular, kullanılmış olan ölçme aracı ile sınırlıdır.
- Araştırma neticesinde ulaşılan bulguların yorumlanmasında yararlanılan istatistiksel yöntemler sınırlı sayıdadır.

1.5. Tanımlar

Örgüt: Belli amaçlara ulaşmak için oluşturulan toplumsal bir birimdir (Etzioni, 1964, s. 3).

Kurum: Spor faaliyetinin gerçekleştiği tesisler ya da salonlar.

Eğitmen: Kurum içerisinde spor faaliyetini gerçekleştiren ve çalışan kişi.

Yönetici: Kurum içerisinde görev yapan müdür, tesis sorumlusu ve koordinatör.

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik ile ilgili kavramların kuramsal açıklamaları bulunmaktadır.

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Türkçe’ de yer alan ses kelimesi belli başlı iki kavramda karşımıza çıkmaktadır. Bu tanımlardan birincisi Türk Dil Kurumu (TDK) ses kelimesini, “Akciğerlerden gelen havanın ses yolunda meydana gelerek ve yayılarak kulak marifeti ile algılanan titreşim” ile “iletişim duyusunu uyaran dalga” biçimi diye tanımlamıştır. İkinci tanımlama ise “Ciğerlerde ki havanın gırtlaktan geçerken oluşturduğu titreşim dalgası” şeklinde tanımlanmıştır. Yapılan tanımlamalardan ilki, kişinin kulağına gelen ve başkaları tarafınca gönderilen sesi ifade ederken, ikinci tanımlama ise kişinin kendi çıkardığı sesi olarak tanımlanmıştır (http-1).

Seslilik, kurumun yapısında gelişime katkıda bulunmak için çalışanların gerçekleştirdiği fiilleri ifade etmiştir (Withey ve Cooper, 1989, s. 521-539). Benzer bir bakış açısıyla yapılan bir diğer tanımlamada ise, organizasyonda yer alan bireylerin, organizasyona ya da kuruma menfaati olacak şekilde görüşlerini dile getiren, bilgi vermelerini seslilik olarak tanımlamışlardır (Dyne, Ang ve Botero, 2003, s. 1359).

Türk Dil Kurumuna (TDK) sessizlik kavramını; “Ortamda sesin bulunmama hali, sükût yani sessizlik olarak tanımlamaktadır. Önceden gerçekleştirilen araştırmalar da sessizlik, konuşma eyleminin bulunmaması ya da açıkça anlaşılabilecek herhangi bir tutum sergilenmeyişi” olarak tanımlama yapılmıştır (http-1). Çağbayır (2007) ‘a göre Sessizlik “Susmak, herhangi bir söylenişte bulunmama vakıası, suskun olma durumu” olarak tanımlamaktadır (s. 4171). Sessizliği yalnızca ifade etme manasında değil, çalışanların, çalışma platformlarında üretmesi gerekenden daha azını yapma, yazıya dökmesi gereken konularda yazıya dökmemesi, rapor bildirmesi gerekli olan durumlarda rapor bildirmemesi, olumlu yargılardan kaçmak gibi tanımlamalara gelmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 441). Sessizlik bilgi doğduğunda ve aynı sona eren bir köprü olarak tanımlanabilir. Bireyin sessiz kalmasında temel olarak aynı anda düşünülmüş olduğu, var ola bilgi sindirildiğinde ve bilgi anlamlandırıldığını göstermektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013, s. 52). Bir toplulukta yer alan sessizlik olgusunun topluluk ya da kurum içerisindeki iletişimi negatif yönde etkilemesiyle beraber sessizlik eylemi gösterenlerin, araştırmamızda da incelenecek olan muhalefet

çatısı altında bir araya gelmesi gibi birleştirici bir etkisinde meydana gelmesi olası bir durum olabilir (Özdemir ve Sarıoğlu, 2013, s. 258). Milliken ve Morrison (2003) sessizlik kavramını ise, çalışanların örgütsel anlamda konuşması risk oluşturması durumunda, çalışan için önemli olan bir konuda konuşmakta tereddüt etmesi olarak bir tanımlamışlardır (s. 1564). Sessizlik davranışı bilerek ya da bilmeyerek gösterilen bir davranış türüdür. Çalışanlar, bazen sessizlik davranışı içerisinde bulunduklarını bilmeden örgütle ilgili konularda sessiz kalabilmektedirler. Aslında bu durumun nedenlerinin olduğunun farkında değildirler. Bunun sonucunda çalışanlar fikirlerinin değersiz olduğuna inanabilmekte ve düşüncelerini söylemekten çekinebilmektedirler (Şahin, 2016, s. 2).

Örgütsel sessizlik tanımlamalarda ve sonucunda çalışanların durumlar karşında sessiz kaldıkları, böyle olmalarının nedeni, farklı düşüncelerin yöneticiler tarafınca kabul edilmemesidir. Çalışanların kendi fikirlerini dile getirmekten kaçtıkları örgütlerde veya kurumlarda “sessizlik duvarı” olarak varsayılan bir olgu oluşmaya başlar (Premeaux ve Bedeian, 2003).

2.2. Sessizlik ile İlgili Yaklaşımlar

İş yaşamında çalışanların sessizliği yeğlemesindeki sebeplerini veya zaman içerisinde sessiz kalmak istemelerine yol açan etmenleri içeren farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Literatürde; Fayda-Maliyet Analizi, Vroom tarafınca geliştirilen Bekleyiş Kuramı, Neumann tarafınca geliştirilen Sessizlik Sarmalı, Kendini Uyarlama, Ajzen’in Planlı Davranış Teorisi ve Abilene Paradoksu şeklinde öne çıkan önemli yaklaşımlardır (Çakıcı, 2007). Bu esas yaklaşımlar ayrıntılı olarak çalışmamızda yer alacaktır.

2.2.1. Fayda- maliyet analizi yaklaşımı

Çalışanları düşüncelerini paylaşma kararları ya da sessiz kalma arasında bir tercih yapmaya iten sessizlik yaklaşımlarından bir tanesi de fayda-maliyet analizidir. Bu yaklaşıma göre, çalışanları düşüncelerini paylaşması durumunda ulaşacakları faydalar ile karşılık olarak bu düşünce paylaşımının neticesinde oluşabilecek muhtemel bedelleri kıstas yaparak değerlendirme yapmaktadır (Erenler, 2010, s. 29). Bir başka deyişle, kişiler sessiz kalmak ve konuşmak arasında bir değerlendirme yapmaktadırlar. Bu

durum sonucunda sessiz kalma ya kişinin doğuştan gelen dünyasıyla ilgili olan bir yaklaşımda denilebilir (Şahin, 2016, s. 22). Kişiler bu yaklaşımda kendi menfaatlerine göre bir seçimde bulunabilmektedirler. Kişisel menfaatler ön plandadır. Kişinin sergilediği davranış kişiye olumlu ya da olumsuz bir tesir sağlayacaktır. Fayda-maliyet analizi yaklaşımı bu sebepten yapılmaktadır. Günümüzde örgütlerde pek fazla dışa vurulmayan, gösterilmeyen ve belli edilmeyen bir teori türüdür (Kahveci, 2010, s. 11). Dolayısıyla fayda-maliyet analizi yaklaşımının özellikle psikoloji bilimi ve davranış bilimleri gibi sosyal bilimlerin bölümüne giren birçok yönü bulunan bir yaklaşım olduğunu da göstermektedir (Çakır, 2016, s. 7).

2.2.2. Bekleyiş (beklenti) kuramı

Vromm tarafından geliştirilen bekleyiş (beklenti) kuramına göre, bir davranışın ortaya çıkması kişinin bireysel özellikleri ve çevresinden kaynaklı koşullar gibi etkenlerin etkisi ile yönlendirilmekte ve belirlenmektedir. Çalışanın örgütüne katkılar sağlaması bazı faktörlerle netleşir. Bu faktörler; bireyin psikolojisi, deneyimleri, dünya görüşü, geleceğe yönelik planları ve istihdam edileceği örgütün beklentilerinden etkilenir (Eren, 2004, s. 532). Bu kuram, kişinin harekete geçmeye yönelik kararları, beklenti içerisinde oldukları mükâfatların değerleri ve bu mükâfatların hangi çabalarla meydana geleceğinin sistemli bir analizine dayanmaktadır (Chen, Gupta ve Hohower, 2006, s. 182). Bu sebeple bekleyiş kavramı bu kuramda, tutum ve sonuç arasındaki bağların tamamı olarak tanımlanmaktadır (Çakır, 2016, s. 8).

Beklenti (bekleyiş) kuramına göre, açık şekilde konuşma pozitif yönlü sonuca ulaşamayacağını düşünüldüğünde, net olmayı değersiz bularak ve gittikçe sessiz kalacaktır. Diğer benzer bir ifadeyle; bir davranışın beklenen sonuçları getirebileceği veya beklenmeyen sonuçların önüne geçilebileceği ümit ediliyorsa ve bireyin öngörülleri, pozitif yönlü sonuçların etkili olacağını düşünüyorsa; birey hususi bir tutuma yönelmek isteyerek olumlu yani pozitif yönlü bir davranış gösterecektir (Çakıcı, 2007, s. 152).

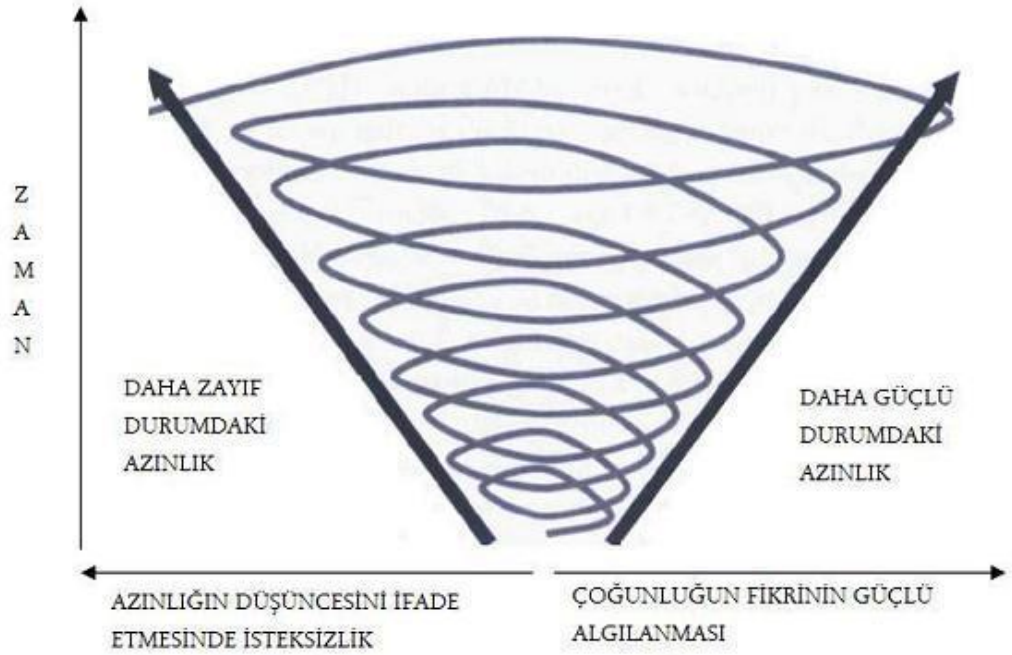
2.2.3. Sessizlik sarmalı yaklaşımı

1974-1980 yılları arasında ilk defa Batı Alman siyaset bilimcisi Elisabeth Noelle-Neumann tarafınca ortaya atılan ve esasta bir siyaset bilimi ve kitle haberleşme kuramı olan sessizlik sarmalının tanımı şu şekildedir;

“Bir kişinin/grubun savunduğu fikir, mensubu olduğu toplumun (okulda sınıf, fabrikada soyunma odası, orduda yemekhane, belediye otobüsü, akraba ziyareti, hastane koridoru vs.) ‘genel-geçer’ kabul ettiği görüşlere uygun değilse, bu kişi toplumdaki dışlanma korkusu nedeniyle konuşurken kendini kısıtlar veya fikrini söylemekten vazgeçer. Aynı kişi fikrinin (veya kendi fikrine yakın görüşlerin) toplum nezdinde yaygınlaşmaya başladığını sezerse, bu kez fikrini yüksek sesle söylemeye başlar.”

Diğer bir ifadeyle; kişilerin çoğunluğu fikirlerine ortak olunmazsa kendilerine diğer insanların inanmayacaklarını veya kendi kişisel düşüncelerinin umursanmayacağını düşünerek, görüşlerini açıkça ifade etmekten çekinmelerini ve fikirlerini saklamayı tercih etmelerini sağlayan bir yaklaşımdır (Çakıcı, 2007, s. 153). Çalışanların sessizlik tutumlarını seçmelerindeki nedenlerin sorgulandığı bir yaklaşım olan bu yaklaşım esas olarak sessizlik sarmalı kuramı ile fikir ve düşüncelere akla uygun bir şekilde sessizlik tutumunun ne şekilde ortaya çıktığını ve nasıl devamlılık kazandığı hususundan bir fikirden bahsedilmektedir (Tiktaş, 2012, s. 76).

Bu kuramda kişiler, sayıca çoğunluğun desteğini etkili olarak hissettiği durumlarda ise, yoğun bir itimat hissi sezeceklerinden, görüşlerini veya düşüncelerini daha yürekli açığa vurabilirken (Brinsfield, 2009, s. 34), sayıca çoğunluğun fikirlerinin ne olduğuna inanmadığında, fikirlerini veya düşüncelerini paylaşmayarak ve sessizleşecektir (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1395-1396). Buradan hareketle, kişiler genelin inandığı görüşe inansa da inanmasa da genel çoğunlukla aynı fikirdeymiş gibi davranacaktır (Çakır, 2016, s. 10).



Şekil 2.1. Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Bowen ve Blackman, 2003, s. 1397’ den uyarlanmıştır.

Noelle-Neumann’ın (1974) Sessizlik Sarmalı Şekil 2.1. de: düşünce veya görüşlerin sessiz kalmayı nasıl meydana getirdiği ve devamlılığı konusunda fikir ortaya çıkarmaktadır. İlerlemenin sürdürülebilirliği gayesiyle sessizlik sarmalının uzaklaşarak fikirlerin ve düşüncelerin hür bir şekilde anlatıldığı veya konuşulduğu bir platformun oluşturulması ehemmiyet taşımaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013, s. 54).

2.2.4. Kendini uyarılama yaklaşımı

Kişiler, bulundukları topluluğa ve ortama ayak uydurma meylindedirler. Bu yaklaşıma göre, kişiler duyarlık anlayışlarında rastlaştıkları durumun ihtiyaçlarına göre davranışlarını ortama ayak uyduracak biçimde değişikliğe gidilebilir. Kendini uyarılama yaklaşımı, insanların bireyler arasında iletişimlerin kendini gösterme, halk arasındaki görüntüsünü gözlemleme, inceden inceye uyarılama ve denetlemenin ölçüsüyle alakalıdır (Greenberg ve Baron, 2003, s. 90).

Premeaux ve Bedeian (2003)’a göre kendini uyarılama yaklaşımı, davranışa yönelik hareket, davranış, maksat, bireysel norm, sübjektif değerler ve idrak edilen (varsayılan) tutum kontrolü, kişilerin farklı birçok sosyal platformlarda kendilerini sergileyebilmeleri ve bu platformlarda görünümelerini kontrol edebilme seviyeleriyle

ilgilidir. Yüksek düzeyde kendini uyarlamaya sahip olan kişiler, halk arasında iyi bir görünüm ve izlenime sahip olabilme namına, davranışlarını şuurlu bir şekilde değiştirme becerisine sahip olan, ortamsal izleri kullanan bireylerdir. Buna karşın kendini uyarlama seviyesi daha az olan bireylerse, içsel duygularına göre davranışlarını ve yargılarını aktarma meyillindedirler. Buradan hareketle bu bireyler kendini uyarlama seviyesi daha fazla olan bireye göre açıkca konuşabilmektedirler (s. 1541).

Kendini uyarlama yaklaşımı, insanların toplumsal uyaranların gerektirdiği koşullara uygun şekilde davranışlarını biçimlendirme eğilimini izah etmektedir. Yaklaşımına göre, bireyler içerisinde bulundukları konumun gerekliliklerine kendilerini uyarlama, davranışları da bu uyarlama yönünde olmaktadır (Oral ve Köse, 2011, s. 469). Ayrıca kendini uyarlama seviyesi düşük olan insanlar, kim oldukları ve nasıl davranacakları arasındaki tutarlılığa ehemmiyet vermekte, düşünceleri ve duyguları ne ise onu anlatmaktadır. Buna karşın kendini uyarlama seviyesi daha yüksek olan insanlar “sosyal bukalemun” olarak adlandırılmaktadır (Çakıcı, 2010, s. 42). Toplumsal öneriler arasında “nabza göre şerbet verme” tabiri, galip gelmenin yollarından birisi olarak görülmektedir. Türkiye’de birçok insanın davranış şeklini belirlemede, toplulukta onaylama ve hoşla gitmenin önemli bir rol aldığı söylenebilir ve konumunun iş görenler bakımından da muteber olduğu düşünülmektedir (Kır, 2018, s. 10).

2.3. Sessizlik Türleri

Sessizlik gibi duyarsızlığı hatırlatan bir davranışın yelpaze göstermesi ilk başta garip karşılanabilir. Fakat kişi davranışlarının ve bilinç karmaşıklığı durumunu dikkate almak gerekir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011, s. 103). Sessiz kalmayı Park ve Keil (2009); şuurlu sessizlik, korunmacı sessizlik, topluca sessizlik biçiminde tasniflerken, Dyne, Ang ve Botero (2003); kabul edilmiş (kabullenici) sessizlik, savunma amaçlı (korunmacı) sessizlik, korumacı (örgüt yararına) sessizlik biçiminde sınıflandırmıştır, Knoll ve Dick (2013) ise faydacı sessizlik çeşidinden söz ederek literatürümüze yeni bir sessizlik türü eklemiştir. Bu çalışmada sessizlik türleri; Kabul Edilmiş Sessizlik, Savunma (korunma) Amaçlı Sessizlik, Koruma Amaçlı Sessizlik ve Örgüt Yararına Sessizlik olmak üzere 4 ana başlık yer alacaktır.

2.3.1. Kabul edilmiş sessizlik

Kabul edilmiş sessizlik iş görenin yani çalışanın, yapmış olduğu işin yerini dolduracak diğer bir işin doldurmayacağını bilmesi ya da bu durum konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip olmamasından doğan sessiz kalma boyutudur (Pinder ve Harlos, 2001, s. 349). Kişinin her şeyini bilmesine rağmen etkileşime geçmekten çekinmesi kabul edilmiş sessizliğin en belirgin noktasını oluşturmaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009, s. 311). Bu bağlamda kabul edilmiş sessizlik; durgun, şuurlu ve bilgi sahip olmadan kaçınmaya ve teslimiyet ile ilgili davranışları kapsamaktadır (Kır, 2018, s. 12). Çalışanlar konuşmanın bir fayda sağlamayacağını ve bir fark yaratmayacağına inandıkları için durumu boşlamaya başlarlar, düşünce ve önerilerde bulunma hususunda isteksiz bir hal sergilerler. Örneğin, herhangi bir çalışan örgüt içinde bir toplantı katılımında toplantı konusuna karışma adına çaba göstermek için düşüncelerini ve yorumlarını gönülsüzce kurgulayarak diğer çalışanlarla paylaşmaktan çekinir (Dyne vd., 2003'den aktaran Demir Uğur, 2017, s. 9). Üçok ve Torun (2015, s. 9) kabul edilmiş sessizliği; var olan şeylerde herhangi bir değişiklik olmayacağı görüşü ile olan durumu kabul etme anlayışına dayanmaktadır. Kabul edilmiş sessizlik, „boş ver, çeneni yorma...“,,böyle gelmiş, böyle gider...“ gibi söyleyişlerin içerisinde gizlenmiştir.

Örgütü ilgilendiren konu ve sorunlara isteyerek ve bilerek ilgisizlik veya düşük düzeyde alakalı olma, durumda ya da konuda değişiklik yapmak gibi bir isteği bulunmamaktadır. Amaç, kendisine verilen görevi yerine getirerek zaman doldurmaktır (Çakıcı, 2010, s. 33). Kabul edilmiş sessizlik genellikle, çalışanlar sonucu değiştirme ümitlerini kayıp ettiklerinde veya çalışanları tatmin etmeyen konunun sonrasında ortaya çıkmaktadır. Konusu geçen durumların sonrasında yaşanabilen ümitsizlik duygusu, çalışanların fikirlerini söylemenin bir anlam ifade etmediği algısına dayanmaktadır (Brinsfield, 2009, s. 21).

2.3.2. Savunma (korunma) amaçlı sessizlik

Korunma veya savunma amaçlı sessizlik olarak da adlandırılan savunma amaçlı sessizlik davranışı kişinin bilerek bir ihmalkârlık tutumunu içerir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 348). İnsanlar kendilerini koruma güdüsüyle ve mevcut ya da oluşabilecek problemlerden kişinin sorumlu tutulma kaygısı nedeniyle gelişmektedir. İnsanlar korkularından dolayı oluşan sıkıntılar ve hatalarla ilişkili gerçekleri saklamayı tercih etmektedirler. Savunma (korunma) amaçlı sessizlik, kişinin kendini dış tehdit

unsurlarından koruması maksadı fikir, bilgi ve düşünceleri diğer insanlardan gizleme biçiminde tanımlanabilir (Dyne vd., 2003'den aktaran Dinçer, 2017, s. 46). Savunma amaçlı sessizlik kısaca, şuurlu bir şekilde, aktif olan ve dış tehdit unsurlarına karşı kişinin kendini koruyan tutumlardan oluşur (Salajegheh, 2015, s. 467).

İş görenler iş ile alakalı olumsuz durumla karşı karşıya kaldıklarında şikayetlerini, fikirlerini cevap maksadıyla diğer çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle paylaşmaktadır. İş görenler bir sıkıntı ile karşılaştığında ceza, ihtar gibi yaptırımlarla karşılaşmaktan kaçınıyorlarsa, çalışanlar kendilerini muhafaza etmek için savunma davranışı içerisine girebilmekte ve diğer çalışanların üzerine suçu atmayı düşünebilmektedir. Burada ki gayeleri, kendilerini olumsuz durumlardan koruyabilmektir (Cüceloğlu, 2001, s. 52).

2.3.3. Koruma amaçlı sessizlik

Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından oluşturulmuş olan koruma amaçlı sessizlik yönetim alanına dayandırılmaktadır (Taşkiran, 2011, s. 80). Bir çalışma esnasında koruma amaçlı sessizliğin iş görenin bir durum veya konu hakkında bilgi, düşünce ya da görüşlere sahip olduğu örgütün veya örgütü meydana getiren öteki iş görenlerin faydalarını önemseyerek koruması biçiminde tanımlanmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003, s. 1368).

Çalışanlar, örgütlerde örgüte ya da topluma faydada bulunmak ve yardım etmeye dayalı sessizliği oluşturmaktadır. Bu bağlamda sessizlik; bağlantılı bulunan örgütün hedefi ve öteki iş görenlerin yararını düşünülerek ve iş bağlılığı ve fedakârlığa dayalı olarak iş ile ilişkili fikirler, bazı bilgiler ve bazı düşünceler saklı tutulması, diğer bir deyişle paylaşılmaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Podsakoff vd., 2000, s. 517). Buradan hareketle koruma amaçlı sessizlik; fedakârlığı ya da iş birliği güdülerine konusunda toplumda, diğer kişilere ya da örgüte fayda elde ettirmek amacıyla çalışma ile ilişkili görüş, fikir ve bilgilerin korunabilmesidir (Çakıcı, 2010, s. 34).

Koruma amaçlı sessizlikte örgüt içerisinde var olan diğer bireylerin ve örgütün faydalarına yoğunlaşma esasken, bir önceki konu başlığımız olan korunma (savunma) amaçlı sessizlikte kişinin kendisini izah etmenin olumsuz sonuçlarından hissedilen stres esas alınmaktadır. İş görenler iş birliği meyillimi içinde, kişiye ve örgüt ile ilgili gizli bilgileri konu ile alakası olmayan kişiler ile paylaşım fazla olmayarak ve gizliliği korurlar. Mesela, kişi iş arkadaşını korumak için yapmış olduğu işte yetersizliği

hususunda sessiz kalmayı isteyebilir. Yine birey, örgütün lehine kullanılabilecek gizli olan bir bilgiyi veya bilgileri örgütü korumak maksadıyla dışarıya bilgi vermeyebilir (Dyne vd., 2003'den aktaran Çakıcı, 2010, s. 34).

Başka bir ifadeyle korunma amaçlı sessizliğin tam tersi koruma amaçlı sessizlik, bir iş görenin bir mevzu hakkındaki fikirlerini söylemesiyle olumsuzlukların meydana gelebilecek kişisel neticelerinden korkmaktan ziyade daha çok diğer çalışanların veya insanların iyiliğini düşünerek sessiz kalmayı istemeleriyle ilgilidir. Bazı hususlarda iş görenler iş arkadaşlarını veya örgütün menfaatlerini korumak gayesiyle düşünce ve fikirlerini saklı tutabilirler (Durak, 2012. s. 57). Çakıcı (2010) bu konuya örnek olarak; iş gören iş arkadaşları arasındaki iletişimi bozmamak için aksi bir düşünce paylaşmaması ya da iş arkadaşlarını korumak amacıyla çalışılan ortamı dışarıdan herhangi biri ya da birileriyle paylaşmayarak sessiz olmayı tercih edebilirler (s. 34).

2.3.4. Örgüt yararına sessizlik

Örgüt yararına sessizlik çeşidini Knoll ve Dick (2013) alan yazına kazandırmışlardır. Örgüt yararına sessizlik; çalışanların işle alakalı gelişmeler karşısında sessiz olmayı kendilerine faydası olabileceği fikri ile sessiz kalmayı istemeleri anlamına gelmektedir. Örgüt yararına sessizlik için örnek olarak; kişinin fikrini söylemesi halinde üstlenme zorunluluğunda kalabileceği iş yükünden kaçınması veya iş ile alakalı düşünce, görüş ve önerilerini, işin geleceği ile alakalı bir hedefe varmak için önemli bir şekilde koruması gösterilebilmektedir (Knoll ve Dick, 2013, s. 350).

Örgüt yararına sessizlik kavramına göre, alt boyutlarından diğergamlık (diğerlerini düşünme) davranışı örgütsel yurttaşlık davranışlarıyla bir hayli yakından ilgilidir (Özgen ve Süregevil, 2009, s. 313). Diğergamlık (diğerlerini düşünme), örgüt içinde işle ilgili meydana gelen sıkıntılardan başka iş görenlere hiçbir beklentisi olmaksızın yardımcı olmak biçiminde tanımlanmaktadır (Padsakoff ve MacKenzie, 1994, s. 351; Sezgin, 2005, s. 323). Yine bu bağlamda özgecilik davranışı ile örgüt yararına sessizlik davranışı örtüşmektedir. Özgecilik davranışı, bir ümit kaynağı ve karşılık isteme içine girmeden bireyin diğer insanlara yardım etmesi olarak tanımlanır. Bu tanımdan hareketle örgüt yararına sessizlik olan davranışı planlanmış bilinçli ve istek doğrultusunda bir özelliğe sahip olduğu düşünülmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008, s. 159).

Çakıcı 'ya (2010) göre, savunma amaçlı sessizliğin tersine örgüt yararına sessizlik, açık bir şekilde konuşmanın negatif neticelerinden korkmaktan ziyade, diğer insanların iyiliğini isteyerek sessiz kalmayı tercih ederler. Örnek olarak, birey çalışma arkadaşlarını korumak için iş yerinde ki eksikliği hususlarında sessiz kalmayı isteyebilmektedir. Yine bu birey, örgüt lehine kullanılabilen gizli olan bir bilgiyi veya bilgileri örgütü korumak maksadıyla diğer insanlardan saklayabilmektedir (s. 34).

2.4. Sessiz Kalma Biçimleri

Çalışanlar şuurlu bir biçimde ve amaçlı olarak sergiledikleri sessizlik tutumlarını, örgütte değişik biçimlerde gösterebilmektedirler. Bazen bazı durumlarda yaşanabilen problemleri görmezden gelerek, bazı zamanlarda göze batmadan kendine göre diğer bireylere benzemeye çalışır, bazı zamanlarda da kendisine verilen işi veya görevi hayır demeden ve sorgulamadan yapabilmektedir (Bildik, 2009, s. 49). Çalışanların sessiz kalma şekilleri aşağıda olduğu gibi sıralanmaktadır.

2.4.1. Çalışan itaati

Genellikle insanlar, muhalefet oldukları zaman ceza alacaklarını düşünmektedirler. Deneyli yapılan çalışmalarda; örgüt içinde az sayıda olan kişilerin, fikirleri değiştirilebilir bir kitle olarak görülmektedir (Çakıcı, 2010, s. 15). Çalışan itaati, örgütsel şartlarda yargılama veya olan durum üstünde sorgulama sapmadan doğrulama ve hazır olan seçeneklerin kısıtlanmış olduğu anlamına gelmektedir. Adaletin var olmadığı vaziyetlerde itaat etme, var olan seçenekleri görmezden geliyormuş gibi yapma ve uzaklaşmak için sessiz kalmaktan daha fazla oryantasyon ve yardımcı olmak gerekmektedir. İtaatkâr olan iş görenler yapılan değişikliklere sessizliğin karşısında olanlardan daha düşük istekli ve daha düşük amade ve sessiz olduklarının daha az farkında olmaktadır (Bildik, 2009, s. 43).

2.4.2. Sağır kulak sendromu

Örgütsel hareketsiz olma durumu olarak da tanımlanmış olan Sağır Kulak Sendromu, iş görenlerin memnuniyet durumlarını açık açık ve doğrudan doğruya söylemekten kaçındığı örgütsel bir düzgülü (norm) görevi üstlenmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 346). Çalışanların örgüt içerisinde memnuniyet durumlarını veya

sorunlarını, bildirmeyerek (sağır kulak) sessiz kalmayı seçmeleridir (Çakır, 2016, s. 16) Çakıcı (2007) sağır kulak sendromu çalışanların örgüt içerisinde „bilgim yok“, „duymadım“, „görmedim“ cevaplarının en kısa yanıtı şeklinde tanımlamıştır (s. 157). Örgüt içinde Sağır Kulak Sendromu ‘nu meydana getiren sebepleri Peirce, Smolinski, and Rosen, (1998’den aktaran Çakır, 2016, s. 16) aşağıda bulunan biçimde sıralamıştır:

- Kaliteli ve yetersiz olan örgütsel politikalar; kaba ve açık olmayan bildirim sistemleri,
- Yönetimin tepkisi; örgüt içerisindeki mühim olan çalışan her şartta korunması, yapılan suçlamaları kabul etmemesi, negatif durumların ciddiye alınmaması, küçük görülmesi, mağdurun suçlanması, haksızlığa uğrayan bireye misilleme yapmak, devamlı olarak huzursuzluk veren çalışanların görmezden gelmek,
- Örgütsel özellikler; küçük işletmelerdeki yüksek seviyede olmayan insan kaynakları görevleri, erkeklerin çoğunlukta olduğu işletmeler, aile işletmeleri.

2.4.3. Pasif kalma ve razı olma

Razı olma ve pasif kalma durumunda çalışanlar; az konuşarak, yer alan duruma veya durumlara razı olmakta ve durumda değişim olmasına yönelik hiçbir hareket yapmamaktadır. Çalışanlar konuşsalar bile durumda değişiklik yaratamayacağına dair olan düşünceleri bu davranışlarının esasını oluşturmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009, s. 701).

2.4.4. Çekilme ve başka davranışlara yönelme

Sessizlik davranışı kendini, çekilme ya da farklı davranışlara yönelme şeklinde gösterebilir (Dyne, Ang ve Botero, 2003, s. 1360). Şayet örgütte çalışan, konuşma yapması durumunda tehlikeli bir durum meydana gelebileceğini düşünüyorsa kendisini geri plana atarak sessiz kalma ya da farklı tutumlara yönelme durumunu seçebilir. Çalışanlara peşin hüküm ile davranılmasıyla çalışanlar kendilerine önem verilmediğini hissetmesinden dolayı örgüte olan güvenin ve bağlılığın düştüğü belirlenmiştir. Durum veya durumların konuşmanın bir etki yaratmayacağı, örgüt içerisinde yükselmenin olmama, cezalandırılma, meslekten atılma gibi olumsuz neticelere neden olması düşüncesi örgütlerde değişim hızının düşmesine neden olmaktadır. Buradaki durumların bütünü hem de bununla birlikte iş görenlerin kendilerini geri çekerek pasif olmalarına

sebepe oluşturmaktadır (Bildik, 2009, s. 44). İş görenlerin yaptıkları işten kendilerini çekme gibi isteklerinin meydana gelmesinde çalışanların sessiz kalma durumları neden olmaktadır. Yapılan işten kendini geri çekilme; ilgisizlik, süreksizlik, çalışan dönemi ve sessizliği içermektedir.  alışan,  rg t içerisinde karşısına çıkabilecek negatif durumlar ya da koşullardan ötürü şartlardan dolayı ilerlemeye yardım sağlayabilme ümidini kayıp etmektedir. Buradaki ümitsizlik ve yapmış olunan konuşmanın faydasının olacağı fikri kişiyi çalışmalardan geri çekilmeye yöneltmektedir (Brinsfield, 2009, s. 41).

2.4.5. Sadakat ve ilgisizlik

Örgütsel sadakat, çalışanın örgütün çıkarlarını kendisinin çıkarlarından daha üstün görmesi, çalışan örgüt adına ekstra çaba harcama konusunda hazır bulunması, örgütün amaçlarına ve değerlerine sahip çıkılması ve örgütte kalabilmek için çok istekli olması olarak tanımlanır. Örgütü  evreye karşı koruması ve çalışmış olduğu örgütün bir  yesi olmaktan duyulan gururu da içermektedir (Somuncu, 2008, s. 21). Örgüt mensupları memnun olmamaları durumunda örgütten ayrılma eylemi gösterir, ses çıkarma veya ilgisizlik eylemleri gösterebilmektedirler. Özellikle yüksek sadakate sahip olan çalışanların memnuniyetsiz oldukları durumları seslerini çıkararak ifade ederler, buna karşın düşük sadakate sahip çalışan, memnuniyetsizlik durumunu örgütten yollarını ayırarak göstermiştir. Fakat bazen de örgüte sadık olan iş görenler bazı durumlarda sessizliği tercih etmektedir. İş görenler memnuniyetsiz hallerini örgütteki çalışmalarını önemsemeyerek, örgütte ilgisiz davranışlar veya örgüte ilişkin zaman ve çalışma faaliyetlerine aktif olmayan bir biçimde destek verebilirler (Brinsfield, 2009, s. 31).

2.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgüt içindeki sessizlik, bakış açıları farklı ve fikirlerin dışa vurulmasını engel olmanın yanı sıra örgütlerde var olan sıkıntıların bilinmemesi, sıkıntılar üzerinde tartışılamaması ve meydana gelmeden çözüm bulma fırsatı olmamasından dolayı rahatsızlıklara da sebep olabilmektedir (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014, s. 264). Bu vesile ile, çalışma ortamında örgütsel sessizliğin sebep sonuç bağlantısı kurulup değerlendirilmesine, örgüte ve kişiyeye yönelik sebeplerinin saptanmasına, verimli, güçlü ve temelli çözümler meydana getirmek gayesiyle gereksinim duyulmaktadır (Aktaş ve şimşek, 2015, s. 207). Örgütte bulunan yönetici pozisyonunda ki kişilerin, yönetiminde

alışan iş görenlerden gelen öneri, katkı, yargılama ve fikirlere negatif yaklaşımı, iş göreni sessizliğe itmekte ve konuşarak bir fayda sağlamayacağını düşünmeye başlayan iş görenler süreç içinde sessiz kalmayı tercih etmeye yönelir duruma gelmektedir (zdemir ve Sarıoğlu, 2013, s. 258).

Çalışanların sessiz kalmayı istemelerine neden olan etmenler çeşitlilik içerebilmektedir. alışan sessizliği, somut olmayan bir yoğunluğa sahip olmakla beraber nispeten kişisel sebeplere de dayanmaktadır (Yüksel, 2015, s. 32). Kişisel ve örgütsel anlamda kararlı başarı elde etmek ancak sağlıklı bir ortamda iletişim kurabilen örgütlerde mümkündür. Bu durumda örgütlerde iletişim kurulan ortamının sağlıklı veya sağlıksız olup olmadığının, çalışanların sessiz davranışlarına yönelik gösterdikleri davranışlarından anlaşılabilmektedir (Aktaş ve şimşek, 2015, s. 207). Örgüt içinde çalışanlar, sessizlik davranışını sergileyerek kurum yöneticilerine mesaj iletmeye çalışıyorlarsa kurum yöneticileri tarafından iletilen mesajın, örgüt çalışanının davranışı ya da başarısını etkileme olasılığı düşünülerek anlamlandırılmalıdır (zdemir ve Sarıoğlu, 2013, s. 259).

Örgütsel sessizlikte cinsiyet ayrımı da önemli bir faktördür. Kadınların erkeklere göre daha fazla sorumluluklara sahip olması, kadınların üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bu sorumluluklar çocukların bakımı ve ev işleri gibi bunun yanında bide kadının kendi ayakları üzerinde durmasını eklersek, işlerine olan kaygıları artmakta ve bu sebeplerden dolayı kadınlar sessiz kalmayı tercih etmektedir (Dinçer, 2017, s. 47).

Beer ve Eisenstat (2000, s. 31) rgt uygulamalarını kısıtlayan diğer bir ifadeyle örgütsel sessizliği harekete geçiren altı sebep vardır. Bunlar;

- Örgütte hiyerarşik ya da tam tersine büsbütün bırakan bir politikanın zmsendiği st yönetim usulünün varlığı,
- Açık olmayan çatışma ve izlemlerin olması,
- Pasif olan bir st yönetimin varlığı,
- Yatay iletişim sınırının güçsüz olması,
- Örgüte özgü iş ile görevlerin genel olarak yapılan düzenlemelerdeki eksiklikler,
- Örgütün ilerlemesine ilişkin yönetim uygulamalardaki zayıflıklar.

2.5.1. Bireysel nedenler

Çalışanların örgüt içinde sessizliği tercih etmelerinde etkisi olan bireysel nedenler; Güven Eksikliği, Konuşmanın Riskli Bulunması, İzolasyon (dışlanma) Korkusu, Geçmiş Tecrübeler, İlişkileri Zedeleme Korkusu ve Kişilik Özellikleri başlıkları altında incelenecektir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 712; Dal, 2007, s. 17-19).

2.5.1.1. *Güven eksikliği*

Yöneticilere karşı duyulan güven sessiz kalma kararında veya net bir şekilde konuşmada bir hayli etkili olabilmektedir (Çakıcı, 2008, s. 131). Gerek aynı ortamdaki çalışma arkadaşlarına gerekse kurum yöneticilerine karşı güven yetersizliği hisseden çalışanlardan oluşan örgütlerde çalışanlar, cezalandırılma korkusu hissettikleri için sessiz kalmayı seçeceklerdir (Akgündüz, 2014, s. 186). Çalışanlar, bilhassa karar alma zamanlarında, yönetimdeki kademenin eksikliği, adaletsiz ola paylaşım, örgütsel yetersizlik ve performans azlığı gibi durumlarda konuşmanın herhangi bir tesirinin olmayacağına inanarak olumsuz cevap almaktan çekinmektedir (Fettahlioğlu ve Demir, 2014, s. 30; Gül ve Özcan, 2011, s. 112).

2.5.1.2. *Konuşmanın riskli bulunması*

Dünyada devamlı değişimin meydana geldiği ve müşterilerin beklentilerinin arttığı, rekabet koşulları, çalışanların kalite standartlarına uyum nedeniyle net bir şekilde konuşma ve mesuliyet alma istekleri her geçen zaman içinde artış göstermektedir. Fakat izolasyon, dışlanma ve yüксеlememe korkusundan dolayı çalışanlar düşüncelerini açıkça hür şekilde dile getirememektedir (Fettahlioğlu ve Demir, 2014, s. 31). Çalışanlar negatif olan bir durumu açığa çıkarıp problem meydana getiren bir kişi olmaktansa bahsi geçen konuyu diğer bir çalışanın ifşa etmesini umarak sessizliği tercih edebilmektedir (Durak, 2012, s. 61). Diğer bir ifadeyle, örgüt içinde çalışanlardan herhangi biri problemi açıkça dile getirene kadar bir sessizlik ortamı yaşanmakta ama problem ortaya çıkınca diğer birçok çalışanın da bahsi geçen konu üzerinde konuşma cüreti geldiği sık sık karşımıza çıkan bir durumdur (Aktaş ve Şimşek, 2015, s. 207). Bazı dönemlerde yaşanan mali krizler sebebiyle örgüt içinde çalışanlar işlerini yitirmemek, yerlerinin değişmemesi için sıkıntı çıkaran bir çalışan olarak

düşünölme korkusundan dolayı oldukları durumdan memnun olmasalar da sessizliğı seçebilmektedirler (Kahveci ve Demirtaş, 2013, s. 53).

2.5.1.3. İzolasyon (dışlanma) korkusu

Yaşamakta olduğumuz Türk toplumunda insanların büyük bir çoğunluğu davranışlarını sergilerken, toplum içinde kabullenilme ve beğenilme yönüne özen göstermektedir (Çakıcı, 2010, s. 24). Çalışanlar bazı görüş ve düşüncelere sahip olmalarına rağmen kendileri azınlık gibi hissettikleri için sessizliğı tercih edebilirler. Bunun sebebi ise kişinin kendini tek kalma izolasyon (dışlanma) korkusu hissettiğı içindir. Çalışanın hissettiğı izolasyon riski yüksek olursa sessizlik durumu da aynı oranda yüksek olmaktadır (Durak, 2012, s. 66; Çakıcı, 2010, s. 22). Örgütte çalışanlar, sessiz kalma veya konuşma eyleminin olası neticelerini değerlendirerek eylemlerini yönlendirmektedirler. Bu bağlamda çalışanlar, bilgi birikimleri ve yeteneklerinin hangi seviyede olduğunu önemsemeyip bilişsel ve edimsel manada konuşmayı ya da sessiz kalmayı öğrenmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015, s. 207). İzolasyon korkusunun bulunduğu çalışanlar, verimli bir performans sergileyememektedir. Çalışanların sahip olduğu bu korkuları aşarak sorun ve sıkıntıları açık bir şekilde söyleyebilmeleri ve kendilerini özgür bir biçimde ifade edebileceklerine inanmaları örgütte ki performanslarını pozitif anlamda tesir edecektir (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014, s. 31).

Kahveci (2010), örgüt içindeki yöneticilerin, çalışanlarının dışlanma korkusunun oluşmasına engel olabilmek için çalışanlarıyla net ve kararlı bir etkileşim ortamı kurması gerekmektedir. Çalışanlarının yaşamış olduğu sıkıntılarını önemseyip bu sıkıntılara çare bulmalıdır. Örgütlerin ilerleme kaydetmesi ve yenilikçi bir yapıya sahip olmasının yolu, çalışanlarının sıkıntılarını önemseme ve sıkıntılara çözümler bulmak için uğraşan yöneticilere var olmasından geçmektedir (s. 14-15).

2.5.1.4. Geçmiş tecrübeler

Çalışanın sessizlik davranışı sergilemesindeki kişisel unsurlardan diğeri önceki iş hayatındaki tecrübe ettiği durumlardır. Çalışanın daha önceki deneyiminde bir fikir ya da görüş sunduğunda olumsuz bir tutum ile karşılaştıysa, aynı durumda görüş ifade etmekten çekinmesi mümkündür (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1394). Hatta çalışanlar, deneyimleri ve negatif yaşanmışlıklarının yanında birde çalışma arkadaşlarıyla kurmuş

olduğu iletişim ve gözlemlmeleri neticesinde bilgi edindikleri ile de sessizliği tercih edebilmektedirler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, s. 1468).

Karadal'a (2011) göre, çalışanın görüşlerini sunduğunda dönüt olarak olumsuz cevap aldığı zaman çalışanın, ilerleyen süreçlerde meydana gelen olası bir konuda görüşlerini iletmekten çekinmeye neden olmaktadır (s. 376).

2.5.1.5. İlişkileri zedeleme korkusu

Yapılmış olan çalışmalarda bazı bulgulara ulaşılmıştır. Bunlar, çalışanların örgüt içerisinde kasıtlı olarak sessiz kalmak istemelerinin ana unsurlarından bir diğeri de çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin zedelenme korkusudur (Chou ve Chang, 2017, s. 18). Örgütte çalışan bireyler, iş arkadaşlarıyla ola ilişkilerinin zedelenmesinden korkarak ve çoğu zaman susmayı seçmektedirler (Akbarian, vd., 2015, s. 179).

Örgüt içerisinde çalışanlar arasında önemli olan ilişkilerin korumayı istemesi sessizliği tercih etmede mühim bir etkindir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, s. 1462). Çalışanların diğeri iş arkadaşlarının işlerine gereken özeni göstermemesi ve yapması gerekmekte olan işten kaçması gibi durumlarda sessiz kalmayı tercih etmektedirler, bu şekilde davranmasının sebebi ilişkilerinin zarar görme ve çalışma arkadaşını zor duruma düşürme korkusu etkili olmaktadır (Çakıcı, 2010, s. 22).

2.5.1.6. Kişisel özellikler

Çalışanların örgüt içinde davranış olarak sessizliği tercih etmelerinde kişisel özelliği benimsemenin önemi inkâr edilemez. Çalışma ortamında bazı olaylarda kimi kişiler sessizliği seçerken, kimileri ise konuşmayı durumu ifade etmeyi seçmesinde kişiye özgü ayrımların rolü önemli bir yere sahiptir (Şimşek ve Aktaş, 2014, s. 125-133). Örnek olarak, çalışma hayatında örgüt ile ilgili durum ya da olaylar karşısında çalışanın aldırıışsız ve umursamaz tavırları görüş veya öneri gibi fikirler sunması pek mümkün olan bir durum değildir (Çakıcı, 2010, s. 24). Premeaux ve Bedenian (2003, s. 1541)' a göre ise kendini uyarılama seviyesi çok olan kişilerin sessizliği tercih etmesini etkileyebilecek tutumlar gösterebileceğini belirtmişlerdir. Bununla beraber, kişinin büyütölme şekli, eğitim durumu, kişiliği ve hatta erkek ya da kız oluşu bile sessiz kalmayı tercih etmede davranışları yönlendirmede önemli bir rol oynayabilmektedir (Çakıcı, 2007, s. 157). Fakat bazen de çalışanların ilgili olay ya da durum hakkında bilgi

ve görüşlere sahip olmamasından dolayı sessiz kalabilir bu durum ayrı tutulmalıdır (Dyne, Ang ve Botero, 2003, s. 1361).

2.5.2. Örgütsel nedenler

Örgütsel nedenler, şu başlıklar altında incelenecektir. Adaletsizlik Kültürü, Sessizlik iklimi ve Örgüt Kültürüdür (Pinder ve Harlos, 2001, s. 346).

2.5.2.1. *Adaletsizlik kültürü*

Örgütte meydana gelen bir mağduriyetin konuşulmayıp kapatılması gibi sebepler örgüt içinde adaletsizliğin ortaya çıkmasına neden olarak çalışanları sessiz kalmaya itmektedir. Adaletin olmadığı bir çalışma ortamında çalışana herhangi bir olumsuz olay karşısında kendini koruması ve ifade etmesi için imkân verilmemesi, çalışanın süreç içerisinde onu çekingen bir hale dönüştürmekte ve böylelikle kişinin istenilen performansı sergileyememesine neden olmaktadır (Kır, 2018, s. 16).

Örgüt içinde çalışanlara yönelik adalet, eşitlik ve adil gibi konularda özenli davranılmazsa kötü sonuçlar meydana getirebilmektedir (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009, s. 397). İnsan ilişkilerinden çok iş ilişkilerine önem verilmesi, ben merkezilik ile rekabete öncelik verilen, denetim yoğun olduğu, otoriter bir yönetimin özümsemişi ve iletişimin düşük olduğu çalışma ortamlarında adaletsizlik kültürünün meydana gelmesinden söz edilebilmektedir (Taşkiran, 2011, s. 87; Brinsfield, 2009, s. 74). Örgüt içinde adaletsizlik kültürünün olduğunu ya da kendisine adil davranış olmadığını düşünen çalışanların, zaman içinde örgütte güvenin sarsılması, bağlılıklarının düşmesi (Armutcu, 2014, s. 1441) ve bu durum çalışanlar üzerinde baskıya neden olup kişiyi sessiz kalmaya itmesini olağandır (Çakıcı, 2010, s. 155).

2.5.2.2. *Sessizlik iklimi*

Morrison ve Milliken (2000) sessizlik iklimini, örgütte içindeki çalışanlar arasında geçen konuşmaların başarısız olma nedeni ve risk olarak algılandığı bir durum olarak ifade etmişlerdir. Bir örgütte sessizlik ikliminin varlığı olan bir ortamda iş görenlerin birçoğu konuşma eyleminin bir faydası olmayacağını ya da konuşma eyleminin aslında bazı sorunlar meydana getireceği düşünülmektedir (s. 714).

Başka bir ifadeyle sessizlik iklimi, çalışanların yaptıkları işler ile ilgili bir problem yaşadıklarında problemleri herhangi biriyle konuşmadan kendi başına çözmesi olarak ifade edilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 442). Buradan hareketle, çalışanlar görüşlerini ya da herhangi bir sorunu dile getirseler de bir fayda sağlamayacağını ve hatta tehlikeli olacağını düşünmeleri ile sessizlik iklimi başlamaktadır (Ülker ve Kanten, 2009, s. 111) ve böyle devam ettiği sürece örgüt içinde kısır döngü gibi artarak diğer tüm çalışanlara da bulaşmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 713). Örgüt içinde negatif durumların fark edilmesine neden olan sessizlik iklimi örgüt performansını da etkilediği için performansın düşmesine neden olacaktır (Durak, 2012, s. 85).

2.5.2.3. Örgüt kültürü

Örgüt içinde çalışanları bir arada bir gaye doğrultunda, çalışanların davranış şekillerine yön veren, örgüte yeni giren çalışanların kolay adaptasyon sağlamasına etki etmekte ve bütün çalışanlarca benimsenen değer ve görüşler düzenine örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır (Acaray, 2014, s. 17). Örgütte çalışanlara hazırlanan güven ortamı, sağlıklı iletişimin uygulandığı örgüt kültürü, çalışanın sessiz kalmasını düşürmede mühim bir faktördür (Şimşek ve Aktaş, 2014, s. 133). Örgüt içinde çalışanlarla alakalı ve çalışanların sahip olduğu bütün her şey örgüt kültürünü anlatmaktadır. Örgütlerin görevleri içinde var olan esas amaçlar, ortak bir hedefler çerçevesinde ilerletilmek istenen yollar, olması istenilen proje ve programlar da bu kültürün bir ögesini oluşturmakta ve bu kültürün tüm çalışanlarca benimsenmesi arzulanmaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s. 230).

Sessizliğin, örgütsel yapı bakımından hiyerarşinin birçok basamaktan meydana geldiği merkezi örgütlerde varlığından bahsetmek daha olasıdır. Hatta haklar ve demokrasinin tam olarak bulunmadığı ülkelerde alttan üste doğru talep, sorun ve tavsiyelerin ulaştırılma olasılığı çok azdır (Durak, 2014, s. 95).

2.5.3. Ulusal ve kültürel nedenler

Çalışanların sessizlik davranışını sergilemesine sebep olan Ulusal ve Kültürel faktörler; Kültürel Yapı ve Normlar ile Güç Mesafesi olmak üzere iki başlık altında incelenecektir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 346).

2.5.3.1. Kültürel yapı ve normlar

Kültür, toplumu meydana getiren kişilerin paylaştığı bir ögedir. Kişiler yaşamış oldukları toplumun kültürü içinde büyür ve toplumun kaidelerini, değerlerini özümsemeye ve yetişmeye başlarlar (Yüksel, 2006, s. 162). Ulusal ve kültürel normlar, örgütsel sessizliğin meydana gelmesinde etkili olan sebeplerden biridir. Bu nedenle ki kişinin zihnine oturmuş normları kaldırmak veya değiştirmek pek olası bir durum değildir (Çakıcı, 2007, s. 155; Yaman ve Ruçlar, 2014, s. 48). İnsanların var olduğu tüm çevrede kültürün olduğundan bahsedilebilir. Hatta kültür, toplumla ilgili ilişkilerin tanımlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Sessiz kalma tutumunda çeşitli olguların faktör olduğunu değerlendirmekle beraber kültür de bu olgulardan birisidir. İster örgüt isterse yöneticilerin açısından büyük bir ehemmiyet taşıyan sessiz kalma davranışına sebep olan kültürel faktörlerin belirlenmesi, örgüt yöneticilere çalışanların sessiz kalma davranışını bilmemize destek olmaktadır (Turhan vd., 2015, s. 5-6).

2.5.3.2. Güç mesafesi

Durak'a (2012) göre, güç mesafesi, toplumdaki üyelerin hiyerarşiyi nasıl ve ne şekilde tabir ettiği bir kavram olarak tanımlamıştır (s. 69). Toplumlarda güç mesafesinin düşük olması güç dağılımındaki eşitliğe dair beklenti ve istekler daha yoğundur. Toplumlarda güç mesafesinin belirgin olarak bulunduğu durumlarda ise, çalışanlar diğer çalışma arkadaşlarıyla anlaşmazlıktan uzak durarak, yöneticilerinin vermiş olduğu görevleri koşulsuz bir şekilde kabul edip yerine getirerek toplumsallaşmışlardır. Bu gibi toplumlarda yöneticilerin haklı durumda olduğuna güvenmek için diğer çalışanlarında yönetici pozisyonunda olması inanmak için kişilerin yönetici konumunda bulunması yeterli olacaktır (Arrindell, 2003'den aktaran Çakıcı, 2007, s. 155). Yöneticiler çalışanlarını her ne kadar yüreklendirici tutum ve yasal katılım düzenlerini ortaya çıkarmasına rağmen Türk toplumunda güç mesafesi bariz şekilde hissedildiği toplumlarda çalışanlar düşüncelerini net olarak anlatmakta isteksiz olabilmektedirler (Çakıcı, 2007, s. 157).

2.5.4. Yönetimsel nedenler

Örgüt içinde çalışanlar sessiz kalmayı tercih etmelerinde önemli olan yönetimsel nedenler; Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları, İş ve İş görene Olan Ön

yargılı İnanışlar, Yöneticinin Yapısı ve Yönetim Ekibinin Homojenliği başlıkları altında incelenecektir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 712).

2.5.4.1. *Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları*

Çalışanlarından olumsuz geri bildirim aldıkları zaman yöneticiler, bildirim yanlışı veya hatalı varsayımıyla bildirim dikkate almamakta ya da bildirim doğruluğunu sorgulamamaktadır. Diğer bir ifadeyle, yönetici kendini eleştirmektense yanlışı çalışanlarının üzerine yüklemektedirler (Durak, 2014, s. 93-94). Olumsuz geri bildirim alma korkusu örgüt içerisinde yöneticiler arasında etkili olduğu deneyli olarak kanıtlanmıştır. Üst kademedeki olanların tersine alt kademedeki olumsuz geri bildirim alındığında, örgütteki yöneticiler hâkimiyetlerinin aksayacağını düşünmekte (Çakıcı, 2010, s. 29) ve hatta yöneticiler kendilerini yeteneksiz ve korunmasız gibi hissetmelerine neden olabileceği vurgulanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 712). Negatif dönütlerin aksine olumlu geri bildirimler, örgüt yöneticilerinin hatalı davranmayan ve başarılı kişiler olarak gösterdiğinden bağlılık gibi değerlendirilebilirler (Çakıcı, 2010, s. 36).

2.5.4.2. *İş ve iş görene olan önyargılı inanışta*

İş ve iş görene olan önyargılı inanışta örgütsel sessizliğe sebep olan faktörlerden biridir. Örgüt Yöneticileri çalışanlarla ve yönetimin doğasına ait kabullendikleri örtük fikirlerdir. Bu fikirlerden birincisi; çalışanların egoist kişiliğe sahip oldukları ve çalışanlara güvenmemek gerektiği yönündedir. Bu konseptteki yöneticiler, çalışanlarının fikir ve tavsiyelerinin önemli olmadığını farz etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 710). Ayrıyeten birtakım araştırmalarda kişilerin kendilerine tutum ve fikir yapısı bakımından yakın olan kişilere güvenme olasılığı daha etkili olduğu kanıtlanmıştır (Durak, 2012, s. 67). Bir diğer yönetici de bulunan ikinci örtük düşünce, hali hazırda iş görenin yararına olan unsurları “en iyi” kendilerinin bildiklerini ve harekete geçirdikleri doğrultusundaki düşüncelerdir. Böylelikle çalışanların düşünce ve önerilerine gereksinim duyulmadığı düşüncesine inanmaktadırlar. Son olan diğer örtük düşünce ise, örgütsel sessizliğin uzlaşım ve anlaşma göstergesi gibi onay verildiği için yani örgüt çalışanların anlaşmazlık ve arbededen uzaklaşmak gerektiği görüşüdür (Morrison ve Milliken, 2000, s. 711). Örgüt içindeki yöneticilerin büyük kısmının sessiz

kalması, onaylama ve durumdan memnun belirtisi olarak algılandığından örgüt ile ilgili birtakım gerçeklerin sessiz kalmakla dikkate alınmadığını anlatmak hata olmayacaktır (Çakıcı, 2007, s. 160).

2.5.4.3. Yöneticinin yapısı

Yöneticiler sessizliğin kırılmasında önemli bir role sahiptir. Bu bakımdan yöneticiler, çalışanlarından anlamda yöneticiler, çalışanlarından maksimum seviyede yararlanmak adına çalışanlarının çalışma yaşamını negatif etkileyecek bütün faktörleri kaldırmaya çalışarak sağlıklı bir çalışma yaşamı oluşturmaya çabalamalıdır. Çünkü rekabet ögesi olan insan kaynağını iyi bir şekilde yöneten örgütler başarıyı elde edecektir (Çavuş, Develi ve Sarioğlu, 2015, s. 10-11). Yöneticiler dikey haberleşme, örgütsel öğrenme, katılımı destekleme gibi uygulamalarına ciddi bir şekilde yaklaşp çalışanlarının stres ve problemlerini dinleyebilir, açıkça konuşma ortamı oluşturabilir ve güven duygusunun yoğun olduğu çalışma ortamı kurabilirler (Çakıcı, 2007, s. 160). Bu durumun tersine kimi örgütlerde çalışanların yönetimsel, teknik ve politik konularda görüş ve tavsiyeler bildirmelerini mâni olması ile karşılaşmaktadır. Örgüt yöneticileri çalışanlarına karşın yardımcı olan, sorgulamadan iletişime açıkça bir tutum göstermesi ve örgüt kültürünün bu doğrultuda ilerlemesi sessizliği kendiliğinden düşürecektir (Şimşek ve Aktaş, 2014, s. 123; Gül ve Özcan, 2011, s. 112). Sessiz kalmayı yöneticiler çalışanlarının üzerinde stres ve baskı oluşturmak maksadıyla kullanabilmektedirler. Çalışanların bilgi isteme ya da soru sorulmaları durumunda yöneticiler sessizliği tercih ederek çalışanlarını önem vermediği ve kendilerini üst seviyede gördükleri düşüncesini verebilmektedirler (Durak, 2012, s. 61).

2.5.4.4. Yönetim ekibinin homojenliği

Yönetimdeki üst kademenin tecrübe ve eğitim bakımından homojenlik seviyesi, yöneticilerin kaynaştırıcı olmalarını ve zıt olma düşüncesi gözdağı olarak hissetmelerini etkilemektedir. Yönetimin üst kademesi aynı yapıda insanlardan meydana gelmesi, paylaşımları sabitleştirerek ve sorgulamayı düşürecektir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 711).

2.6. Örgütsel Sessizliğin Olası Sonuçları

Çalışanın bilinçli bir şekilde yeni görüş ve kaygısını şahsına saklıyor olması kişi, örgüt ve hükümler bakımından negatif ya da pozitif sonuçlar yaratabilmektedir. Diğer bir deyişle sessizliği ortak bir karar alınarak kişiler ve örgütler bakımından önemli neticeleri(ortaya çıkabilmektedir (Dinçer 2017, s. 65). Örgütsel sessizliğin neticeleri de sessiz kalmanın sebepleri gibi çoğul bir durumda değerlendirilmelidir (Şimşek ve Aktaş, 2014, s. 124). Bu bağlamda bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak değerlendirmek mümkündür (Çakıcı, 2008, s. 119).

2.6.1. Sessizliğin bireysel düzeyde sonuçları

Çalışan için kaygıya sebep olan örgütsel sessizlik, kişiyi rahatsız eden ve devamlı şekilde tekrarlanan durumu anlatmaktadır. Bireyler genellikle hiçbir şey konuşmayıp sessiz oldukları zaman asabi ve kaygılı olmaktadır. Çalışanlar için de bu durum geçerlidir ve çalışanın performansını negatif doğrultuda etkilemektedir (Brinsfield, 2009, s. 62). Örgütlerin hiyerarşik konumuna bağlı olan çalışanlar, faaliyet alanlarında çekingen davranmakta ve bu durum kişilerin örgüte karşı sadakat duygusu gibi örgüte yararlı olacak diğer davranış ve tutumlarını dikkate almamaktadır (Kır, 2018, s. 21).

Örgütsel sessizlik, örgüt çalışanları üzerinde önemli yıkıcı etkenlere sebep olabilmektedir. Sessiz kalma neticesinde örgüt çalışanı, kendi duygularını değersiz olduğunu düşünebilir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 720; Durak, 2012, s. 76). Ve performansları düşebilmektedir (Çakıcı, 2008, s. 119), çalışan işten çıkmayı düşünebilir, işten tatmin olamaz, örgüte duyulan itimat hissi düşebilir ve özellikle beceriksizlik duygusu içine dahi girebilmektedir (Çakıcı, 2010, s. 35). Örgütsel sessizliğe mâni olunmazsa ve aleni olarak ortaya çıkarılmadığı sürece, örgüt çalışanı üzerinde kaygılı psikoloji de yok edilemez. Bu durumda çalışanların, yönetici ve çalışma arkadaşlarına yönelik yalnız kendini düşünen egoist, korunmacı ve negatif tutumlar sergilemesine sebep olabilmektedir. Bu durum devam ettiği sürece örgütsel sessizlik çalışan kişinin üretkenliğini ve performansını azaltmaya başlatacaktır (Perlow ve Williams, 2003, s. 3-6). Çalışanlar üzerinde örgütsel sessizliğin diğer negatif tesir ise, bilişsel uyuşmazlıktır. Bilişsel uyumsuzluk, insanın yapmayı istediği ile yapmış olduğunun aynı olmaması durumunda duyduğu rahatsızlıktır. Şayet çalışan bildiği doğrular ile tutumları arasında tezatlık hissederse bilişsel uyumsuzluğun var olduğunu düşünebiliriz (Durak, 2012, s. 76). Böyle bir durumda çalışanlar örgüt içinde geçim sağlayabilmek için görüşlerini

veya tutumlarını değişmek mecburiyetindedir. Çalışan görüşlerini ya da tutumlarını değişmekte güçlük yaşayan insanlar kaygı duyarak iş yerini veya iş yerindeki görev yerini değiştirmek isteyebilir (Çakıcı, 2010, s. 35).

2.6.2. Sessizliğin örgütsel düzeyde sonuçları

Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim olması bir örgütün en önemli öğelerindendir. Örgüt oluşumunda yönetici ile çalışan arasında net, anlaşılır ve güven içinde bir etkileşim yoksa o örgütte sessiz kalma eylemi kaçınılmaz olacaktır. Sessiz kalma eylemi zaman geçtikçe örgüt çalışanların umursamaz tavırları, etkinliklere ve görevlere karşı aldırışsız davranışlar yapmalarına sebep olmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, s. 1460). Örgütsel sessizlikte örgüt içinde birlikte çalışanların fikirdeki payın kullanılamama durumu, sorunların dikkate alınmaması, sorunlara tepki gösterilmemesi, bilgilerin süzülmesi ve geri bildirimlerden çekinilmesi gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu şekildeki tutumlar doğru karar verebilmeyi, performansın yükselmesine ve gelişimi olumsuz yönlü etkilemektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 720; Premeaux, 2001, s. 1)

Erenler, Aydın ve Güney, (2011) sessizliğin, örgütler üstünde bir etkiye sebep olması beklenir. Zira çalışanlar genel itibariyle örgütle ilgili bazı düşünce, öneri ve hisler mevcuttur. Rekabetin hızla artış gösterdiği çalışma yaşamında sessiz kalmak örgüt içinde kasti olarak seçilmesi, örgütlerin ilerlemesine ve inovasyon göstermesine olumsuz doğrultuda etkilemektedir. Örgüt için yararlı olacak önem arz eden bilgilerin gözden kaçmasına neden olabilmektedir. Bu durumdan yola çıkarak, çalışanların endişelerini, farklı fikirlerini ve düşüncelerini açıkça söyleyebilmeleri çok önemlidir (s. 3142). Sessiz kalmanın örgüt üzerinde en önemli sonuçlarından biride çalışanın sınılanması ve olumsuz etki altında kalacağı düşüncesiyle üst yönetimlerde çoğunlukla kısıtlanma yaşanmasıdır. Bu durumun sonucunda ise örgütte sorunların öğrenilememesi ve haliyle yanlış kararların alınması, sorunlara zamanında karışılmaması, durumun düzeltilmemesi gibi durumlar ortaya çıkarak örgütün geleceği riske girmektedir (Milliken ve Morrison, 2003, s. 1565-1566).

Yapılan birçok bilimsel araştırmalarda sesli olmanın olumlu yansımalarından sessiz kalmanın ise olumsuz yansımalarından bahsedilebilir. Ancak sessiz kalmanın olumlu durumlarından da söz etmek mümkündür (Şehitoğlu ve Zehir, 2010, s. 105). Örgütte bulunan çalışanların hepsi her konuda net bir şekilde konuşabileceği

duygusunun bir kargaşa durumu yaratabilir; ama otoritenin kesin hâkim olduğu örgütlerde fikir birliğinin oluşabilmesi pek mümkün değildir. Bu manada sessiz kalmanın en uygun düzeyde kalması kabul edilecek bir düşüncedir (Çakıcı, 2007, s. 159).

Günümüz çalışma yaşamında sürekli değişimler ve artış gösteren rekabet, çalışanlar ve örgüt bakımından farklı avantajlara sahip olmakla beraber, bir takım riskler de yaratabilmektedir. Yöneticilerin örgüt yapısı ve iş ortamında karşımıza çıkacak her konuda sorunları yok ederek ya da daha aza düşürerek çalışanlarını gayeleri doğrultusunda hareket etmeleri, motivasyonu arttırmaları, çalışanların görüş ve düşüncelerine değer verilmelidir.

Bu çalışmanın amacı spor eğitmenlerin örgütsel sessizlik algılarını belirlemek ve çalışanlara yönelik kişisel ve demografik özelliklerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde etkisi olup olmadığını incelemektir.

2.7. Örgütsel Sessizlik Konusunda Yapılan Çalışmalar

Yapılan çalışmaları incelediğimizde, Vakola ve Bouradas (2005), “Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation” adlı çalışmada araştırmacılar 677 çalışan üzerinde anket tekniği uygulayarak gerçekleştirdikleri araştırma neticesinde; çalışan sessizliği ile örgüte bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ve birim yöneticileri ile üst yönetimin sessiz kalmaya karşı davranış ve tutumları örgütte bağlılık üzerine rol oynadığı tespit edilmiştir.

Çakıcı (2007) tarafınca ilk çalışma olan örgüt içinde sessizlik kavramı, sessiz kalmanın dayandığı kuramlar, sessiz kalmaya sebep olan ve sessiz kalmayı etkileyen dinamikler incelenmiştir. Çakıcı (2008) yapmış olduğu eğitim kurumunda ikincin makalesinde ise çalışanların sessizleştikleri konular ve bu konuların sebepleri ile algılanan neticelerini araştırmıştır. Araştırmacı, çalışanların örgüt içindeki yönetsel problemi, etik hususlar, sorumluluklar, çalışanların performansı, sağlıklı hale getirme gayretleri ve çalışma olanakları gibi konularında sessizleştiklerini tespit etmiştir. Çakıcı (2010) tarafınca bu konu ile ilgili ilk kitap yazılmıştır. Bu kitapta sessiz kalmanın teorik kavramların bulunduğu örgütlerin içindeki sessiz kalmayı yok edecek konuşma mekanizmasından söz etmiştir.

Liu, Wu ve Ma (2009) yapmış olduğu çalışmada Çin’deki mobil iletişim şirketinde iş görenler üzerinde sessizlik kültürünün nasıl engelleneceğini ve iş görenleri

konuşmaya çalıştırmak için yöneticilerin nasıl bir iklimi meydana getirmeleri gerektiğini araştırmasında 314 çalışanla; işyerinde ki yöneticiler ile iş görenler arasındaki etkileşimi yükseltmenin ve örgütsel sessizlik yaşandığı zaman çalışanların negatif psikolojik durumlara odaklaşmanın önemi vurgulanmıştır. Araştırma sonucunda farklı liderlik biçimleri, iş görenlerin içsel hisleri üzerinde değişik etkilere sahip olduğu ve negatif psikolojik durumdaki iş görenlerin örgüt bakımından düşüncelerini bilerek ve isteyerek gizlemeye doğru yöneldikleri görülmüştür.

Başka bir çalışmada Kahveci (2010), ilköğretim okulları arasında yapmış olduğu tezinde, öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık algı düzeylerini incelemiş aralarındaki ilişkiyi ortaya çıkarmıştır. Araştırma neticesinde araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizlik algılarının düşük olmadığı, örgütsel bağlılık algılarının ise orta seviyede olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel sessizliğin öğretmen, yönetici ve ortam faktörleri ile örgütsel bağlılığın alt faktörleri olan normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında pozitif (olumlu) yönlü, devam bağlılığı arasındaysa negatif (olumsuz) yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bir makale çalışmasında, Kahveci ve Demirtaş (2013) öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerini belirlemeye yardımcı olacak beş alt faktör ve 18 ifadeden meydana gelen örgütsel sessizlik ölçeği geliştirmişlerdir. Cronbach Alfa katsayısı hesaplanan, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılan ve neticesin ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Nartgün ve Kartal (2013), “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri” isimli araştırmasında katılımcıların örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik konularında fikirlerinin neler olduğunu, bu fikirlerin, cinsiyete, kıdem ve kurumdaki çalışma zamanı değişkenine göre değişim olup olmadığına, son olarak ise öğretmenlerin örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt faktörleri arasındaki görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Bu çalışmalarında Nartgün ve Kartal (2013), öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ile örgütsel sessizlik arasında cinsiyet, kıdem ve kurumda çalışma zamanı değişkenleri bakımından istatistiksel anlamlı bir fark olmadığını, öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyeleri ile örgütsel sessizliğin okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt faktörleri arasında (orta) düzeyde pozitif (olumlu) bir ilişki olduğu neticesine varmışlardır.

Sakarya Üniversitesinde çalışmakta olan öğretim elemanları üzerine yapılmış olan bir tezde, örgütsel sessizlik ile örgüt kültürü arasında olan ilişki incelenmiştir. Ve ayrıca öğretim elemanlarının demografik özellikleri ile örgüt kültürü ve örgütsel sessizlikleri arasında olan ilişkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Öğretim elemanlarının, hem örgütsel sessizlik genel ile örgüt kültürü alt faktörleri arasında hem de örgütsel sessizlik alt faktörleri ile örgüt kültürü alt faktörleri arasında (orta) düzeyde olumsuz yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır (Ruçlar, 2013).

İşleyici (2015), yapmış olduğu tezinde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet düzeylerini incelemiş ve aralarında ki ilişkisini ortaya çıkarmıştır. Çalışma neticesinde, katılımcıların örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algıları arasında cinsiyet, yaş, kıdem okul türü, yönetici ile çalışma süresi değişkenleri üzerine anlamlı bir farklılığa ulaşamamıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin alt faktörleri olan okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark ve orta seviyede bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir.

Akbarian, vd., (2015), örgütsel sessizlik olgusunu yaratan faktörleri ve çalışanların neden sessiz kaldıkları konusuna yönelik bir makalesinde örgütsel sessizliği yaratan boyutlar kapsamında korku, yöneticilerden negatif geri bildirim, örgüt kültürü, güven eksikliği, karakter farklılıkları ve geçmişteki kötü tecrübeler olduğu tartışılmıştır. Yapılan çalışmada ayrıca örgütsel sessizliği nasıl ortadan kaldırılacağı konusunda önerilerde verilmiştir.

“Ortaöğretim kurumlarında çalışmakta olan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkisi” adlı tez çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışına yönelik algılarının genel itibarıyla orta düzeyde olduğunu bulmuştur. Bu bulgu neticesinde öğretmenlerin sorunlarını tam olarak değil kısmen ifade edebildikleri sonucuna varmıştır. Örgütsel sessizlik alt faktörleri olan okul ortamı, sessizliğin kaynağı, izolasyon faktörlere yönelik algılarının da orta düzeyde, diğer iki boyut olan duygu ve yönetici alt boyutlarına yönelik algılarının ise yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ışığında öğretmenlerin sessizlik tutumlarında duygularının ve yönetici davranışlarını önemli birer etken olduğunu söylemiştir (Çakal, 2016).

Dal (2017), ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri isimli tezde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyelerinin alt boyut olan okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon faktörlerinde “orta” düzeye sahip olduğu; diğer

iki boyut olan duygu ve yönetici alt faktörlerinde ise “yüksek” düzeye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin okul ortamı alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir diğer boyutlarda anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Yapılan çalışmada, örgütsel sessizlik geneli ve izolasyon alt faktöründe mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilirken diğer boyutlarda anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Örgütsel sessizlik algı düzeylerinde, katılımcıların çalıştıkları okuldaki görev yapma süreleri, öğrenim durumu, branş değişkenine göre örgütsel sessizlik geneli ve bütün alt boyutlarda anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Kurtulmuş (2018), yapmış olduğu öğretmen görüşlerine göre okullarda örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi adlı tez çalışmasında katılımcıların örgütsel sessizlik algı düzeyleri “orta” düzeyde olarak saptamıştır. Örgütsel sessizliğin yönetici alt faktörünü “yüksek” düzeyde bulmuşken okul ortamı alt faktörünü ise “orta” düzeyde bulmuştur. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile yaş grubu değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur ama örgütsel sessizlik ile öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem yılı, eğitim durumu ve branş değişken grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcılara göre örgütsel sosyalleşme algı seviyeleri ile örgütsel sessizlik algı seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür.

Örgütsel sessizlik konusu ile ilgili yurt içi ve yurt dışında çalışılan araştırmalar incelendiğinde; örgütsel sessizlik ve çalışanların sessiz kalma kavramlarının yer aldığı çalışmalar literatürde giderek artmıştır. Örgütsel sessizliğin sebepleri ile ilgili çalışılan araştırmalarda; örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik, örgütsel güven, örgütsel destek ile bağlantısı ve iş görenin örgütsel sessizliğini nasıl ortadan kaldırılabilir konusunun üzerinde durulduğu çalışmalarda görülmektedir. Araştırmaların neticesinde; örgütsel sessizliğin meydana gelmesinde yöneticinin veya yönetimin etkisinin büyük olduğu ve iş görenlerin mesleki davranışları ile iş dışı davranışlarını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında yapılan araştırma modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları ve araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri içeren verilerin analizlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Gaziantep ili Şehitkâmil ilçesinde belediye bünyesinde istihdam edilen spor öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini inceleyen ve mevcut olan durumu betimlemeyi hedefleyen ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Karasar'a (2016) göre ilişkisel tarama modeli çoğunlukla iki ve daha çok sayıda olan değişkenler arasında beraber etkileşimlerin mevcudiyetini ve/veya düzeyinin göstermek için kullanılır. Yapılan taramayla elde edilen ilişkiler gerçek sebep-sonuç ilişkisi olarak tabir edilemez; fakat bu doğrultuda birtakım ipuçları verilerek herhangi bir değişkendeki durumun öğrenilmesi halinde diğer durumun öğrenilmesine yardımcı olabilmektedir. Gerçek sebepsel ilişki, sadece deneme modeliyle ulaşılabilir. Fakat bazen daha hesaplı olması ve bazen de deneyim yapmada rastlanan uygulamalı ve etik zorluklar sebebiyle, tarama yoluyla elde edilen ilişkilerin de bu doğrultuda yorumlandığı zamanlar olabilmektedir (s. 114).

3.2. Evren ve Örneklem

Evren, yapılan çalışmanın neticelerinin genellendiği çalışma kapsamında bulunan her çeşit canlı veya cansız varlıkların ortak niteliklerine sahip olan birimlerin toplamıdır (Ural ve Kılıç, 2013). Örneklem ise yapılan çalışmanın evreninde belirli kurallar dahilinde tercih edilen ve evreni simgeleme becerisine sahip olan küçük gruplardır (Karasar, 2016, s. 148).

Araştırmanın evrenini Gaziantep ili Şehitkâmil ilçesinde 11.02.2019-21.04.2019 tarihleri arasında belediye bünyesinde ve halk eğitim bünyesinde istihdam edilen 250 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemini ise, evren içerisinde yer alan öğretmenler arasından adil ve bağımsız bir şansa sahip olunan basit seçkisiz örnekleme (simple random sampling) yöntemi kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, evrene ait tüm bölümlerin tercih edilme ihtimalinin farklı olmadığı, bölümlerin her bir tekinin

tercihinin diğer bölümlerin tercihine etkisi olmadığı ve örnekleme tercih edilen her bir birimin tamamıyla tesadüfi olarak seçilen örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk vd., 2015, s. 85). Basit seçkisiz tesadüfi örnekleme yöntemine göre 250 ölçek ve anket formu dağıtılarak tüm öğretmenlerin katılım göstermesi amaçlanmıştır. Fakat tesis ya da kurumda çalışan tüm öğretmenler izinli, görevli veya tesislerde bulunamadıkları gibi durumlardan dolayı katılım gösteremedikleri için tercih edilen 184 öğretmen örneklemini oluşturmaktadır.

3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Yapılan çalışmada veri toplanma araçlarının uygulanabilmesi için araştırmacılardan ve ilgili belediyeden izinler alınmış olup anket formu düzenlenirken ankete katılacak öğretmenler tarafından anlaşılabilir olmasına dikkat edilmiştir (EK-1). İstenilen hedeflere ulaşabilmek için lazım olan verilerin toplanma sürecinde öğretmenlere anket formu dağıtılırken içten ve samimi olarak doldurmaları rica edilmiştir. Düzenlenen anket formları Gaziantep ili Şehitkâmil ilçesine bağlı belediye bünyesinde istihdam edilen spor öğretmenleri oluşturmuştur. Ölçeklerin araştırmayı yapan tarafından birinci elden uygulandığı ve herhangi bir kişi veya kurumla paylaşılmayacağı öğretmenlere açıklanmıştır. Ayrıca veriler elde edilirken öğretmenlere anket formundaki sorular ile ilgili sorularının olup olmadığı sorulmuştur. Gerek duyulan durumlarda ise sorular ile ilgili gerekli açıklamalar yapılmıştır. Belediye bünyesinde çalışan spor öğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel sessizlik algılarının belirlenmesinde elde edilen SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Windows 23.0 programı kullanılmıştır. Veri seti normal dağılım ve homojenlik ön koşullarını sağlamasından dolayı parametrik testler ile veri analizi yapılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda t-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) analizleri yapılmıştır. Uygulanan analizler 0,05 anlamlılık düzeyi ile ölçülmüştür. Verilerin analizinde tanımlayıcı veri analizi için aritmetik ortalamaları, yüzde ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket formu oluşturulmuş ve oluşturulan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “örgütsel sessizlik ölçeği” ikinci bölümde ise öğretmenlerin kişisel bilgilerinin bulunduğu demografik değişkenler yer almaktadır (EK-2, EK-3). Ankette yer alan bu bölümlerle ilgili detaylı bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.3.1. Örgütsel sessizlik ölçeği

Kurumlardaki eğitimci örgütsel sessizlik düzeylerine yönelik görüşlerini meydana getirebilmek için ilgili literatür taraması yapılmış olup Kahveci ve Demirtaş (2013) taraflarınca geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” çalışmada kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçek 5 (beş) boyut (Okul ortamı, Duygu, Sessizlik kaynağı, Yönetici ve İzolasyon)’tan ve 18 maddeden meydana gelmiştir. Katılımcılardan beşli likert tipinde ölçekteki her maddenin karşısında yer alan “5=Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Ne katılıyorum ne de Katılmıyorum”, “1=Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenmiştir.

Kullanılan ölçeğin puan aralığının hesaplanması, ölçek genişliğinin derecelendirme sayısına bölünerek bulunmuştur:

Puan Aralığı= (En yüksek değer – En düşük değer) / 5= (4/5). Buna göre puan aralığı 0.80 olarak bulunmuştur. Likert tipi ölçeğin ortalamalarının karşılaştırılmasında ölçek genişliği derecelendirme sayısına bölünerek her seçenek için belirlenen puan aralıkları ve düzeyleri aşağıda tablo 3.1.’de ki gibi oluşturulmuştur:

Tablo 3. 1. Aritmetik Ortalamaların Yorumlanmasında Kullanılan Değerlendirme Aralığı

Düzy	Sınırlar	Örgütsel Sessizlik
Çok Düşük	1.00-1.80	Kesinlikle Katılmıyorum
Düşük	1.81-2.60	Katılmıyorum
Orta	2.61-3.40	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum
Yüksek	3.41-4.20	Katılıyorum
Çok Yüksek	4.21-5.00	Kesinlikle Katılıyorum

Kaynak: Ünver ve Gamgam, 2008’den alınmıştır.

Güvenirlilik konusunda Kahveci ve Demirtaş (2013) ölçeğin geliştirilme safhasında ölçeğin geneli için hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı “ $\alpha=.89$ ” bulunmuştur. Bu çalışma için de ölçeğin geneline yönelik güvenirlilik analizi tekrar edilmiş hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı “ $\alpha=.82$ ” olarak bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısının .70 ve üzerinde olmasının genel olarak yeterli olduğunu birçok araştırmacı (Schmitt, 1996; Büyüköztürk, 2011; Kline, 2011) taraflarınca ifade edilmektedir. Ölçek ile ilgili alanda yapılan birçok çalışmalarda yapılan geçerlilik analiz sonuçları birbiriyle paralel sonuçlar doğurduğundan dolayı ayrıca bir faktör analizi yapılmamıştır (Çakal, 2016; Dal, 2017; Burulday, 2018; Kurtulmuş, 2018).

Örgütsel sessizlik ölçeği 18 maddeden oluşmakta olup maddelerin faktörlere göre dağılım şekli şu şekildedir;

- a) Okul Ortamı: (1, 2, 3, 4),
- b) Duygu: (5, 6, 7),
- c) Sessizliğin Kaynağı: (8, 9, 10, 11, 12),
- d) Yönetici: (13, 14, 15),
- e) İzolasyon: (16, 17, 18).

3.3.2. Demografik özelliklere ilişkin sorular

Araştırmanın son kısmında öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerini incelemek amacıyla 7 sorudan oluşan demografik özelliklere ilişkin sorular bulunmaktadır. Bu sorular; cinsiyet, yaş, medeni durumları, öğrenim durumları, aylık ortalama geliri, mesleki çalışma ve belediye bünyesinde çalışma yılı soruları yer almaktadır.

4. BULGULAR

Çalışmaya ait bulgular aşağıda gösterilmiştir.

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların cinsiyet grubu, yaş grubu, medeni durumlarının, aylık ortalama gelir, öğrenim durumları, meslekte çalışma yıllarının ve belediye bünyesinde çalışma yıllarının frekans (N) ve yüzde (%) verileri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

4.1.1. Cinsiyet

Araştırmaya katılan 184 kişinin cinsiyet gruplarına ait veriler aşağıda verilmiştir. Tablo 4.2.'de görüldüğü üzere araştırma katılımcılarının % 64,1'i (118 kişi) kadın % 35,9'u da (66 kişi) erkektir.

Tablo 4.2. *Katılımcıların Cinsiyeti*

Cinsiyet	N	%
Kadın	118	64,1
Erkek	66	35,9
Toplam	184	100,0

4.1.2. Yaş

Araştırmaya katılanların yaş grupları Tablo 4.3.'de görüleceği üzere; % 44,0'ı u 18-25 yaş (81 kişi), % 44,6'sı 26-35 yaş (82 kişi), % 9,2'i 36-45 yaş (17 kişi), % 2,2'si (4 kişi) 46 ve üzeri yaş grupları oluşturmaktadır.

Tablo 4.3. *Katılımcıların Yaş Grupları*

Yaş	N	%
18-25	81	44,0
26-35	82	44,6
36-45	17	9,2
46 ve üzeri	4	2,2
Toplam	184	100,0

4.1.3. Medeni durum

Araştırmaya katılanların medeni durumları Tablo 4.4.'de görüleceği üzere; %65,2'si Bekar (120 kişi), %34,8'i evli (64 kişi) oluşturmaktadır.

Tablo 4.4. Katılımcıların Medeni Durumları

Medeni durum	N	%
Bekar	120	65,2
Evli	64	34,8
Toplam	184	100,0

4.1.4. Aylık ortalama gelir durumu

Araştırmaya katılanların aylık ortalama gelir durumlarını gösteren Tablo 4.5.' de katılımcıların, %7,1'i (13 kişi) 1000 TL veya altında, %35,9'u (66 kişi) 1001-2000TL, %49,5'i (91 kişi) 2001-3000TL, %7,5'i (14 kişi) 3001TL ve üzeri gelire sahiptir.

Tablo 4.5. Katılımcıların Aylık Ortalama Gelir Durumları

Aylık Gelir	N	%
1000 veya altı	13	7,1
1001-2000	66	35,9
2001-3000	91	49,5
3001 ve üzeri	14	7,5
Toplam	184	100,0

4.1.5. Öğrenim durumu

Araştırmaya katılanların öğrenim durumunu gösteren Tablo 4.6.'da katılımcıların, % 7,1'i (13 kişi) ön lisans, % 83,2'si (153 kişi) lisans, % 9,7'si (18 kişi) yüksek lisans veya doktora öğrenim durumuna sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6. Katılımcıların Öğrenim Durumları

Öğrenim Durumu	N	%
Ön Lisans	15	7,1
Lisans	153	83,2
Yüksek Lisans veya Doktora	16	9,7
Toplam	184	100,0

4.1.6. Mesleki çalışma yılı

Araştırmaya katılanların mesleki çalışma yıllarını gösteren Tablo 4.7.'de katılımcıların, % 28,8'i (53 kişi) 1-3 yıl, % 29,3'ü (54 kişi) 4-6 yıl, % 9,2'si (17 kişi) 10-12 yıl, % 2,8'i (5 kişi) 13 yıl ve üstü mesleki çalışma yılına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.7. Katılımcıların Mesleki Çalışma Yılları

Mesleki Çalışma Yılı	N	%
1-3 yıl	53	28,8
4-6 yıl	54	29,3
7-9 yıl	55	29,9
10-12 yıl	17	9,2
13 yıl ve üstü	5	2,8
Total	184	100,0

4.1.7. Belediye bünyesinde çalışma yılları

Araştırmaya katılanların belediye bünyesinde çalışma yıllarını gösteren Tablo 4.8.'de katılımcıların, % 26,1'i (48 kişi) 6 ay-1 yıl, % 44,6'sı (82 kişi) 2-4 yıl, % 19,5'i (36 kişi) 5-7 yıl, % 4,9'u (9 kişi) 8-10 yıl, % 4,9'u (9 kişi) 10 yıl ve üstü belediye bünyesinde çalışma yılına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8. Katılımcıların Belediye Bünyesinde Çalışma Yılları

Belediyede Çalışma Yılı	N	%
6 ay-1 yıl	48	26,1
2-4 yıl	82	44,6
5-7 yıl	36	19,5
8-10 yıl	9	4,9
10 yıl ve üstü	9	4,9
Total	184	100,0

4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Algı Düzeyleri

Araştırmanın alt problemi olan “eğitmen görüşlerine göre örgütsel sessizleşme düzeylerine ilişkin algıları ne düzeydedir?” şeklinde belirlenmiştir. eğitmenlerin

örgütsel sessizlik ölçeğine verdikleri cevaplara yönelik bulgular Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.9. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Algı Düzeyleri

Sıra	Maddeler	X	Ss
1.	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	3,75	1,17
2.	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	3,31	1,22
3.	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	4,34,	,78
4.	Kurumumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	2,94	1,18
5.	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	3,15	1,26
6.	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	3,26	1,16
7.	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	4,13	,96
8.	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	3,12	1,17
9.	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	3,60	1,13
10.	Kurumdaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	3,14	1,06
11.	Kurum yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	3,71	1,14
12.	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	4,04	,940
13.	Kurum yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	4,04	1,08
14.	Kurum yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	3,62	1,25
15.	Öğretmenlerin kurum yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	3,92	1,11
16.	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	3,35	1,20
17.	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	3,22	1,17
18.	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	3,63	1,22
Toplam		3,57	,57

Tablo 4.9 ’da yer alan bulgular bakıldığında, eğitimci görüşlerine göre örgütsel sessizleşme algı düzeylerinin “Katılıyorum (x=3.57)” olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan spor eğitimcileri en çok “Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.” (x=4,34) ve “Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.”(x=4,13) maddelerine,

en az ise “*Kurumumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirlir.*” maddesine (x=2,94) katıldıklarını belirtmişlerdir.

4.3. Normal Dağılıma İlişkin İstatistikler

Örgütsel sessizlik ölçeğinin uygulaması neticesinde ortaya çıkan veri seti için normal bir dağılım gösterdiğini tespit etmek için normallik testleri yapılmıştır. Bu kapsamda, aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır. Çarpıklık, bir dağılımın normal dağılıma göre simetrik ya da çarpık olup olmadığının ölçüsü olarak tanımlanmıştır (Abbott, 2011; Kirk, 2008). Verilerin normal dağılıma sahip olduğunu tespit etmek için ise, verilerin basıklık ve çarpıklık katsayılarının belirlenecektir. Basıklık ve çarpıklık katsayılarının ± 2 ve ± 7 arasında olması gerektiğini ifade edilmektedir (Şencan, 2005; Şimşek, 2007; Aksakal, 2011, s. 37).

Tablo 4.10. incelendiğinde örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin verilen çarpıklık değerlerinin -1,331 ile 1,619 arasında, basıklık değerlerinin ise 1,989 ile -1,207 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 4. 10. Ölçeğe İlişkin Normallik Test Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Çarpıklık	Basıklık	$\bar{X}$	Medyan
1-Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	-,614	-,739	3,75	4
2- Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	-,300	-,984	3,31	4
3-Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	-1,313	1,989	4,34	4
4- Kurumumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	,066	-,848	2,94	3
5- Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	-,225	-1,092	3,15	3
6- Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	-,144	-,948	3,26	3
7- Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	-1,262	1,372	4,13	4
8- Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	,082	-,970	2,95	3
9- Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	-,553	-,494	3,60	4
10- Kurumdaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	-,134	-,612	3,14	3
11- Kurum yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	-,683	-,438	3,71	4
12- Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	1,619	-1,207	4,04	4
13- Kurum yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	-1,331	1,354	4,04	4
14- Kurum yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	-,524	-,867	3,62	4
15- Öğretmenlerin kurum yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	-1,289	1,088	3,92	4
16- Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	-,305	-,990	3,35	4
17- Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	-,126	-,769	3,22	3
18-Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	-,755	-,361	3,65	4

4.4. Bağımlı Değişkenlerin Bağımsız Değişkenlere Bağlı Farklılaşma Analizleri

Araştırmanın bu kısmında öğretmenlerin, örgütsel sessizleşme seviyelerine yönelik algı düzeylerinin cinsiyet, yaş, öğrenim durumları, aylık gelirleri, meslekte çalışma yılı ve belediye bünyesinde çalışma yılına göre değişip değişmediğinin belirlenmesidir. Bu değişkenler üzerinde T-testi ve tek yönlü varyans analiz (ANOVA) testi uygulanarak belirlenmiştir. T-testi ile en az aralıklı ölçek düzeyindeki bağımlı değişkenler, en fazla iki bağımsız kategorik değişkenle deneme yaparak aralarındaki anlamlılık değeri ($p < 0,05$) ölçülmektedir. ANOVA testinde ise ikiden daha fazla bağımsız kategorik değişken arasındaki anlamlılık değeri ($p < 0,05$) tespit edilmektedir. Uygulanan ANOVA testinde ölçek boyutlarının hangi gruplar arasında farklılıklar olduğu görebilmek için “Post Hoc” testi yapılmıştır. Post Hoc testi uygulama öncesi grupların normal dağılıp dağılmadıklarını öğrenebilmek için “Levene” testi uygulanarak ve varyansların eşit olduğu öğrenilmiştir ($p > 0,05$). LSD testi varyansın eşit olması halinde gruplar arasındaki farklılıkları test etmek için kullanılmaktadır (Kayri, 2009; Büyüköztürk, 2004, s. 43). Bu nedenle Post Hoc testi içerisinde yer alan LSD testi uygulanmıştır. Ölçek boyutları ile demografik bilgiler arasında yapılan T-testi ve ANOVA testi sonuçlarına yönelik bilgiler aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.11. Ölçek Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek Boyutları	N	$\bar{X}$	Standart Sapma (Ss)
Okul Ortamı	184	3,58	,74
Duygu	184	3,51	,87
Sessizliğin Kaynağı	184	3,52	,66
Yönetici	184	3,86	,89
İzolasyon	184	3,40	,99

Tablo 4.11, incelendiğinde ölçek boyutlarına yönelik tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. İstatistik bilgilerine göre “Okul Ortamı”, “Duygu”, “Sessizliğin Kaynağı”, “Yönetici” ve “İzolasyon” boyutlar içerisinde yer alan en düşük değere sahip olan boyut “İzolasyon” boyutu (3,40), en yüksek değere sahip olan boyut ise “Yönetici” boyutu (3,86) olarak bulunmuştur.

Tablo 4.12. Ölçek Faktörleri ile Cinsiyet Değişkeni Arasında Yapılan T-testi Sonuçları

Faktörler		N	X	Ss	t	p
Okul Ortamı	E	66	3,52	,71	-,910	,364
	K	118	3,62	,76		
Duygu	E	66	3,41	,93	-1,187	,237
	K	118	3,57	,83		
Sessizliğin Kaynağı	E	66	3,57	,70	,739	,461
	K	118	3,50	,64		
Yönetici	E	66	3,83	,87	-,367	,714
	K	118	3,88	,91		
İzolasyon	E	66	3,42	,91	,220	,826
	K	118	3,39	1,03		
Örgütsel Sessizlik Ortalama	E	66	3,55	,60	-,357	,721
	K	118	3,58	,55		

E= Erkek; K= Kadın

Tablo 4.12, incelendiğinde; eğitimcilerin görüşlerine göre örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile eğitimcilerin cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Örgütsel sessizliğin tüm alt boyutlarında da eğitimcilerin cinsiyetine göre anlamlı bir yönde farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir ($p>.05$). Bulgular sonucunda cinsiyet değişkenlerine bağlı olarak ölçeğin geneli ve boyutlar arasında yapılan t-testi sonucunda gruplar arasında herhangi bir farklılığın olmadığı bulunmuştur.

Tablo 4.13. Ölçek Faktörleri ile Medeni Durum Değişkeni Arasında Yapılan T-testi Sonuçları

Faktörler	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Okul Ortamı	Bekar	120	3,62	,76	,07008	,409
	Evli	64	3,52	,70		
Duygu	Bekar	120	3,51	,88	,08065	,912
	Evli	64	3,52	,86		
Sessizliğin Kaynağı	Bekar	120	3,55	,65	,05983	,386
	Evli	64	3,46	,68		
Yönetici	Bekar	120	3,95	,93	,08509	,073
	Evli	64	3,70	,81		
İzolasyon	Bekar	120	3,32	,99	,09086	,124
	Evli	64	3,56	,98		
Örgütsel Sessizlik Ortalama	Bekar	120	3,59	,58	,513	,608
	Evli	64	3,54	,62		

Tablo 4.13, incelendiğinde; eğitimci görüşlerine göre örgütsel sessizlik algı seviyeleri ile eğitimcilerin medeni durum grubu arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Örgütsel sessizliğin tüm alt boyutlarında da

eğitmenlerin medeni durumuna göre anlamlı bir yönde farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bulgular sonucunda medeni durum değişkenlerine bağlı olarak ölçeğin geneli ve boyutlar arasında yapılan t-testi sonucunda gruplar arasında herhangi bir farklılığın olmadığı bulunmuştur.

Tablo 4.14. Ölçek Faktörleri ile Yaş Değişkeni Arasında Yapılan ANOVA Testi Sonuçları

Faktörler	Yaş	N	--- X	Ss	F	p
Okul Ortamı	18-25	81	3,51	,78	1,955	,122
	26-35	82	3,71	,73		
	36-45	17	3,44	,56		
	46 ve üzeri	4	3,06	,37		
Duygu	18-25	81	3,37	,86	1,922	,128
	26-35	82	3,68	,85		
	36-45	17	3,41	1,01		
	46 ve üzeri	4	3,33	,27		
Sessizliğin Kaynağı	18-25	81	3,47	,59	,421	,739
	26-35	82	3,56	,70		
	36-45	17	3,63	,81		
	46 veya üzeri	4	3,40	,69		
Yönetici	18-25	81	3,89	,82	,821	,484
	26-35	82	3,77	,97		
	36-45	17	4,09	,94		
	46 veya üzeri	4	4,16	,33		
İzolasyon	18-25	81	3,17	,98	3,277	,022*
	26-35	82	3,57	,98		
	36-45	17	3,78	,87		
	46 veya üzeri	4	3,08	1,06		
Örgütsel Sessizlik Ortalama	18-25	81	3,48	,55	1,407	,242
	26-35	82	3,65	,57		
	36-45	17	3,65	,63		
	46 veya üzeri	4	3,38	,43		

* $p<0.05$

Tablo 4.14 incelendiğinde; Örgütsel sessizlik ölçeği faktörleri ve örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak farklılaşma durumunu ortaya çıkarmak için ANOVA testi yapılmıştır. Bulgular sonucunda eğitmen görüşlerine göre örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile eğitmenlerin yaş grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Yaş grubu değişkenine bağlı olarak Örgütsel sessizlik ölçeği faktörleri arasında yapılan ANOVA testi sonucunda sadece “İzolasyon” faktöründe anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir

($p<0,05$). İzolasyon faktörünün hangi yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermek için “Post Hoc” testi içerisinde yer alan LSD testi uygulanmış ve 18-25 yaş arası katılımcılar ile 26- 35 ve 36-45 yaş katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). 18-25 yaş arasındaki öğretmenler 26- 35 ve 36-45 yaş arası öğretmenlere oranla örgütsel sessizleşme algı düzeylerinin daha düşük olduğunu ve 36-45 yaş arası öğretmenlerin ise yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4.15. Ölçek Faktörleri ile Aylık Gelir Değişkeni Arasında Yapılan ANOVA Testi Sonuçları

Faktörler	Aylık Gelir	N	--- X	Ss	F	p
Okul Ortamı	1000 veya altı	13	3,2115	,90050	5,244	,002*
	1001-2000	66	3,7955	,75944		
	2001-3000	91	3,5714	,68240		
	3001 ve üzeri	14	3,0893	,59329		
Duygu	1000 veya altı	13	3,4872	,53775	1,204	,310
	1001-2000	66	3,5505	,72911		
	2001-3000	91	3,5604	1,00355		
	3001 ve üzeri	14	3,0952	,79988		
Sessizliğin Kaynağı	1000 veya altı	13	3,4923	,79840	1,318	,270
	1001-2000	66	3,5152	,53328		
	2001-3000	91	3,5890	,68790		
	3001 ve üzeri	14	3,2143	,90627		
Yönetici	1000 veya altı	13	3,8205	,93902	,966	,410
	1001-2000	66	3,7525	,86984		
	2001-3000	91	3,9780	,94517		
	3001 ve üzeri	14	3,7143	,63860		
İzolasyon	1000 veya altı	13	3,0513	1,06150	4,792	,003*
	1001-2000	66	3,3182	,98611		
	2001-3000	91	3,6300	,94732		
	3001 ve üzeri	14	2,7143	,89497		
Örgütsel Sessizlik Ortalama	1000 veya altı	13	3,4103	,69557	3,416	,019*
	1001-2000	66	3,5901	,45036		
	2001-3000	91	3,6520	,59754		
	3001 ve üzeri	14	3,1667	,66880		

* $p<0.05$

Tablo 4.15, incelendiğinde; Örgütsel sessizlik ölçeği faktörleri ve örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile aylık gelir durumları arasında istatistiksel olarak farklılaşma durumunu ortaya çıkarmak için ANOVA testi yapılmıştır. Bulgular sonucunda öğretmen görüşlerine göre örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile katılımcıların aylık gelir

durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Aylık gelir durumu değişkenine bağlı olarak örgütsel sessizlik ölçeği faktörleri arasında yapılan ANOVA testi sonucunda bulgulara bakıldığında; “Okul Ortamı” ve “İzolasyon” faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Oluşan bu farklılığın aylık gelir durumu değişkeninde yer alan grupların hangileri arasına olduğunu tespit edebilmek için “Post Hoc” testi içerisinde yer alan “LSD” testi uygulanmıştır. Uygulanan “LSD” testi sonucunda okul ortamı faktörüne göre, “1001-2000” gelire sahip olan öğretmenler ile “1000 veya altı”, “2001-3000” ve “3001 ve üzeri” gelire sahip olan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Oluşan bu farklılık “1001-2000” gelire sahip olan öğretmenler lehine sonuçlanmıştır. “İzolasyon” faktörüne göre, “2001-3000” gelire sahip olan öğretmenler ile “1000 veya altı”, “1001-2000” ve “3001 ve üzeri” gelire sahip olan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu ortaya çıkmıştır ($p<0,05$). Oluşan bu farklılık “2001-3000” gelire sahip olan öğretmenler lehine sonuçlanmıştır. Örgütsel sessizlik algı düzeylerine göre ise, “2001-3000” gelire sahip olan öğretmenler ile “1001-2000” ve “3001 ve üzeri” gelire sahip olan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu ortaya çıkmıştır ($p<0,05$). Oluşan bu farklılık “2001-3000” gelire sahip olan öğretmenler lehine sonuçlanmıştır.

Tablo 4.16. Ölçek Faktörleri ile Öğrenim Durumu Değişkeni Arasında Yapılan ANOVA Testi Sonuçları

Faktörler	Öğrenim Durumu	N	--- X	Ss	F	p
Okul Ortamı	Ön Lisans	15	3,38	,98	,625	,536
	Lisans	153	3,60	,73		
	Yüksek Lisans	16	3,59	,59		
	veya Doktora					
Duygu	Ön Lisans	16	3,31	,90	,888	,413
	Lisans	153	3,51	,83		
	Yüksek Lisans	15	3,72	1,21		
	veya Doktora					
Sessizliğin Kaynağı	Ön Lisans	16	3,37	,97	,435	,648
	Lisans	153	3,53	,63		
	Yüksek Lisans	15	3,55	,65		
	veya Doktora					
Yönetici	Ön Lisans	16	3,55	1,00	3,611	,029*
	Lisans	153	3,84	,88		
	Yüksek Lisans	15	4,37	,72		
	veya Doktora					
İzolasyon	Ön Lisans	16	3,35	1,36	1,615	,202
	Lisans	153	3,36	,97		
	Yüksek Lisans	15	3,83	,81		
	veya Doktora					
Örgütsel Sessizlik Ortalama	Ön Lisans	16	3,39	,86	1,740	,178
	Lisans	153	3,57	,54		
	Yüksek Lisans	15	3,77	,42		
	veya Doktora					

*p< 0.05

Tablo 4.16, incelendiğinde; Örgütsel sessizlik ölçeği faktörleri ve örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile öğrenim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak farklılaşma durumunu ortaya çıkarmak için ANOVA testi yapılmıştır. Bulgular sonucunda eğitim görüşlerine göre örgütsel sessizlik genel algı düzeyleri ile katılımcıların öğrenim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05). Öğrenim durumu değişkenine bağlı olarak faktörler arasında yapılan ANOVA testi sonucunda sadece “Yönetici” faktörünün

katılımcıların öğrenim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yönetici faktörünün hangi öğrenim durumu arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermek için “Post Hoc” testi içerisinde LSD testi uygulanmış ve “Yüksek lisans veya Doktora” grubu ile “Ön Lisans” ve “Lisans” grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu istatistiksel olarak anlamlı farklılığın “yüksek lisans veya doktora” grubu lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 4.17. Ölçek Faktörleri ile Mesleki Çalışma Yılı Değişkeni Arasında Yapılan ANOVA Testi Sonuçları

Faktörler	Mesleki Çalışma Yılı	N	--- X	Ss	F	p
Okul Ortamı	1-3 yıl	53	3,64	,77	1,159	,331
	4-6 yıl	54	3,51	,79		
	7-9 yıl	55	3,70	,69		
	10-12 yıl	17	3,35	,66		
	13 yıl ve üstü	5	3,30	,73		
Duygu	1-3 yıl	53	3,53	,84	1,436	,224
	4-6 yıl	54	3,46	,82		
	7-9 yıl	55	3,68	,89		
	10-12 yıl	17	3,13	1,06		
	13 yıl ve üstü	5	3,33	,47		
Sessizliğin Kaynağı	1-3 yıl	53	3,49	,64	1,217	,305
	4-6 yıl	54	3,39	,65		
	7-9 yıl	55	3,66	,64		
	10-12 yıl	17	3,62	,83		
	13 yıl ve üstü	5	3,48	,50		
Yönetici	1-3 yıl	53	3,91	,82	,732	,571
	4-6 yıl	54	3,72	1,00		
	7-9 yıl	55	3,88	,81		
	10-12 yıl	17	4,11	,79		
	13 yıl ve üstü	5	3,80	1,64		
İzolasyon	1-3 yıl	53	3,24	,97	1,995	,097
	4-6 yıl	54	3,30	,91		
	7-9 yıl	55	3,60	1,05		
	10-12 yıl	17	3,37	1,04		
	13 yıl ve üstü	5	4,26	,64		
Örgütsel Sessizlik Ortalama	1-3 yıl	53	3,56	,57	1,158	,331
	4-6 yıl	54	3,47	,55		
	7-9 yıl	55	3,70	,53		
	10-12 yıl	17	3,52	,71		
	13 yıl ve üstü	5	3,60	,57		

Tablo 4.17 incelendiğinde; Örgütsel sessizlik ölçeği faktörleri ve örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile mesleki çalışma yılları arasında istatistiksel olarak farklılaşma durumunu

ortaya çıkarmak için ANOVA testi yapılmıştır. Bulgular sonucunda eğitimci görüşlerine göre örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile katılımcıların mesleki çalışma yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Mesleki çalışma yılı değişkenine bağlı olarak faktörler arasında yapılan ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.18. Ölçek Faktörleri ile Belediyede Çalışma Yılı Değişkeni Arasında Yapılan ANOVA Testi Sonuçları

Faktörler	Belediyede Çalışma Yılı	N	--- X	Ss	F	p
Okul Ortamı	6 ay-1 yıl	48	3,50	,75	1,227	,301
	2-4 yıl	82	3,61	,74		
	5-7 yıl	36	3,76	,73		
	8-10 yıl	9	3,25	,69		
	10 yıl ve üstü	9	3,44	,71		
Duygu	6 ay-1 yıl	48	3,24	,92	2,946	,619
	2-4 yıl	82	3,69	,77		
	5-7 yıl	36	3,62	,85		
	8-10 yıl	9	3,11	1,04		
	10 yıl ve üstü	9	3,29	,99		
Sessizliğin Kaynağı	6 ay-1 yıl	48	3,46	,65	,663	,619
	2-4 yıl	82	3,58	,64		
	5-7 yıl	36	3,64	,68		
	8-10 yıl	9	3,24	,81		
	10 yıl ve üstü	9	3,53	,78		
Yönetici	6 ay-1 yıl	48	3,82	,91	,378	,824
	2-4 yıl	82	3,92	,88		
	5-7 yıl	36	3,73	,87		
	8-10 yıl	9	3,96	1,29		
	10 yıl ve üstü	9	3,96	,89		
İzolasyon	6 ay-1 yıl	48	3,15	1,06	1,623	,170
	2-4 yıl	82	3,42	,87		
	5-7 yıl	36	3,58	1,07		
	8-10 yıl	9	3,44	1,24		
	10 yıl ve üstü	9	3,88	,94		
Örgütsel Sessizlik Ortalama	6 ay-1 yıl	48	3,44	,58	1,271	,283
	2-4 yıl	82	3,64	,53		
	5-7 yıl	36	3,64	,56		
	8-10 yıl	9	3,38	,69		
	10 yıl ve üstü	9	3,60	,73		

Tablo 4.18 incelendiğinde; Örgütsel sessizlik ölçeği faktörleri ve örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile belediye bünyesinde çalışma yılları arasında istatistiksel olarak farklılaşma durumunu ortaya çıkarmak için ANOVA testi yapılmıştır. Bulgular

sonucunda eğitmen g r   lerine göre örgütsel sessizlik algı düzeyleri ile katılımcıların belediye bünyesinde çalışma yılları arasında istatiks l olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Belediye bünyesinde çalışma yılı değişkenine bağlı olarak faktörler arasında yapılan ANOVA testi sonucunda anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu kısımda, çalışmada bulgulara dayanarak ulaşılan sonuçlar ve bu çalışmanın sonuçlarının neticesinde geliştirilen öneri veya tavsiyelerde bulunulmuştur.

5.1. Sonuçlar

Belediye bünyesinde istihdam edilen spor eğitmenlerinin örgütsel sessizlik algı düzeylerini bulmak ve sessizlik algı düzeylerinin farklı değişken grupları bakımından farklılık olup olmadığını görebilmek için bulgulara dayalı şekilde elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırmanın sonucunda, belediye bünyesinde istihdam edilen eğitmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyleri “Yüksek” düzeyde olduğu bulunmuştur. Ancak Dal (2017), Çakal (2016), Kurtulmuş, (2018) ve Burulday (2018) çalışmalarında ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyleri “Orta” olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı ve yönetici alt faktörlerinde ”yüksek” düzeyde olduğu; sadece izolasyon alt faktöründe “Orta” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Alt faktörlerin ortalamaları incelendiğimizde; eğitmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin en yüksek yönetici alt faktöründe olduğu tespit edilmiş olup, bunu sırasıyla okul ortamı, sessizliğin kaynağı, duygu ve izolasyon alt faktörleri takip ettiği saptanmıştır. Araştırmada, belediye de bulunan tesis yöneticilerinin, eğitmenlerin örgütsel sessizlik davranışı sergilemelerinde önemli bir etkiyi sahip olduğu saptanmıştır. Bu çalışmaya paralel olarak Çakal (2016), Dal (2017) ve Kurtulmuş (2018)’un yapmış oldukları çalışmalarda görülmektedir.
- Araştırmanın sonucunda, eğitmenlerin, örgütsel sessizlik genel ortalama algı düzeyleri ve tüm alt faktörler ile cinsiyet grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırmaya paralel olarak Ruçlar (2014) ve Kurtulmuş (2018)’ın yapmış oldukları çalışmada örgütsel sessizleşme ölçeği genel algı düzeyleri ve bütün alt faktörleri ile cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. Ancak Aydın (2016), Çakal (2016), Dal (2017) ve Burulday (2018) ‘ın yapmış oldukları çalışmada örgütsel sessizlik genel ortalama algı düzeyleri ve alt faktörler ile cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

▪ Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik genel ortalama algı düzeyleri ve tüm alt faktörler ile medeni durum değişkeni algılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. (2018) ve Burulday (2018) çalışmasında örgütsel sessizlik ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Aydın (2016)'nın yapmış olduğu çalışmada ise, örgütsel sessizlik ile medeni durum değişkeni grubu arasında Duygu ve Sessizliğin Kaynağı alt faktörleri ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yokken, Okul Ortamı, Yönetici ve İzolasyon alt faktörleri ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıklar tespit edilmiştir.

▪ Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik genel ortalama algı düzeyleri ile yaş değişkeni grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu sonuca paralel olarak Kahveci ve Demirtaş (2013), Dal (2017) ve Burulday (2018)'in çalışmalarında da öğretmenlerin örgütsel sessizlik genel ortalama algı düzeyleri ile yaş değişkeni grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Fakat Çakal (2016), Aydın (2016) ve Kurtulmuş (2018)'un çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel sessizlik genel ortalama algı düzeyleri ile yaş değişkeni grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin izolasyon alt faktörü ile yaş grubu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İzolasyon alt faktöründe istatistiksel olarak anlamlı farklılığı incelediğimizde, 18-25 yaş arasındaki öğretmenler 26- 35 ve 36-45 yaş arası öğretmenler oranla örgütsel sessizleşme algı düzeylerinin daha düşük olduğunu ve 36-45 yaş arası öğretmenlerin ise yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

▪ Araştırmanın sonucunda, öğretmen görüşlerine göre örgütsel sessizlik genel algı düzeyleri ile katılımcıların öğrenim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca paralel Dal (2017) ve Burulday (2018)'in çalışmalarında da öğretmen görüşlerine göre örgütsel sessizlik genel algı düzeyleri ile katılımcıların öğrenim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Öğrenim durumu değişkenine bağlı olarak sadece “Yönetici” faktörünün katılımcıların öğrenim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Yönetici faktörünün hangi öğrenim durumu arasında anlamlı bir farklılık olduğunu incelediğimizde, “Yüksek lisans veya Doktora” grubu ile “Ön Lisans” ve “Lisans”

grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu istatistiksel olarak anlamlı farklılığın “yüksek lisans veya doktora” grubu lehine olduğu görülmektedir. Fakat Burulday (2018)’in çalışmasında yüksek lisans mezunlarının “sessizliğin kaynağı” faktörüne yönelik algıları lisans mezunlarına kısmen daha yüksek sonuçlanmıştır.

▪ Araştırma sonucunda, eğitimci görüşlerine göre örgütsel sessizlik genel ortalama algı düzeyleri ile katılımcıların aylık gelir durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, “2001-3000” gelire sahip olan eğitimci ile “1001-2000” ve “3001 ve üzeri” gelire sahip olan eğitimci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Oluşan bu farklılık “2001-3000” gelire sahip olan eğitimci lehine sonuçlanmıştır. Ayrıca okul ortamı ve izolasyon alt faktörleri ile katılımcıların aylık gelir durumu grubu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılaşma okul ortamı faktörüne göre, “1001-2000” gelire sahip olan eğitimci ile “1000 veya altı”, “2001-3000” ve “3001 ve üzeri” gelire sahip olan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Oluşan bu farklılık “1001-2000” gelire sahip olan eğitimci lehine sonuçlanmıştır. İzolasyon faktörüne göre ise, “2001-3000” gelire sahip olan eğitimci ile “1000 veya altı”, “1001-2000” ve “3001 ve üzeri” gelire sahip olan eğitimci arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Oluşan bu farklılık “2001-3000” gelire sahip olan eğitimci lehine sonuçlanmıştır.

▪ Araştırma sonucunda, eğitimci görüşlerine göre örgütsel sessizlik genel ortalama algı düzeyleri ile meslekte çalışma yılları değişken grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca paralel olarak; Kartal (2013), Nartgün ve Kartal (2013), Öztürk (2014), Ruçlar (2014), Dönmez (2016), Kurtulmuş (2018) ve Burulday’ın (2018) yapmış oldukları çalışmalarda öğretmenlerin örgütsel sessizlik genel algı düzeylerine yönelik mesleki çalışma yılları değişken grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Fakat Dal (2017) yapmış olduğu çalışmada örgütsel sessizlik genel algı düzeyleri ile mesleki, çalışma yılları değişken grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu ve 1-5 yılları arasında meslekte çalışma yılı olan öğretmenlerin 11-15 yıl arası ve 21 ve üzeri yıl meslekte çalışma yılı olan sahip öğretmenlere göre daha az sessiz kaldıkları sonucuna ulaşmıştır.. Öte yandan Çakal

(2016), Aydın (2016), Dal (2017) ve Kurtulmuş (2018)'un yapmış olduğu çalışmalarda mesleki çalışma yılı değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşlerine göre örgütsel sessizlik alt faktörler arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir.

▪ Araştırma sonucunda, eğitimden görüşlerine göre örgütsel sessizlik genel ortalama algı düzeyleri ile katılımcıların belediye bünyesinde çalışma yılları arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışma sonucunda belediye bünyesinde çalışma yılı değişkenine bağlı olarak eğitimden görüşlerine göre örgütsel sessizlik tüm alt faktörler arasında da istatiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca paralel olarak Dal (2017)'ın yapmış olduğu çalışmada öğretmen görüşlerine göre örgütsel sessizlik genel ortalama algı düzeyleri ve tüm alt faktörler ile katılımcıların kurum bünyesinde çalışma yılları arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Fakat Çakal (2016)'ın yapmış olduğu çalışmada, öğretmen görüşlerine göre örgütsel sessizlik genel ortalama algı düzeyleri ile katılımcıların okul bünyesinde çalışma yılları arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Buna göre okuldaki çalışma yılları 6-10 yıl olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları, okuldaki çalışma süresi 5 yıl ve daha az ve 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarından anlamlı düzeyde daha yüksek sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. Öneriler

Bu kısımda, araştırmaya ve uygulamaya ilişkin öneriler de bulunulmuştur.

5.2.1. Araştırmaya ilişkin öneriler

- Bu çalışma, Gaziantep ili Şehitkâmil belediyesinde spor eğitmeni olarak görev yapan spor eğitmenlerini kapsamıştır. Çalışmanın genelleşebilmesi için, örgütsel sessizlik ölçeğini farklı ilçe belediyelerinde ve iller de daha fazla öğretmenlerle çalışılması önerilebilmektedir.
- Bu çalışma, sadece belediye bünyesinde spor üzerine çalışan eğitmenler üzerine yapılmıştır. Örgütsel sessizlik konusu diğer belediye de farklı branşlarda istihdam edilen öğretmenlere de uygulanarak elde edilen sonuçlar spor eğitmenleri ile karşılaştırılması önerilmektedir.
- Örgütsel sessizlik konusu çalışan performansı ve iş doyumu, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgüt iklimi konuları gibi örgütsel davranış konularıyla aralarındaki ilişki çalışabilir.

5.2.2. Uygulamaya ilişkin öneriler

- Çalışma kapsamında, belediyede istihdam edilen spor eğitmenlerinin örgütsel sessizlik algı düzeyleri “yüksek” düzeyde sonuçlanmıştır. Eğitmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin “çok düşük” seviye olması için yollar bulunmalıdır. Kurum içinde ki eğitim seviyesini yükseltmek ve geliştirmek için tesis içindeki eğitmenlerin duygu, düşünce, fikir, bilgi ve görüşlerini rahatça ifade etmeleri için yardım edilmeli. Ayrıca eğitmenlerin örgütsel sessizlik tutumlarını fark edip gidermeleri için yöneticilere ve eğitmenlere hizmet içi eğitimler verilerek örgütsel iletişim konuları işlenmelidir.
- Yapılan çalışmada, eğitmenlerin örgütsel sessizlik davranışı sergilemelerinde kurum veya tesis yöneticilerin, en önemli etkene sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu yüzden, kurum yöneticileri kendilerine bağlı çalışan eğitmenlerin sessiz kalma eğilimi göstermelerine engel olmalıdırlar. Kurum içinde çalışan kişilerin neden sessiz kaldıklarını araştırılıp çalışanların düşüncelerini rahatça ifade etmelerine engel olan durumlar ortaya çıkarılmalıdır.

- Kurum içinde, yöneticiler ve eğitimciler arasında iletişim yolları her zaman açık olması için uğraşılmalıdır. Eğitimciler kurum içinde yaşadıkları sorun ve problemleri çekinmeden konuşmalı çözüm yolu bulunduğunda rahatça ifade etmelidirler.
- Çalışmada, eğitimcilerin dışlanma korkusundan dolayı kendilerini ifade edemedikleri sonucu çıkmıştır. Eğitimcilerin görüşlerini rahatça anlatabilmeleri için yöneticileri ve mesai arkadaşlarından destek almaları önemli bir husustur

KAYNAKÇA

- Abbott, M. L. (2011). *Understanding Educational Statistic Using Microsoft Excel and SPSS*. United States: John Wiley and Sons, Inc.
- Acaray, A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Doktora Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A., Keshtiaray, N. (2015). Review Organizational Silence Factors. *Journal of Scientific Research and Development*, 2 (1), 178-181
- Akgündüz, Y., (2014). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 184-199.
- Aksakal, N. (2011). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Eğlendirerek Eğitim (Edutainment) Yaklaşımına İlişkin Tutumlarının İncelenmesi*, Yüksek lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (24), 205-230.
- Armutcu, B. (2014). Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısı. 8. *Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Kitabı* 10, 1441-1455.
- Aydın, Y. (2016). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22 (2), 165-192.
- Barnard, C. (1938). *The functions of executive*. Cambridge: Harward University Press.
- Beer, M. and Einsenstat, R. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, (41), 29-40.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bouradas, M. V. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: *Anempirical Investigation. Employee Relations*, 27 (5), 441- 458.
- Bowen, F. and Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamics Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*. Dissertation. USA: Ohio State University.
- Burulday, V. (2018). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (19. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Chen, Y., Gupta, A., and Hoshower, L. (2006). Factors that Motivate Business Faculty to Conduct Research: An Expectancy Theory Analysis. *The Journal of Education for Business*, 81 (4), 179-189.
- Chou, S.Y. and Chang, T. (2017). Employee Silence and Silence Antecedents: A Theoretical Classification. *International Journal of Business Communication*, 00(0), 1-26. doi: 10.1177/2329488417703301.
- Cüceloğlu, D. (2001). *Yetişkin Çocuklar*. (20. baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çağbayır, Y. (2007). *Ötüken Türkçe Sözlük*. İstanbul: Ötüken Yayınevi.
- Çakal (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki (Tekirdağ ili örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.

- 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 Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakır, E. (2016). *Örgütsel Sessizlik, Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları: Bir Devlet Hastanesi Çalışanları Üzerinde Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çavuş, M. F., Develi, A. ve Sarıoğlu, G. S. (2015). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*. 3 (1), 10-20.
- Dal, (2017). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı.
- Demir Uğur, E. (2017). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve Çalışan Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dinçer, H. (2017). *İş Yerinde Yıldırma ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Enerji Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal, Bilimler Enstitüsü.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörler ile İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (2), 89-108.
- Dyne, L. V., Ang, S. and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.

- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması*. Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erenler, E., Aydın, A. Ç. ve Güney, S. (2011). Tepe Yönetiminin Açıklığı ve Çalışan Sessizliği İlişkisi. *Uluslararası 9. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri*, (23-25), 3141-3241.
- Eroğlu, H. A., Adıgüzel, O. ve Öztürk, Ö. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İş gören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık ilişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16 (2), 97-124.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Fettahlioğlu, Ö. O. ve Demir, S. (2014). Konuşma Hürriyetinin Yanında Sessiz Kalma Seçeneği Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing (İfşa Etme) Hakkındaki Görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 1 (45), 27-56.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2003). *Behaviour in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler, Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2 (80), 107–134.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Zonguldak ili örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Kahveci, G. (2010). “*İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*”(Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.

- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). Örgütsel Sessizlik. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal (Editörler), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular* içinde (s. 155-167). Ankara: İlke Yayınevi.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 17, 700-707.
- Karadal, H. (2011). Örgütsel Sessizlik Davranışı. Ö. Yeniçeri ve Y. Demirel (Editörler), *Etkenleri ve Etkileri, Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar* içinde (s. 365-386), Bursa: Ekin Yayınevi.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Kavak, O. (2016). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Kars: Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-hoc) Teknikleri, *Journal of Social Science*, 19(1), s. 51-64.
- Kılıç, R., Keklik B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2), 249-268.
- Kır, A. (2018). *Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kirk, R. E. (2008). *Statistic an Introduction*, (4. Baskı). United States: Thomson Higher Education.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. (3. Baskı). New York: The Guilford Press.
- Knoll, M. and Dick, R. V. (2013). Do I Hear the Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113 (2), 349-362.
- Köse, S., Tetik, S., ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7 (1), 219-242.

- Kurtulmuş, (2018). *Öğretmen görüşlerine göre okullarda örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- Milliken, F. J. and Morrison, E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1563 – 1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. and Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453 – 1476.
- Morrison, E.W., and Milliken, F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25 (4), 706-731.
- Nartgün, Ş. S. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Oral, L. ve Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 463-492.
- Özdemir, L. ve Sarioğlu, U. S. (2013). Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 257-281.
- Özgen, I. ve Sürvegil, O. (2009). *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Park, C. W. and Keil, M. (2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on it Projects: An Integrated Model. *Decision Sciences*, 40 (4), 901-918.
- Perlow, L. A. and Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company. *Harvard Business Review*, 3 (8).3-6.
- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.

- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3), 513–563.
- Premeaux, S.F. (2001). *Breaking The Silence: Toward An Understanding of Speaking up in The Workplace*. Unpublished Doctoral Dissertation. ABD: Louisiana State University.
- Premeaux, S. F. and Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1537-1562.
- Ruçlar, K., 2013. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Salajegheh, S. (2015). Sanjar, Seyed, Kazem Mortazavi, Hossein, Abdoli, Organizational Silence: The Study Of Ethnography In The Department Of Education In Golestan Province, *Jamaica Journal Of Science And Technology*, 26, 463-477.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 317-339.
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O. ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395-408.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi* (159), 21-35.
- Şahin, H. (2016). *Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki: İzmir İli Çiğli İlçesi Devlet İlkokullarına İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43 (4), 87-110.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlik*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (2), 121-136.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks Basımevi.
- Tanık, B. (2010). *Gelişim Psikolojisi*. Ankara: Yedi İklim Yayınları.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tıktaş, G. (2012). *Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik bir inceleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turhan, R., Ayyıldız Ünnü, N.A., Kelgökmen İliç, D., Çapraz, B., Kesken, J. (2015). Çalışanların Sessizlik Davranışlarında Kültürün Etkisi: Atasözleri Üzerinden Nitel Bir Analiz. *Ege Strategic Research Journal*, 7 (1), 1-15.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2010). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*. (4. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık, Ankara.
- Üçok D. ve Torun A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1), 27-37.
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İş gören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1 (2), 111-126.
- Ünver, Ö. ve Gamgam, H. (2008). *Uygulamalı temel istatistik yöntemler*. (5. Baskı). İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Vakola, M. and Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5), 441- 458.
- Withey, M. J. and Cooper, W. H. (1989). "Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect" [Çıkış Öngörüsü, Ses, Sadakat ve İhmal], *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.

- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4 (1), 36-50.
- Yarmacı, N. (2018). *İşgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuzluk durumları bildirme eğilimlerine etkisi; otel işletmeleri örneği*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Yüksel, Ö. (2006). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yüksel, R. F. (2015). *Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- http-1: <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim tarihi: 10.012.2018).

EKLER

EK-1. Anket Uygulamasına İlişkin İzin Yazısı

ŞEHİTKÂMİL BELEDİYE BAŞKANLIĞI'NA
SOSYAL YARDIM İŞLERİ DAİRE BAŞKANLIĞI'NA

Konu: Tez Uygulaması

Kurumunuz bünyesindeki spor merkezlerinde, Spor Eğitmeni olarak çalışmaktayım. Yüksek Lisans bitirme tezi olarak "Spor Öğretmenlerin/Eğitmenlerin Örgütsel Sessizlik Algı Düzeylerini Belirlemek" konulu bir çalışma sürdürmekteyim. Bu sebeple kurumunuzda öğretmen/eğitmen olarak görev yapmakta olan kişilere "Örgütsel sessizlik Ölçeğini" uygulamak ve bir anket çalışması yapmak istiyorum. Anket çalışması örneği ektedir.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

07/02//2019

T.C kimlik No: 12449220048
Adres: Durantaş mah. Er cad. no:6
Gaziantep/Şahinbey
Tel No: 0553 536 1327

Nesrin YÜCE



EK-2. Araştırmada Kullanılan Ölçek Formu

ANKET FORMU

Aşağıdaki sorular, Çalışan Sessizliği ile ilgilidir. Anket maddelerini okuduktan sonra size uygun olan ifadeyi (X) ile işaretlemeniz yeterlidir.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezl.	5	4	3	2	1
Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	5	4	3	2	1
Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	5	4	3	2	1
Kurumumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	5	4	3	2	1
Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	5	4	3	2	1
Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	5	4	3	2	1
Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	5	4	3	2	1
Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	5	4	3	2	1
Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	5	4	3	2	1
Kurumdaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	5	4	3	2	1
Kurum yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	5	4	3	2	1
Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	5	4	3	2	1
Kurum yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	5	4	3	2	1
Kurum yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	5	4	3	2	1
Öğretmenlerin kurum yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	5	4	3	2	1
Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezl.	5	4	3	2	1
Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	5	4	3	2	1
Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	5	4	3	2	1

Lütfen arka sayfaya geçiniz. >>

Ek-3. Demografik Bilgilerin Bulunduğu Anket Formu

Demografik Bilgi Formu

SORU 1. Cinsiyetiniz

- a) Erkek b) Kadın

SORU 2. Yaşınız)

- a) 18 – 25 b) 26 – 35
c) 36 – 45 d) 46 ve üzeri

SORU 3. Medeni durumunuz

- a) Bekar b) Evli

SORU 4. Öğrenim durumunuz

- a) Ön Lisans b) Lisans c) Yüksek Lisans veya Doktora

SORU 5. Aylık geliriniz

- a) 1000 TL veya daha düşük b) 1001-2000 TL
c) 2001-3000 TL d) 3001 ve üstü

SORU 6. Toplam mesleki çalışma yılınız

- a) 1-3 yıl b) 4-6 yıl c) 7-9 yıl
d) 10-12 yıl e) 13 yıl ve üzeri

SORU 7. Kaç yıldır bu belediye bünyesinde çalışıyorsunuz?

- a) 6 ay-1 yıl b) 2-4 yıl c) 5-7 yıl
d) 8-10 yıl e) 10 yıl ve üzeri

*Çalışmaya yapmış olduğunuz katkıdan
dolayı teşekkür ederim.*