

T.C.
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ALGILARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE
İNCELENMESİ: BİR META-ANALİZ ÇALIŞMASI

Orhan YILMAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KIRŞEHİR-2021



©2021-Orhan YILMAZ

T.C.
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ALGILARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE
İNCELENMESİ: BİR META-ANALİZ ÇALIŞMASI

INVESTIGATING TEACHERS' PERCEPTIONS OF
ORGANIZATIONAL SILENCE IN TERMS OF VARIOUS
VARIABLES: A META-ANALYSIS

Hazırlayan
Orhan YILMAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Prof. Dr.Tufan AYTAÇ
KIRŞEHİR-2021

KABUL VE ONAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi, Orhan YILMAZ tarafından hazırlanan “*Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi: Bir Meta-Analiz Çalışması*” adlı tez çalışması 23/09/2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından oybirliği ile **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman(İmza)

Prof. Dr. Tufan AYTAÇ

Üye.....(İmza)

Prof. Dr. Nuri BALOĞLU

Üye.....(İmza)

Prof. Dr. Cevat ELMA

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2021

(İmza)

Prof. Dr. Hüseyin ŞİMŞEK

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

23/09/2021

Orhan YILMAZ

İmza

ÖZET

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ: BİR META-ANALİZ ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: Orhan YILMAZ

Danışman: Prof. Dr. Tufan AYTAÇ

2021 – (XIII+122)

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Jüri

Prof. Dr. Tufan AYTAÇ

Prof. Dr. Nuri BALOĞLU

Prof. Dr. Cevat ELMA

Bu çalışmanın temel amacı; öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerinin etki düzeyini ortaya koymaktır. Konu ile ilgili YÖK Tez Merkezi, ProQuest, EBSCOhost ve Google Akademik, Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (Türkiye Akademik Arşivi, Ulusal Toplu Katalog, Dergi Park Akademik) veri tabanları taranarak dahil edilme ölçütlerine uygun cinsiyet değişkeni için 83, kıdem değişkeni için 55 ve branş değişkeni için 28 çalışma meta analiz kapsamına dahil edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen çalışmaların örneklem büyüklükleri, cinsiyet değişkenine göre 29058, kıdem değişkenine göre 19597 ve branş değişkenine göre 11194 öğretmendir. Verilerin analizinde Comprehensive Meta Analysis Ver. 2.2.064 (CMA) programı kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda tüm değişkenler için araştırmaya dâhil edilen bireysel çalışmalarda yayın yanlılığı bulunmadığı görülmüştür. Rastgele etkiler modeline göre yapılan analiz sonucunda; öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde cinsiyet değişkeninin genel etki büyüklüğünün ($d=0.00$), kıdem değişkeninin genel etki büyüklüğünün ($d= -0.07$) ve branş değişkeninin etki büyüklüğünün ($d=-0.06$) zayıf ve önemsiz düzeyde olduğu belirlenmiştir. Tüm değişkenleri için yapılan moderatör analizleri sonucunda da istatistiksel olarak anlamlı olmayan sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada ulaşılan bulgular genel olarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin cinsiyet, kıdem ve branş gibi özelliklerinin örgütsel sessizlik algısı üzerinde etkisinin olmadığı ya da çok zayıf düzeyde olduğu görülmüştür. Araştırma bulguları üzerinde araştırma karakteristik özelliklerinin etkisi incelendiğinde; kademe türünün, yayın türünün, okul türünün, öğretmen branşının, araştırmanın yapıldığı bölgenin ve araştırmacı cinsiyetinin moderatör etkisi olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Sessizliği, Öğretmen, Örgütsel Sessizlik, Meta-Analiz,

ABSTRACT

INVESTIGATING TEACHERS' PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL SILENCE IN TERMS OF VARIOUS VARIABLES: A META-ANALYSIS

Ph. D. Thesis / M.Sc.Thesis

Preparer: Orhan YILMAZ

Advisor: Prof. Dr. Tufan AYTAÇ

2021 – (Xiii+122)

Kırşehir Ahi Evran University, Graduate School Of Social Sciences

Educational Sciences Department

Educational Management Science

Jury

Prof. Dr. Tufan AYTAÇ

Prof. Dr. Nuri BALOĞLU

Prof. Dr. Cevat ELMA

This study aims to investigate influence of teachers' gender, experience and field on their perceptions of organizational silence. YÖK Thesis Center, ProQuest, EBSCOhost, Google Scholar, and Turkish National Academic Web and Information Center were scanned, and 83 studies for gender, 55 studies for experience, and 28 studies for field variables were included in this research to conduct the meta-analysis. Sample sizes of the variables were 29058 for gender, 19597 for experience, and 11194 for field. Comprehensive Meta Analysis Ver. 2.2.064 (CMA) was used to analyze the data. The results showed that there was no publication bias in the studies for all variables. The analysis conducted according to the random effects model revealed that the general effect size of the gender variable ($d=0.00$), the general effect size of the experience variable ($d= -0.07$) and the effect size of the field variable ($d=-0.06$) on teachers' perceptions of organizational silence were weak and non-significant. As a result of the moderator analyzes for all variables, non-significant results were obtained. Generally, the study revealed that the characteristics of teachers such as gender, experience, and field had no effect on their perception of organizational silence or were at a very weak level. When the effect of research characteristics on research findings is examined; it was seen that the type of grade, publication type, school type, teacher's field, the region where the research was conducted and the gender of the researcher did not have a moderator effect.

Keywords: Working Silence, Teacher, Organizational Silence, Meta-Analysis

ÖN SÖZ

Toplumlar refah düzeyini artırmak, ortaya çıkan sorunları çözmek, çeşitli ihtiyaçlarını gidermek ve kendilerini geliştirmek için bazı kurumlara ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaçları karşılamak için oluşan kuramların amaçlarını gerçekleştirmek için oluşan birimlerine ise örgüt denir (Ayık, 2007). Örgütsel sessizlik örgüt çalışanlarının örgüt ile ilgili tüm konularda bilgilerini, düşüncelerini ve görüşlerini bilinçli olarak söylememeleri ve kendine saklamaları olarak ifade edilmektedir (Kolay, 2012; Ruçlar, 2013).

Toplumlardaki eğitim ihtiyacının karşılanması için ortaya çıkan örgütler ise okullardır. Toplumların eğitim ihtiyacını karşılayan eğitim örgütü olan okulların demokratik bir yapıya sahip olması gerekir. Çünkü eğitim örgütü olan okulların amacını gerçekleştirmesi, başarıyı yakalaması ve ilerlemesi için öğretmenlerin görüş, öneri ve düşüncelerini özgürce söylemeleri gerekir. Öğretmenlerin okullarda sessiz kalmaları, düşüncelerini söylememeleri öncelikle okul ve sonraki süreçlerde de toplum için olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Demirtaş ve Kahveci, 2013).

Okullarda örgütsel sessizlik ikliminin hâkim olması; öğretmen, okul, yönetici ve diğer paydaşlar açısından verimliliği, etkililiği, bireysel ve örgütsel faaliyetleri olumsuz etkileyen sonuçlar doğurmaktadır (Arlı, 2013). Bir eğitim örgütü olan okullarda belirlenen vizyona ulaşılması ve okulun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, okul içindeki bütün çalışanların işbirliği ve uyum içinde birlikte çalışmalarını gerektirmektedir.

Toplumun temelini oluşturan çocukların, donanımı yüksek, ufku geniş, yeniliklere açık, vizyon sahibi öğretmen ve yöneticilerin olduğu okullarda eğitim görmeleri büyük önem taşır. Bu durumda öğretmen ve okul yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Özellikle okul yöneticileri, personeli ile sürekli iletişim halinde olmalı, onların fikirlerini almalı ve sorunlarını dinlemelidir. Okul yöneticileri, personeli ile fikir alışverişinde bulunarak, okul ve öğrenciler için neler yapılabileceğini ortak bir karar altında değerlendirmelidir. Öğretmenlerin fikirlerine saygı duyulması, özgüvenlerinin kırılmaması ve okul için faydalı olduklarına inandırılması okul yöneticileri tarafından gösterilmesi beklenen davranışlardır. Çünkü rahatça iletişim kuramayan, sorunlarını kolaylıkla dile getirmeyen öğretmen ve yöneticilerden çalıştıkları okullarda yüksek düzeyde performans beklemek mümkün değildir (Çakıcı, 2010).

Eğitim kurumlarında gerek öğretmenlerin gerekse yöneticilerin örgütsel sessizlik algıları ve davranışları, eğitim örgütlerinin varlığını olumsuz yönde etkileyen önemli bir sorun alanı olarak değerlendirilebilir. Öğretmen ve yöneticilerin okullarda örgütsel

sessizlik yaşamaları kişisel özelliklerine göre farklılık gösterebilir. Bu farklılıkların nedenlerini ortaya koymak ve bu yönde çözümler üretmek gerekmektedir.

Son yıllarda öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Çalışmalar aynı konu ile ilgili yapılmış olsa da birbirinden farklı sonuçları ortaya koyabilmektedir. Bu durum konu ile ilgili ortak bir genel sonuca ulaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle konu ile ilgili yapılan bireysel çalışmalardan genel bir sonuç elde etmek için meta-analiz yöntemi tercih edilmiştir. Bu kapsamda; öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında; cinsiyet, kıdem ve branş bağımsız değişkenlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde etkisi olabileceği öngörülmüştür. Moderatör değişkenler; araştırmaların yayım türü, araştırmaların uygulandığı örneklem bölgesi, araştırmaların yapıldığı eğitim kademesi ve okul türü, araştırmacı/araştırmacıların cinsiyeti, araştırmaların uygulandığı okullardaki öğretmen branşının etkisi olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan sonuçların uygulayıcılar ve araştırmacılar için fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Birinci bölümde giriş, araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımlar ve tanımlara yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel sessizlik ile ilgili kavramsal ve kuramsal çerçeve, konu ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalar ve sonuçları literatüre dayanarak açıklanmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi hakkında bilgiler verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise sonuç tartışma ve öneriler yer almaktadır.

Öncelikle araştırmamın her aşamasında yer, zaman ve mekân gözetmeksizin her zaman desteğini gördüğüm, beni olumlu yönde motive eden, bilgi ve deneyiminden yararlandığım değerli danışman hocam Prof. Dr. Tufan AYTAÇ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak da araştırma süreci boyunca gösterdikleri sabır ve anlayışla bana destek olan ve her türlü fedakârlığı sergileyen sevgili eşim Sema YILMAZ'a ve araştırma süreci boyunca ihmal ettiğim birlikte vakit geçiremediğim oğullarım Mehmet Eymen ve Salih Utku'ya çok teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	i
BİLDİRİM.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiii
BÖLÜM I	1
1. GİRİŞ	1
1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	4
1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	5
1.4. VARSAYIMLAR.....	5
1.5. TANIMLAR.....	6
BÖLÜM II.....	7
2. KAVRAMSAL/KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ LİTERATÜR	7
2.1. SESSİZLİK KAVRAMI	7
2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	9
2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ	15
2.3.1. Fayda-Maliyet Analizi	15
2.3.2. Bilişsel Çelişki	16
2.3.3. Vroom'un Beklenti (Bekleyiş) Teorisi	16
2.3.4. Sessizlik Sarmalı.....	18
2.3.5. Kendini Duruma-Ortama Uyarlama Teorisi	20
2.3.6. Abilene Paradoksu	21
2.3.7. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi	22
2.3.8. Mum Etkisi	22

2.4. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTTE SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ.....	23
2.4.1. Sağır Kulak Sendromu	23
2.4.2. Çalışan İtaati	25
2.4.3. Pasif Kalma ve Razi Olma	26
2.4.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	27
2.5. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTLERDE SES ÇIKARMA BİÇİMLERİ	28
2.5.1. Ses Çıkarma	28
2.5.2. Açıkça Konuşma.....	29
2.5.3. Muhabirlik	29
2.5.4. Konu Benimsetme.....	30
2.5.5. İlkeli Örgütsel Muhalefet.....	31
2.5.6. Üstleri Etkileme	32
2.5.7. Sorumluluk Alma.....	32
2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ.....	33
2.6.1. Kabullenici Sessizlik.....	33
2.6.2. Korunma/Savunma Amaçlı Sessizlik	34
2.6.3. Korumacı Sessizlik	36
2.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ.....	37
2.7.1. Bireysel Nedenler	37
2.7.2. Yönetmel Nedenler.....	40
2.7.3. Örgütsel Nedenler	41
2.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI	43
2.8.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeydeki Sonuçları	43
2.8.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları	46
2.9. KONUSU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	49
2.9.1. Konuyla İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	49
2.9.2. Konuyla İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	54
BÖLÜM III	62
3. YÖNTEM.....	62
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	62
3.2. VERİLERİN TOPLANMASI	63
3.3. RAPORLAMA.....	64
3.4. ARAŞTIRMANIN GÜVENİRLİLİĞİ.....	66

3.5. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİĞİ.....	67
3.5.1. Çalışmanın Etik İzni	67
3.6. VERİLERİN ANALİZİ	67
BÖLÜM IV.....	68
4. BULGULAR.....	68
4.1. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARINDA CİNSİYET DEĞİŞKENİNİN ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR	68
4.1.1. Yayın Yanlılığına İlişkin Bulgular	68
4.1.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Etki Büyüklüğü Analizinin Birleştirilmemiş Bulguları	70
4.1.3. Çalışmaların Etki Büyüklükleri ve Heterojenlik Testi Sonuçları	73
4.1.4. Homojenlik Testi ve Q ve I^2 İstatistiği Bulguları.....	74
4.1.5. Cinsiyet Değişkenine Göre Moderatör Analizi Sonuçları	75
4.1.6. Araştırmanın Yapıldığı Yıllar İtibariyle Etki Büyüklükleri Meta-regresyon Sonuçları	78
4.2. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARINDA KIDEM DEĞİŞKENİNİN ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR	78
4.2.1. Yayın Yanlılığına İlişkin Bulgular	79
4.2.2. Kıdem Değişkenine Göre Etki Büyüklüğü Analizinin Birleştirilmemiş Bulguları	80
4.2.3. Kıdem Değişkenine İlişkin Etki Büyüklüğü Meta Analizinin Sabit ve Rastgele Etkiler Modeline Göre Birleştirilmiş Bulguları	83
4.2.4. Homojenlik Testi ve Q ve I^2 İstatistiği Bulguları.....	84
4.2.5. Kıdem Değişkenine Göre Moderatör Analizi Sonuçları.....	84
4.2.6. Araştırmanın Yapıldığı Yıllar İtibariyle Etki Büyüklükleri Meta-regresyon Sonuçları	86
4.3. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARINDA BRANŞ DEĞİŞKENİNİN ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR	86
4.3.1. Yayın Yanlılığına İlişkin Bulgular	87
4.3.2. Branş Değişkenine Göre Etki Büyüklüğü Analizinin Birleştirilmemiş Bulguları	88
4.3.3. Branş Değişkenine İlişkin Etki Büyüklüğü Meta Analizinin Sabit ve Rastgele Etkiler Modeline Göre Birleştirilmiş Bulguları	90

4.3.4. Homojenlik Testi ve Q ve I ² İstatistiği Bulguları.....	91
4.3.5. Branş Değişkenine Göre Moderatör Analizi Sonuçları	91
4.3.6. Araştırmanın Yapıldığı Yıllar İtibariyle Etki Büyüklükleri Meta-Regresyon Sonuçları	92
BÖLÜM V	93
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	93
5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA	93
5.2. ÖNERİLER.....	101
KAYNAKÇA.....	104
ÖZGEÇMİŞ	122

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Örgütsel Sessizliğin Tanımları	12
Tablo 4.1. Cinsiyet Değişkeni Rosenthal Korumalı N Sayısı Analizi Bulguları	69
Tablo 4.2. Cinsiyet Değişkeni Orwin Korumalı N Sayısı Analizi Bulguları	69
Tablo 4.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Göre Çalışmaların Etki Büyüklükleri	70
Tablo 4.4. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Etki Büyüklüğü Meta Analizinin Sabit ve Rastgele Etkiler Modeline Göre Birleştirilmiş Bulguları ve Homojenlik Testi	73
Tablo 4.5. Örgütsel Sessizliğe Yönelik Cinsiyetin Etkisine İlişkin Kategorik Moderatör Analizi Sonuçları .	75
Tablo 4.6. Kıdem Değişkeni Rosenthal Korumalı N Sayısı Analizi Bulguları.....	79
Tablo 4.7. Kıdem Değişkeni Orwin Korumalı N Sayısı Analizi Bulguları.	80
Tablo 4.8. .Kıdem Değişkenine Göre Göre Çalışmaların Etki Büyüklükleri.....	80
Tablo 4.9. Kıdem Değişkenine İlişkin Etki Büyüklüğü Meta Analizinin Sabit ve Rastgele Etkiler Modeline Göre Birleştirilmiş Bulguları ve Homojenlik Testi	83
Tablo 4.10. Örgütsel Sessizliğe Yönelik Kıdem Etkisine İlişkin Kategorik Moderatör Analizi Sonuçları .	84
Tablo 4.11. Branş Değişkeni Rosenthal Korumalı N Sayısı Analizi Bulguları.	87
Tablo 4.12. Branş Değişkeni Orwin korumalı N sayısı analizi bulguları.	88
Tablo 4.13. Branş Değişkenine Göre Göre Çalışmaların Etki Büyüklükleri	88
Tablo 4.14. Branş Değişkenine İlişkin Etki Büyüklüğü Meta Analizinin Sabit ve Rastgele Etkiler Modeline Göre Birleştirilmiş Bulguları ve Homojenlik Testi	90
Tablo 4.15. Örgütsel Sessizliğe Yönelik Branşın Etkisine İlişkin Kategorik Moderatör Analizi Sonuçları...	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Suskunluk sarmalı.....	19
Şekil 3.1. Meta-analiz yöntemi süreci basamakları	62
Şekil 3.2. Cinsiyet değişkeni için meta-analiz PRISMA akış şeması	64
Şekil 3.3. Kıdem değişkeni için meta-analiz PRISMA akış şeması	65
Şekil 3.4. Branş değişkeni için meta-analiz PRISMA akış şeması.....	66
Şekil 4.1. Cinsiyet değişkeni huni saçılım grafiği.....	68
Şekil 4.2. Cinsiyet değişkenine göre çalışmaların etki büyüklükleri orman grafiği	72
Şekil 4.3. Araştırmanın yapıldığı yıllar itibariyle cinsiyet değişkenine ait etki büyüklükleri meta-regresyon sonuçları	78
Şekil 4.4. Kıdem değişkeni huni saçılım grafiği	79
Şekil 4.5. Kıdem değişkenine göre çalışmaların etki büyüklükleri orman grafiği	82
Şekil 4.6. Araştırmanın yapıldığı yıllar itibariyle kıdem değişkenine ait etki büyüklükleri meta-regresyon sonuçları	86
Şekil 4.7. Branş değişkeni huni saçılım grafiği	87
Şekil 4.8. Branş değişkenine göre çalışmaların etki büyüklükleri orman grafiği	90
Şekil 4.9. Araştırmanın yapıldığı yıllar itibariyle branş değişkenine ait etki büyüklükleri meta-regresyon sonuçları	92

SİMGELER VE KISALTMALAR

Akt. : Aktaran

Arkd. : Arkadaşları

CMA : Comprehensive Meta Analysis

d : Standartlaştırılmış etki büyüklüğü

df : Serbestlik derecesi

ERIC: Education Resources Information Center

I² : Toplam gözlenen varyans için gerçek heterojenlik oranı

N : Çalışma sayısı

n : Örneklem sayısı

ÖS: Örgütsel sessizlik

p : Anlamlılık düzeyi

PRISMA: Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analyses

Q : Heterogeneity (Heterojenlik değeri)

s : Standart sapma

SE : Standart hata

TDK: Türk Dil Kurumu

ULAKBİM : Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi

YÖK : Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı

Z : Normal dağılım değeri

χ^2 : Ki kare

BÖLÜM I

1.GİRİŞ

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi amacıyla meta-analiz yönteminin kullanıldığı bu çalışmanın problem durumu, amacı, önemi, varsayımları ve araştırmada kullanılan temel kavramların tanımları bu bölümde yer almaktadır.

1.1.ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Bir toplumun, hızla değişen ve küreselleşme ile artan rekabet ortamında gelişmesi ve modernleşmesi, o toplumda var olan eğitim sistemi ve eğitim örgütlerinin kalitesine bağlıdır (Çalık ve Sezgin, 2005). Eğitim kurumlarının kalitesi de en etkili unsur olan öğretmenlerin niteliğine ve mesleki yeterliliklerine bağlıdır. Bundan dolayı öğretmenlerin niteliğini ve mesleki gelişimlerini artırmak önemlidir. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin düşüncelerini ve fikirlerini özgürce ifade etmeleri, yönetsel kararlara katılmaları, örgütte problem ve sorunlara yönelik çözüm önerileri sunmaları, bilgi, beceri ve deneyimlerini öğrenciler ve meslektaşları ile paylaşmaları eğitimin niteliğini ve kalitesini artıracaktır (Arlı, 2013). Öğretmenlerin, yöneticilere güvenmeme, konuşmayı riskli olarak görme, izolasyon korkusu, geçmiş yaşantılar, ilişkileri zedeleme korkusu, şikayetçi ve sorun çıkarıcı görünmek istememeleri gibi sebeplerden dolayı susmaları, eğitim sisteminde bozulmalara neden olacak; okulların gelişimini ve değişimini olumsuz etkileyecektir (Dal ve Başkan, 2018).

Sessizlik kavramı örgütsel anlamda, çalışanların örgütle ilgili konularda düşünce ve fikirlerini çeşitli nedenlerden dolayı söylememeleri ve sessiz kalmalarını ifade etmektedir (Çalışkan ve Pekkan, 2016). Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, “*çalışanların örgütsel konularla ilgili fikir ve düşüncelerini açıkça dile getirmemesi ve kasıtlı olarak gizlemesi*”; Pinder ve Harlos (2001), “*bireylerin örgütsel olaylarla ilgili davranışsal, bilişsel ve duygusal yorumlarını, değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme kabiliyetine sahip olan kişiden saklama*”, Dyne, Ang ve Botero, 2003) “*çalışanların örgütteki gelişmelere karşı kasıtlı bir biçimde fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini ifade etmemeleri*” olarak tanımlamıştır.

Alanyazında farklı tanımlamalar olmakla birlikte, yapılan araştırmalarda araştırmacıların (Bowen ve Blackmon, 2003; Dyne ve diğerleri, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Premeaux, 2001; Pinder ve Harlos, 2001; Premeaux ve Bedeian, 2003),

örgütsel sessizliğin “örgütsel sorunlarla ilgili görüşlerin paylaşılmaması, bilgi ve fikirlerin kasten gizlenmesi” ve “örgütsel sorunlarla ve konularla sınırlı olması” noktalarında hemfikir oldukları görülmüştür.

Çalışanların sessiz kalma davranışının nedenlerini inceleyen araştırmalarda, (Milliken ve diğerleri, 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Çakıcı, 2007, 2008; Demir ve Öztürk, 2010; Bildik, 2009) örgütsel nedenler, adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi, örgüt kültürü, yönetsel nedenler, yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları, iş ve işgörene olan önyargılı inanışlar, yöneticinin yapısı, bireysel nedenler, güven eksikliği, konuşmanın riskli bulunması, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler, ilişkileri zedeleme korkusu, karakter özellikleri, ulusal ve kültürel nedenler ortaya çıkmaktadır. Sıralanan bu sebepler çalışanların sessiz kalmasına neden olabilir, ancak sessizlik aniden oluşan bir durum değildir. İnsanlar sessiz kalmayı mecbur olduklarında veya sessiz kalınmasının gerekli olduğunu düşündükleri durumlarda tercih ederler (Özgen ve Sürgevil, 2009). Ne şekilde olursa olsun örgütsel sessizlik, örgüt çalışanlarını ve örgütün kendisini de etkiler. Örgütsel sessizlik çalışanların, stres yaşamasına, stres sonucu moral ve motivasyon kayıplarının oluşmasına, çalışanların yeteneklerinin gelişmesine engel olarak performans düşmesine neden olabilir (Brinsfield, 2009; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Örgütün karar almasını, işlevlerini ve verimini olumsuz yönde etkiler; örgütün kendini değiştirmesine ve geliştirmesine de engel olabilir (Milliken ve Milliken, 2000). Örgüt içerisinde oluşan problemlerin tespiti ve çözümüne yönelik görüş ve önerilerin ifade edilmemesi geribildirim sisteminin oluşmasına engel olur, değişik alternatiflerin ileri sürülmesinin önünü tıkar. Bu nedenle çalışanların fikir ve görüşlerini söylememesi, başarının önündeki en önemli engellerden biri olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların sessizlik davranışı, örgütün değişimi ve gelişimi önünde bir engel, örgütün varlığını devam ettirebilmesi ve gelişebilmesinin önünde büyük bir set olarak görülmektedir. (Morrison ve Milliken, 2000).

Okullarda ya da eğitim örgütlerinde görüş ve önerilerin ifade edilmesinin riskli olarak algılanması, yöneticilerin otoriter yönetim anlayışları, yönetici performansının düşük olması, idarecilerin ilgili gibi görünüp ilgilenmemeleri, yöneticilerdeki her şeyin en iyisini ben bilirim tutumu, yönetime olan güven eksikliği, izole olma korkusu, karşı fikir söylendiğinde suçlanma kaygısı, okul ve yöneticilere yönelik ifadeler karşısında yaptırım uygulanacağı endişesi, kişisel rekabet ve çıkar çatışmaları, meslektaşların yetersiz performansı, fikir ve görüşlerin mevcut durumu etkilemeyeceği ve sonucu değiştirmeyeceği algısı gibi nedenlerden dolayı öğretmenler sessiz kalmayı tercih

etmektedirler (Arlı, 2013; Cemaloğlu, Daşcı ve Şahin, 2013). Alan yazın incelendiğinde yönetici tutum ve davranışlarının örgütsel sessizliğin en temel ya da en önemli nedeni olarak değerlendirildiği görülmektedir (Batmunkh, 2011; Bayram, 2010; Bildik, 2009; Cemaloğlu vd., 2013; Çakıcı, 2008; Kahveci, 2010; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Milliken vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Taşkiran, 2010; Yanık, 2012; Daşcı, 2014).

Örgütsel sessizliğin yaşandığı okullarda öğretmenler, bilgi, beceri ve tecrübelerini yönetici ve meslektaşları ile okul yönetimi ile bilinçli ve kasıtlı olarak paylaşmamakta, onlara yeni fikir ve düşüncelerini yeterli düzeyde aktarmamaktadırlar. Örgütsel sessizliğin sonucunda okulda değer ve bilgi paylaşımı yetersiz olmakta, öğretmenlerin ve yöneticilerin performansı düşmekte ve sinerji ortaya çıkmamaktadır (Cemaloğlu, 2012).

Bir eğitim örgütü olan okullarda belirlenen vizyona ulaşılması ve okulun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, okul içindeki bütün çalışanların işbirliği ve uyum içinde birlikte çalışmalarını gerektirmektedir. Alanyazın incelendiğinde, okullarda öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini, sorunlarını rahatça ifade edemedikleri, okulda meydana gelen sorunları görmezlikten gelip susmayı tercih ettikleri, hem okul yöneticileri hem de meslektaşlarından aldıkları olumsuz eleştiriler karşısında sessiz kaldıkları belirtilmiştir (Kolay, 2012; Kahveci, 2010).

Toplumun temelini oluşturan çocukların, donanımı yüksek, ufku geniş, yeniliklere açık, vizyon sahibi öğretmen ve yöneticilerin olduğu okullarda eğitim görmeleri büyük önem taşımaktadır (Kolay, 2012). Bu durumda öğretmen ve okul yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Özellikle okul yöneticileri, personeli ile sürekli iletişim halinde olmalı, onların fikirlerini almalı ve sorunlarını dinlemelidir. Okul yöneticileri, personeli ile fikir alışverişinde bulunarak, okul ve öğrenciler için neler yapılabileceğini ortak bir karar altında değerlendirmelidir (Kahveci, 2010). Öğretmenlerin fikirlerine saygı duyulması, özgüvenlerinin kırılmaması ve okul için faydalı olduklarına inandırılması okul yöneticileri tarafından gösterilmesi beklenen davranışlardır. Çünkü rahatça iletişim kuramayan, sorunlarını kolaylıkla dile getirmeyen öğretmen ve yöneticilerden çalıştıkları okullarda yüksek düzeyde performans beklemek mümkün değildir (Çakıcı, 2010).

Türkiye’de eğitim alanında örgütsel sessizlik konusuna yönelik yapılan nitel ve nicel çalışmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Okullarda örgütsel sessizliği konu edinen nitel ve nicel yöntemler kullanılarak yapılan araştırmalarda genellikle çeşitli

ölçekler ve farklı bağımsız değişkenler (cinsiyet, branş, medeni durum, öğrenim düzeyi, mezun oldukları fakülte, kıdem vb.) kullanılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, istatistiksel açıdan hem anlamlı hem de anlamlı olmayan ve bağımsız değişkenlerin alt grupları açısından farklılık gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. Son yıllarda okullarda öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini konu alan çalışmaların artması, bu sonuçların derlenip örneklem sayıları da dikkate alınarak ortak bir sonucun ortaya çıkarılması ve sentezlenmesi ihtiyacını ortaya koymuştur. Tüm bu araştırmaların sonuçlarını sentezleyebilmek ve öğretmenlerin örgütsel sessizliğine ilişkin görüşleri bağlamında yeni araştırmalara bir yön gösterebilmek için meta-analiz çalışmalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini konu edinen birbirinden bağımsız olarak yapılan çalışmalar şüphesiz alana katkı sağlamıştır. Ancak bu çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlar elde edilmesi sözkonusudur. Tüm bu bilgiler ışığında, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının çeşitli demografik değişkenlerine göre incelenmesi ve bu konu hakkında daha kapsamlı, bütüncül ve sistematik bilgilerin edinilmesi ihtiyacı araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Alanyazın incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizliğine ilişkin görüşleri ele alan meta-analiz çalışmaların yeterli olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, sıklıkla demografik değişkenlerin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı çalışılmıştır. Bu durum, katılımcıların demografik değişkenlerinin örgütsel sessizlik üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu sorusunu akla getirmektedir. Bu çalışma, öğretmenlerin demografik değişkenlerinin örgütsel sessizlik algısı üzerindeki etkisini daha kapsamlı ve bütüncül bir bakış açısıyla irdelemesi ve buna yönelik genel eğilimin belirlemesi bakımından önemlidir. Ayrıca araştırma bulgularını tek tek inceleyerek öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarına ilişkin genelleme yapmak yerine istatistiksel olarak sonuçların birleştirilmesine dayalı meta-analiz yöntemi ile etki büyüklüğünü ortaya koymanın daha yerinde olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile ilgili farklı bölgelerde, birbirinden habersiz araştırmacıların yaptıkları birçok çalışmaya ilişkin istatistiksel sonuçlara göre çıkarımda bulunmak, tek bir çalışmanın sonucuna göre çıkarımda bulunmaktan çok daha sağlıklıdır. Bu anlamda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile ilgili yapılan çalışmaların meta-analiz yöntemi ile bir araya getirilerek etki büyüklerinin ortaya çıkarılmasının alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Öte yandan

ilgili alan yazın incelendiğinde yurt içinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını bütüncül bir yaklaşımla ele alan sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu bağlamda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısını kapsamlı bir bakış açısıyla inceleyen bu çalışmanın, akademik bir boşluğu doldurarak alana önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında cinsiyetlerinin, kıdemlerinin ve branşlarının etki düzeyini ortaya koymaktır. Araştırmada belirlenen amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere meta-analitik analizler aracılığıyla cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında cinsiyet değişkeninin etki düzeyi nedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında kıdem değişkeninin etki düzeyi nedir?
3. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında branş değişkeninin etki düzeyi nedir?

1.3.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Örneklemi Türkiye olan çalışmalar meta-analiz kapsamına alınmıştır.
2. Türkçe ve İngilizce dillerinden birinde yazılmış çalışmalar kapsama alınmıştır.
- 3.Etki büyüklüğünü hesaplamayı sağlayacak deney ve kontrol grubuna ait örneklem büyüklüğü, aritmetik ortalama, standart sapma değerlerini ya da bu değerlerin hesaplanmasını sağlayacak verileri içeren çalışmalar kapsama alınmıştır.

1.4.VARSAYIMLAR

- 1.Araştırma kapsamına dâhil edilen meta analiz çalışmalarının nicel araştırma tekniklerine uygun bir şekilde yürütüldüğü,
- 2.Bu araştırma kapsamına alınan yayınların bilimsel araştırma ilkelerine uygun bir şekilde yapıldığı,
3. Bu araştırma kapsamına alınan çalışmalardaki verilerin incelenmek için güvenilir olduğu,
4. Bu araştırma ve araştırmaya dâhil edilen çalışmalarda araştırmacının objektif olarak değerlendirme yaptığı varsayılmıştır.

1.5.TANIMLAR

Örgütsel Sessizlik: İşgörenlerin örgütün sorunları hakkında duygu ve düşüncelerini, endişelerini bilinçli ve kasıtlı olarak saklamasıdır.

Meta-Analiz: Kelime anlamı analizlerin toplanması veya üst analiz olarak ifade edebilir. Ancak istatistiksel anlamda farklı çalışmalardan elde edilen sonuçların birleştirilerek genel bir sonuç elde edilmesi için yapılan analiz ya da herhangi bir çalışmaya ait sonuçların tekrar analiz edilmesi anlamına gelir (Glass, 1976).

Etki Büyüklüğü: Bir çalışmada bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni olumlu veya olumsuz ne kadar etkilediğini istatistiksel olarak belirtilen ve meta analize dâhil edilen her bir çalışmanın etki katsayısını ifade eden değerdir (Dinçer, 2014).

Moderatör Değişken: Çalışma karakteristikleri olarak da adlandırılan moderatör değişken, araştırmalarda etkisi raporlanmayan ancak etki büyüklüğü hesaplamasında rolü olan bağımsız değişkenlerdir. Birer yordayıcı olarak etki büyüklükleri arasındaki heterojenliğin açıklanmasını sağlayan diğer bir ifade ile meta-analiz çalışmalarında ortalama etki büyüklüğünde alt grupların ve araştırma niteliklerinin etkisini ölçmeyi sağlayan ve etki büyüklükleri arasındaki ilişkileri değerlendirmede açıklayıcı özelliklere sahip bağımsız değişkenlerdir (Card, 2012). Moderatör değişkenler arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlılığı, Hedges ve Olkin'in (1985) geliştirmiş olduğu Q istatistiği yöntemiyle test edilmektedir (Littell, Corcoran ve Pillai, 2008). Bu çalışmada, ortalama etki büyüklüğünde rol oynayacağı düşünülen; araştırmaların yayın türü, araştırmaların uygulandığı örneklem bölgesi, araştırmaların yapıldığı eğitim kademesi, araştırmalarının yapıldığı örneklem gurubundaki öğretmen branşı, araştırmaların yapıldığı okul türü ve araştırmaları yapan araştırmacıların cinsiyeti olmak üzere altı adet kategorik moderatör değişken belirlenmiştir.

BÖLÜM II

2.KAVRAMSAL/KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ LİTERATÜR

2.1.SESSİZLİK KAVRAMI

Türk Dil Kurumu sözlüğünde sessizlik, “ortalıkta gürültü olmaması, sükût” olarak tanımlanırken; sessiz, “ses çıkarmayan-sesi olmayan” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Sessizlik stratejik olarak bilinçli–kasıtlı bir davranışken, konuşmadan kaçınma, kabullenme ve teslimiyet anlamına da gelmektedir (Gambarotto ve Cammozzo, 2010). Yani sessizlik davranışı bileyerek ve isteyerek gösterilebileceği gibi, zorunlu durumlarda da gösterilebilecek bir davranıştır denilebilir.

Konuşma ile sessizlik karşılaştırıldığında sessizliğin daha çok belirsizlik içerdiği görülmektedir. Bu belirsizlik bireylerin sessizlik davranışını yanlış anlama ve yorumlamasına neden olmaktadır. Sessizlikle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde sessizliğin kabul etme, onaylama ve memnun olma anlamına geldiği görülmektedir. Ancak sessizlik örgütlerde her zaman kabul etme, onaylama ve memnun olma anlamlarına gelmeyebilir. Bu nedenle örgütlerdeki sessizlik davranışını yöneticilerin doğru anlamaları ve iyi yorumlamaları gerekmektedir (Durak, 2018). Sessizlik davranışı eski dönemlerde uyum göstergesi olarak kabul edilse de bugün bu davranışın tepki ve geri çekilme anlamına da gelebileceği bilinmektedir (Bildik, 2009).

Sessizlik kavramı karmaşık ve çok boyutlu bir kavram olup, psikoloji, felsefe ve sosyoloji gibi disiplinlerin de incelediği bir kavramdır. Sessizlik psikoloji alanında “içine kapanma, suskunluk hali” sosyoloji alanında ise “toplumsal suskunluk” olarak olumsuz bir durum olarak değerlendirilmektedir (Çakıcı, 2007). Felsefe alanında ise ses çıkarmamanın olmamasından çok sır saklama olarak kabul edilir yani kişinin bildiği bir durum veya olguyu çeşitli nedenlerden dolayı söylememesi, gizlemesi ve kendine saklaması olarak kabul edilir (McGregor, 2005). Türk toplumunda “Erken öten horozun başını keserler” ya da “söz gümüşse sükût altındır” sözleri sessizliğin olumsuz davranış olmadığını tersine bu davranışın kabul gören bir davranış olduğunu göstermektedir. Ancak sessizlik tanımı yönetsel olarak değerlendirildiğinde sessizliğin olumlu bir davranış olmadığı tam tersine olumsuz bir davranış olduğunu söylemek doğru olur. Örgüt çalışanları, örgüt kurullarının etkisinde kalarak, işlerini kaybetme korkusu, dışlanma, yöneticilerle ters düşme, izole olma ve algıladıkları diğer tehlikeleri de düşünerek sessizlik davranışları gösterirler. (Perlow ve Williams, 2003).

Çakıcı (2007), sessizliği konuşmanın olması halinde ortaya çıkacak olası sorunlardan kurtulmak için tercih edilen bir davranış şekli olarak tanımlamaktadır. Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011), sessizliğin genellikle sorun çıkartılmaması ve uyumlu olmak anlamında kullanıldığını ifade etmiştir. Nikaram, Yamchi, Samereh, Zahrani ve Alvani (2012), sessizliği sesin yokluğundan başka yazmama, paylaşımda bulunmama, önemsememe anlamlarına gelebileceğini belirtmiştir. Sessizlik başlangıçta iletişimsizlik gibi algılansa bile aslında önemli bir iletişim aracıdır, bireyler ses çıkarmayarak etrafına mesajlar iletmektedir (Taşkiran, 2011). Özgen ve Sürgevil (2009), sessizlik iletişimsizlik gibi değerlendirilse bile kişiler sessiz kalarak çevresine mesaj verdiğini bunun da önemli bir iletişim biçimi olduğunu ifade etmiştir. Davranış bilimciler, sessizlik kavramını “eylemsizlik” olarak tanımlamışlardır (Nader, 2001). Bireylerin bilgi sahibi olduğu konularla ilgili düşüncelerini ve fikirlerini söylemeyerek kendilerine saklamaları olarak tanımlanan sessizlik kavramının pasif bir davranış olduğu görüşü de vardır. Hirschman (1970) de sessizliği, pasif bağlılık anlamında olumlu bir davranış olarak tanımlamıştır (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011). Ancak sessizliğin pasif bağlılık olarak tanımlanması sessizliğin tüm boyutları için geçerli olduğu söylenemez. Sessizliğin, “ses çıkarma”nın tersi olarak ifade edilemeyeceği görüşü de mevcuttur (Scott, 1993).

Pinder ve Harlos, 2001 yılındaki çalışmalarında, sessizlik kavramını haksızlığa karşı bir tepki olarak bilinçli-kasıtlı ve amaçlı bir şekilde gösterilen bir davranış olarak değerlendirerek, sessizlik davranışının birçok boyutunun ortaya çıkartılmasında ve sessizlik davranışının kavramsallaştırılmasında büyük bir öneme sahiptir (Pinder ve Harlos, 2001).

Morrison ve Milliken, sessizliği çalışanların kendi işlerini ve çalıştıkları işyerini iyileştirme yönündeki sahip oldukları bilgi, düşünce ve görüşlerini kasıtlı olarak saklama durumu olarak tanımlamıştır (Morrison ve Milliken, 2000). Van Dyne, Ang ve Botero, (2003) sessizliği konuşmanın olmaması ya da net olarak anlaşılacak bir davranış gösterilmemesi olarak tanımlamıştır. Brown ve Coupland (2005) ise sessizliği, bir nevi boykot durumu olarak tanımlamıştır. Sessizlik reddetme, karşı koyma ve muhalefet etmek amacıyla kasıtlı olarak uygulanan bir stratejidir. Sessiz bırakılma zorunluğu sessizliğin tercih edilmesinden çok farklıdır. Siyahi kadınların yönetimlerin ırkçılık kaynaklı politikaları nedeniyle kendileriyle ilgili konularda sessiz kalması bu duruma örnek gösterilebilir. Çünkü bu kadınlar konuştuklarında, hayatlarının tehlikeye girebileceğini bildikleri için sessiz kalmaları kendi yaşamları için anlamlı hale gelmektedir (Kahveci,

2010).

Sessizlik kavramını inceleyen bilim insanlarının kavram ile ilgili olumlu ve olumsuz yaklaşımlarda bulunmaları, sessizlik ile ilgili farklı görüş ve fikirlerin, kavrama ait farklı soruların ortaya çıkmasına neden olması doğaldır. Bu durumun kavramının içinde barındırdığı karmaşık ve ikilemli yapıdan kaynaklandığı ifade edilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003). Pinder ve Harlos (2001), söz konusu ikilemli yapının, beş tane ikili fonksiyondan meydana geldiğini ifade etmiştir. Ancak yazında sessizlik kavramının üç fonksiyonu üzerinde durulmaktadır. Kısaca sessizlik, bilinçli, kasıtlı ve aktif olarak sergilenen bir davranış biçimi olarak çalışılmaktadır (Tülübaş ve Celep, 2014; Kolay,2012; Özdemir ve Uğur 2013).

Pinder ve Harlos'un 2001 yılında yaptığı çalışmada belirtilen sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu aşağıda belirtilmiştir (Kolay, 2012; Özdemir ve Uğur, 2013);

- İnsanları birleştirilebileceği gibi ayırabilir,
- İnsan ilişkilerini olumlu yönde etkileyebileceği gibi olumsuz yönde de etkileyebilir,
- Bilgi akışını sağlayabildiği gibi bilgi akışını gizleyebilir,
- Düşünce varlığının ya da yokluğunun bir belirtisi olabilir,
- Onaylamanın ya da onaylamamanın bir göstergesi olabilir.

Bu ikili fonksiyonlar, sessizlik kavramının tek yönlü bir olgudan çok içerisinde karmaşık özellikleri barındıran çok yönlü bir olgu olduğunun göstergesidir (Barçın, 2012).

Sessizlik kavramına yönelik yukarıda yapılan açıklama ve tanımlamalardan yola çıkarak bir değerlendirme yapacak olursak, sessizliğin pasif bir yapıda olduğu, farklı nedenlere karşı olumsuz bir tepki davranışı olarak bilinçli ve kasıtlı olarak yapılan eylemlerden oluştuğu söylenebilir. Sessizlik davranışı ile ilgili olumlu ve olumsuz değerlendirmeler yapılmış olup bu durum sessizlik kavramı üzerine birçok araştırma yapılması gerektiğinin de bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

2.2.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Alanyazında yeni bir kavram olan örgütsel sessizlik kavramı açıklanmadan değinilmesi gereken ilk kavram örgüt kavramıdır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde örgüt “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin

oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Balcı’ya (2005) göre örgüt, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireylerin, örgütlenmesi, güçlerini birleştirmesi, liderlik ve değerlendirme süreçlerinin tamamıdır. Örgütsel Sessizlik ise çalışanların kendi işleri ve örgütü ile ilgili duygu, düşünce, fikir, görüş ve önerilerini bilinçli bir şekilde söylememe, kendine saklama olarak ifade edilebilir.

Örgüt içinde bireyler tarafından gösterilen sessizlik davranışının yoğun bir şekilde yaşandığının kabul edilmesine rağmen kavramın karmaşık bir olgu olması, açıklanması ve anlaşılmasının güç olması gibi nedenler, akademik anlamda kavram ile ilgili çalışmaların az yapılmasına neden olmuştur (Dyne vd., 2003). Morrison ve Milliken (2000) örgütlerde sessizliğin yoğun olarak yaşanmasına rağmen üzerinde titizlikle durulmadığını, Pinder ve Harlos (2001) da sessizlik davranışının araştırmacılar tarafından yeterince ilgi görmediğini belirtmektedirler. Dyne ve diğerleri (2003), ise sessizlik konusunun akademik alanda yeterince ilgi görmemesinin iki nedeninin olduğunu belirtmiştir. İlki birçok görüşün sessizliği konuşma olmaması, sessizliği incelemenin açık davranışlardan daha güç olarak değerlendirilmesi; ikincisi ise sessizlik davranışının anlaşılmayan bir yapıda olması nedeniyle yorumlama ve değerlendirme zorluğu ile ilgilidir (Dimitris ve Vokala, Dyne ve diğerleri, 2003; Milliken vd., 2003; Premeaux ve Bedeian, 2003).

Literatüre 2000’li yıllarda kazandırılan örgütsel sessizlik kavramı Türkçe yönetim yazınında ilk olarak 2007 yılında Çakıcı tarafından çalışılmıştır. Örgütsel sessizlik kavramını Çakıcı, çalışanların işleri ve işyerlerini olumlu yönde etkileyerek geliştirebilecek teknik/davranışsal konular hakkında kasıtlı olarak görüşlerini, düşüncelerini dile getirmemesi ve sessiz kalmayı tercih etmesi olarak tanımlamıştır (Çakıcı, 2007).

Sessizlik kavramı ilk olarak Hirschman’ın 1970 yılında “Exit Voice and Royalty: Terk Etme, Sesini Yükseltme ve Sadakat” isimli çalışması ile akademik alana kazandırılmıştır. Bu çalışmada sessizlik, pasif bağlılık olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmayla literatüre kazandırılan sessizlik kavramını ilerleyen dönemlerde birçok araştırmacı çalışmıştır: Sessizlik ile ilgili yapılan çalışmaları üç dönem halinde incelenebilir.

İlk Dalga (Başlangıç Dönemi): 1970’den 1980’li yılların ortasına kadar olan dönemi kapsayan bu dönemde, Hirschman, örgütsel sessizliği–pasif bağlılık olarak tanımlamıştır. Sessizliği, örgütsel tatminsizlik karşısında bir tepki davranışı olarak bağlılıkla

bir tutmuş, şikâyetlerini söylemeyen, mevcut durumu kabul eden bir çalışan profili çizmiştir (Özdemir ve Uğur, 2013). Rosen ve Tesser tarafından 1970 yılında yapılan bir çalışma ile istenilmeyen mesajların çalışanlar tarafından söylenmemesi ve konuşulmaması olarak tanımlanan Mum Etkisi (Olumsuz Mesajları Azaltma-Minimizing Unpleasant Messages) kavramı bağlamında ortaya çıkmıştır. Noelle-Neumann'ın, 1974 yılında Sessizlik Sarmalı Teorisi'ni (Spiral of Silence) konu alan çalışması dönemin bir diğer çalışmasıdır. Bu çalışmada, çalışanlar örgüt ile ilgili fikirlerini söylemeden önce, örgütten dışlanmamak ve örgüte uyum sağlamak için örgüt içinde hâkim olan anlayışları analiz ederek sessiz kaldıkları görüşü savunulmuştur (Acaray, 2014).

İkinci Dalga (İkinci Dönem): 1980'li yılların ortasında başlayıp 2000'li yıllara kadar olan bu dönem ikinci dalga veya ikinci dönem olarak adlandırılmaktadır (Brinsfield, 2009). Bu dönemde sessizlik ile ilgili çalışmalar artarak çalışmaların kapsamı genişlemiştir. Graham 1983 yılında yaptığı çalışmada, örgüt içindeki yasal ve ahlaki olmayan uygulamalara karşı çalışanların vicdani olarak kabul etmeme, karşı koyma davranışı olarak tanımladığı ilkeli örgütsel muhalefet kavramı bağlamında çalışan sessizliğini konu edinmiştir. Bu dönemde ortaya çıkan diğer bir kavram muhbirlik (şikâyet etme), örgüt ile ilgili bilgilerin örgüt içinde veya dışında kişi veya kurumlara aktarılmasıdır. 1990 yılların sonuna doğru araştırmacılar sessizlikle ilgili sosyal dışlanma ve sağır kulak sendromu gibi konular üzerine yoğunlaşmışlardır (Brinsfield vd., 2009; Durak, 2012). Peirce ve diğerleri, (1998) tarafından çalışılan sağır kulak sendromu, çalışanların örgüt içerisindeki olumsuzlukları söylemelerine rağmen önemsenmemesi ve cesaretlerinin kırılması olarak tanımlanmaktadır. Williams (1997) tarafından çalışılan sosyal dışlanma ise örgüt içinde psikolojik taciz, istismar ve negatif tutumlar ile ilgili bir kişi veya grubu yok saymak, görmezden gelmek ve dışlamak amacıyla sessiz kalınması olarak tanımlanmaktadır (Durak, 2012).

Üçüncü Dalga (Mevcut Dönem): İkibinli yıllardan başlayarak içinde bulunduğumuz dönemi kapsayan bu dönem, mevcut dönem olarak adlandırılmaktadır. Sessizlik davranışı örgütlerde yoğun olarak yaşanmasına karşın 2000 yıllara kadar araştırmacılar tarafından konu ile ilgili yeteri kadar deneysel ve teorik çalışma yapılmamıştır. İkibinli yıllarda sonra ise örgütsel sessizlik konusunda araştırmalar ve yayınlar artmıştır (Pinder ve Harlos, 2001). Örgütsel Sessizlik davranışı ile ilgili Morrison ve Milliken (2000), Pinder ve Harlos (2001) ve Dyne, Ang ve Botero'nun (2003) yapmış olduğu çalışmalar bu dönemde gerçekleşmiştir. Bu çalışmalar araştırmacılar tarafından

ileride yapılacak olan çalışmalar için de bir rehber niteliğinde olmuştur (Brinsfield vd., 2009).

Üç dönem halinde incelen örgütsel sessizlik çalışmaları değerlendirildiğinde, ilk dalga dönemine ait çalışmaların iletişim alanında, ikinci dalga dönemindeki çalışmaların ilk dalga dönemine göre yönetim alanına doğru kaydığı ve üçüncü dalga dönemine ait çalışmaların ise diğer disiplinlerin alt konusu olmaktan çıkıp yönetim alanında yeni bir kavram olarak çalışıldığı görülmektedir (Şehitoğlu, 2010). Araştırmacılar örgütsel sessizlik kavramını birbirinden farklı ad ve terimler altında incelemişlerdir. Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çalışmaları kronolojik olarak değerlendirmek kavramın kolay anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu çalışmalar Tablo 2.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.1.Örgütsel Sessizliğin Tanımları

Otorite (ler) ve Yıl	Kavrama verilen ad	Kavramın Öne Çıkan Tanımı/Tarifi
Hirschman (1970)	Bağlılık	Memnun olunmayan durumlarda, örgüt çalışanları işlerin yoluna gireceğinden emin bir şekilde örgüte bağlılıklarını sessiz bir şekilde sürdürürler (Hirschman, 1970).
Conlee ve Tesser (1973)	Sessizlik Etkisi (The MUM effect-iyi haberlerin aktarılması, kötü olanların ise minimize edilmesi.)	Çalışanlar, ilişkilerin zedelenmesinden çekindikleri için olumsuz bilgi ve haberleri iletme konusunda isteksizdirler (Conlee ve Tesser, 1973).
Noelle-Neumann (1974)	Sessizlik Sarmalı	Çalışanlar, örgütte çoğunluk görüşüne uyulmadığında dışlanacakları korkusuyla çoğunluğun görüşünün tersi yönde bir açıklama yapmaktan çekinirler (Noelle-Neumann, 1974).
Peirce (1998)	Sağır Kulak Sendromu	Örgütte şikâyetlerin dikkate alınmaması ve şikâyetlere cevap verilmemesi, çalışanların sessiz kalmasına neden olmaktadır (Peirce, 1998).
Morrison ve Milliken (2000)	Örgütsel Sessizlik	Örgütte çalışanların toplu olarak işi ve işyeri ile ilgili konu ve sorunları söylememeleri /söyleyememeleri (Morrison ve Milliken, 2000).
Williams (2001)	Sosyal Dışlanmışlık	Toplum/Örgüt içinde kendisini dışlanmış olarak hisseden bireyin kendisini tam olarak ifade edememesi (Williams, 2001).
Pinder ve Harlos (2001)	İşgören Sessizliği	Bireylerin örgütsel olaylarla ilgili davranışsal, bilişsel ve duygusal yorumlarını, değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme kabiliyetine sahip olan kişiden saklaması (Pinder ve Harlos, 2001).

Pinder ve Harlos (2001)	İşten Geri çekilme	Çalışanlar, örgütte fikir ve düşüncelerini söylediklerinde bir yararı ve faydası olmadığını anladıkları zaman iş ile bağlarını koparmak zorunda kalması (Pinder ve Harlos, 2001).
Van Dyne vd. (2003)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	İşbirliği veya başkalarını düşünme amaçlı çalışanlar, örgütün yararına veya başkaları için faydası olacak fikir, düşünce, öneri ve edinilen bilgileri bilinçli olarak söylememesi (Van Dyne vd., 2003).

Kaynak: Greenberg, J., ve Edwards, M (2009), “Voice and Silence in Organizations”, Emerald Group Publishing Limited. UK, Akt., Barçın (2012).

Tablo 2.1. görüldüğü gibi araştırmacılardan bazıları aynı anlama gelecek kavramları farklı terimlerle tanımlamış ve bazıları da farklı terimleri aynı anlama gelecek kavramları tanımlamak için kullanmışlardır.

Günümüzde örgütlerde, örgütsel sessizlik davranışı yoğun bir şekilde yaşanmasına rağmen kavramı tam olarak tanımlayan, irdeleyen ve boyutlarını açıklayan az sayıda çalışma vardır. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizlik olgusunun örgüt içinde yaşanan ve örgüt yapısından etkilenen sosyal bir davranış olduğunu tanımlayan ve örgütsel sessizliğin boyutlarını ortaya koyan bir model geliştirmiştir. Modele göre örgütsel sessizlik davranışı sadece çalışan ile üst yönetim kademesinde değil, aynı zamanda çalışanlar arasındaki anlaşmazlık ve ihtilaflarda ortaya çıkan bir davranış olarak karşımıza çıkabilmektedir (Tangirala, 2008).

Alanyazında örgütsel sessizlik kavramı ilk olarak Morrison ve Milliken’in 2000 yılında yapmış olduğu çalışma ile literatüre girmiştir. Örgütsel sessizlik kavramını Morrison ve Milliken, örgütün yenilenmesi ve gelişiminin önündeki büyük bir tehlike ve örgütün yenileme ve geliştirmeye engel olan çoğulcu bir fenomen olarak tanımlamıştır (Morrison ve Milliken, 2000). İlerleyen dönemlerde Morrison ve Milliken’in geliştirdiği bu kavram üzerinde birçok araştırma yapılmış ve böylece örgütsel sessizlik kavramının teorik altyapısı oluşturulmuştur.

İleriki dönemlerde Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliği kavramını literatüre kazandırmıştır. Çalışan sessizliği temel olarak bireysel boyutta incelenirken, örgütsel sessizlik ise örgütsel boyutta incelenen bir olgu olarak ele alınmıştır. Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliği kavramını, çalışanların örgüt ile ilgili zihinsel, duygusal, davranışsal ve teknik bilgilere sahip olmasına rağmen, bu bilgileri örgüt içinde yetkili kişilere yani örgütte değişim ve düzeltibilme yeteneğine sahip olan kişilere bilinçli ve

kasıtlı olarak aktarmaması, sözlü veya yazılı olarak iletişimde bulunmaması olarak tanımlamıştır. Ayrıca çalışan sessizliğinin altta yatan güdülerden kaynaklı farklı anlamlar taşıyabileceğini belirtmiştir (Çakıcı, 2008).

Örgütsel sessizlik kavramı yönetsel açıdan değerlendirilirken dikkat edilmesi gereken nokta sadece örgütsel sessizliğin seviyesi değil, sessizlik davranışına neden olan faktörlerin, sessizlik davranışının örgüt ve çalışan için oluşturacağı sonuçlarının da dikkatlice analiz edilmesi gerektiğidir. Dyne ve diğerleri (2003), örgütte yaşanan sessizlik davranışının, örgütün ilerlemesi ve hedeflerine ulaşmasında olumsuz sonuçları olduğunu ifade etmiştir.

Örgütsel sessizlik konusunda yapılan araştırmalarda, konuya farklı bakış açıları geliştirilmiş ve bunun sonucunda da örgütsel sessizliğin farklı şekilde tanımları yapılmıştır. Alanyazında farklı tanımlamalar olmakla birlikte, yapılan araştırmalarda araştırmacılar (Bowen ve Blackmon, 2003; Dyne, Ang ve Botero, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Premeaux, 2001; Pinder ve Harlos, 2001; Premeaux ve Bedeian, 2003), örgütsel sessizlik ile ilgili “örgütsel sorunlarla ilgili görüşlerin paylaşılmaması, bilgi ve fikirlerin kasten gizlenmesi” ve “örgütsel sorunlarla ve konularla sınırlı olması” noktalarında hemfikir oldukları görülmektedir. Yapılan tüm araştırmalarda ortak sonuç, örgüt çalışanlarının örgüt ile ilgili tüm konularda bilgilerini, düşüncelerini ve görüşlerini paylaşmamaları ve saklamaları olduğu görülmektedir. Çalışanların farklı düşüncelerde olması, yenilikleri kabullenmemesi, değişikliklere direnmesi ve çeşitli sebeplerden dolayı sessiz kalmayı tercih etmesi, örgütte oluşan sorunların önceden öngörülerek giderilmesine, örgütün ilerlemesi ve değişimine, örgütte yaşanması muhtemel sorunlar için gerekli tedbirlerin alınmasına engel olacaktır (Kolay, 2012; Ruçlar, 2013).

Yukarıdaki tanım ve açıklamalardan hareketle izolasyon, yöneticilere güvenmeme, dışlanma ve ceza alma korkusu vb. nedenlerle ortaya çıkan örgütsel sessizliğin çalışanlar tarafından bilinçli bir şekilde tercih edildiği söylenebilir. Ortaya çıkan örgütsel sessizlik halinin ise çalışanların moral, motivasyon ve verimliliğini düşürmesi, yaratıcılığı engellemesi, çalışanların örgüte olan bağlılığını azaltması, çalışanların yöneticilere ve birbirlerine güvenmemesi gibi olumsuz sonuçlara yol açtığı görülmektedir. Okul ortamında oluşabilecek sessizlik halinin ise okuldaki başarı oranını düşüreceği, öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyeceği ve okul ortamında oluşabilecek sorunların çözümünü zorlaştırabileceği söylenebilir.

Araştırmacılar tarafından yazında “örgütsel sessizlik” ve “çalışan sessizliği” kavramlarının aynı anlama gelecek şekilde kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca “çalışan” ile “işgören” kavramları arasında da alanyazında anlam farkı gözetilmeden aynı anlama gelecek şekilde kullandığı görülmektedir.

2.3.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ

2.3.1.Fayda-Maliyet Analizi

Fayda-Maliyet modeli, yapılması düşünülen bir yatırımın karlı olup olmadığı, yatırım maliyeti ile yatırımın sağladığı yararları kıyaslayan, en az maliyetle en çok yarar elde etmeyi amaçlayan bir modeldir (Şevik, 2019). Fayda-maliyet analizleri sadece ekonomik alanda kullanılan bir yöntem değil, aynı zamanda sosyal bilimler ile özellikle psikoloji ve davranış bilimleri alanlarında da bireyin kendisi ve çevresi ile olan ilişkilerinde kullanılan bir yöntem olarak karşımıza çıkabilmektedir (Alioğulları, 2012). Fransız mühendis Jules Dupuit ilk kez 1844 yılında fayda ölçülmesi amacıyla kavramı tanımlayarak kavramın temellerini oluşturmuştur. İlerleyen dönemlerde ise fayda-maliyet analizi kavramı literatüre girmiştir (Şataf, 2014). Ekonomi alanında karar verme süreçlerinde fayda-maliyet analizi önemli bir teknik olarak kullanılmıştır (Ekelund JR, 1968). İlk zamanlarda ekonomi alanında kullanılsa da ilerleyen dönemlerde sosyal bilimler ve alt disiplinlerinde kullanılan bir analiz tekniği olan fayda-maliyet, örgütlerde özellikle çalışanların içeresinde buldukları koşulları değerlendirerek olası kazanç ve kayıp durumlarını hesaplama yöntemi için kullanılmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Örgüt içerisinde çalışanlar konuşma ve konuşmama konusunda karar verirken fayda-maliyet analizi yapabilmektedir. Çalışanlar çalışma hayatına başlamadan önce çalışma ortamında karşılaştıkları durumlar karşısında nasıl bir tavır sergileyeceklerini önceden kurgularlar (Kahveci, 2010). Bu kurgulama sürecinde çalışanlar, konuşma veya susma halinde elde edeceği kazanımlar ile kaybedeceklerini karşılaştırmaktadır (Çakıcı, 2007). Bu karşılaştırma sonucunda çalışanlar kendi çıkarları doğrultusunda konuşma veya susma eylemini gerçekleştirirler (Bildik, 2009). Çalışanların bu tercihlerinin kendileri üzerinde doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki tür etkisi vardır. Doğrudan etkileri boşa harcanan enerji ve zaman kaybı; dolaylı etkileri ise itibar kaybı, çatışma, psikolojik rahatsızlıklar, karşıt görüşte olan kişilerin muhalif tepkileri gibi durumlardır (Çakıcı, 2007). Çalışanlar konuşunca elde edeceği fayda konuşmadığında edeceği zarardan büyükse konuşmayı tercih eder. Ancak tersi durumda daha da sessizleşir. Çalışanlar yine örgüt içerisindeki mevkilerini korumak ve olumsuz dönüt almamak için ne konuşacağını ve nasıl

konusulması gerektiğini konuşmadan önce tasarlayarak risk faktörlerini ortadan kaldırmaktadırlar (Özkan, 2013). Çalışan, örgüt içerisinde konuşmanın kendisine fayda sağlamayacağını ve zarar vereceğini değerlendirdiği zaman susmayı tercih eder. Çünkü çalışanın seçimi kendisine olumlu veya olumsuz davranış olarak geri dönebilecektir. Bu durum çalışanın fayda-maliyet analizi yapmasını teşvik edecektir (Demirtaş ve Kahveci, 2013). Fayda-maliyet teorisinde çalışanların konuşma veya sessiz kalma kararı vermesinde kişisel çıkarlarının ön planda olduğu görülmektedir. Fayda-maliyet analizi örgütlerde belirgin olmayan ve çalışanların içselleştirdiği bir davranıştır. Çalışanların iç dünyalarını anlama ve yorumlamasının zor olması sessizlik davranışını yaygın olarak görülmesine neden olmaktadır (Kahveci, 2010). Genç yaşlarda ise kendini kanıtlama, ön planda olma ve rekabet gibi dürtüler nedeniyle konuşma davranışı tercih edilebilir.

2.3.2. Bilişsel Çelişki

Leon Festinger tarafından geliştirilen bu teorinin temelinde, bireylerin bilişsel yapısındaki tutarsızlıklar sonucu fikirlerini manipüle etmesi bulunmaktadır. Bu teori, “Sessizlik Sarmalı” ve “Planlı Davranış” teorilerinin de temelini oluşturmaktadır. Bilişsel çelişki teorisi, sessizlik davranışının anlaşılmasını kolaylaştıran bulguları barındırmaktadır. Bu teori; bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarındaki tutarlılığı olumsuz etkileyecek olay ve olgulardan uzak durarak bilişsel olarak tutarlık oluşturmaya veya mevcut tutarlığı korumaya yönelik düşüncelere göre şekillenmiştir. Festinger bütün bireylerin bilişsel çelişki duygusunu yaşadığını ve bu duygudan kaçmanın kesinlikle mümkün olmadığını *“Kara tahtaya sürtülen tırnakların çıkarttığı rahatsız edici sestten kaçmak, nasıl mümkün değilse, benzer şekilde bilişsel çelişki yaşamaktan da kaçmak mümkün değildir”* sözü ile ifade etmiştir (Festinger, 1957). Bilişsel çelişki durumu bireyin iki farklı düşünce içinde çelişki yaşaması durumunda ortaya çıkar. Bireyin davranış ve duyguları arasındaki çelişki de bireyin yoğun olarak stres yaşamasına neden olur. Stresten uzak kalmak isteyen birey ise bu çelişki durumundan uzak kalmak için fikirlerini manipüle eder (Yanık, 2012). Bilişsel çelişkinin yarattığı bu stresten kurtulmak isteyen bireyler inançlarını veya davranışlarını değiştirmek zorunda kalırlar. İnançlar ile davranışlar arasında tutarlık olmaması bireylerin içsel olarak bir gerilim ve çatışma yaşamasına neden olur. Örgütsel hedef ve amaçlar ile kişisel hedef ve amaçlar arasında tutarlılık yoksa veya tersi durumda kişisel hedef ve amaç ile örgütsel hedef ve amaçlar arasında tutarlılık olmaması çalışanların sessiz kalmaya yöneltebilir (Bayram, 2010).

2.3.3. Vroom’un Beklenti (Bekleyiş) Teorisi

Her insan yapılan bir davranışın kesin bir sonucu olacağını bilmektedir. İnsanlar yapmış oldukları davranışları sonucunda ödül ve ceza ile karşı karşıya kalacakları yönünde beklenti içerisinde. İnsanların davranışlarının altında beklentilerinin olması, beklenti teorisinin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Nadler ve Lawler, 1983). Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Teorisine göre, bir davranış istenilen sonuçları sağlayacaksa ya da istenilmeyen sonuçları önleyebileceği düşünülüyorsa ve davranışın sonucunun olumlu olacağı görüşü hâkimse bireyler davranışı sergileme eğiliminde olacaktır (Çakıcı, 2007). Çalışan psikolojisinde beklenti her zaman olan bir durum olup çalışanın işine bir getirisi olup olmamasını etkiler. Çalışanlar örgüt içerisinde görüş ve düşünceleri açık bir şekilde ifade ettiğinde geri dönütler olumlu ise bu davranışı artırarak devam ettirecek ve yineleyecektir. Tersi durumda çalışanın görüş ve düşünceleri açıkça ifade etmesi beklentilerini karşılamayacaksa çalışan sessiz kalmak isteyecektir (Algin, 2014).

Çavuşoğlu (2014) örgüt içinde çalışanlar açık bir şekilde konuşmanın olumlu sonuçlar doğurmayacağı kanaatindeyse, konuşmayı değersiz bulacak bu durumda çalışanların giderek sessizlik yaşamalarına neden olabilecektir. Beklenti teorisinde davranışlar, bireyin kişisel özellikleri ve çevresel faktörlerin etkisiyle belirlenip şekillenir. Bireyin dünya görüşü, hayata bakışı, tecrübeleri ve beklentileri çalışma ortamına nasıl bir katkısı olacağını belirlemekte, davranışlarını açıklamakta ve yöneticilere yol göstermektedir (Eren, 2003).

Vroom'un geliştirdiği beklenti teorisinde motivasyon anlayışı, bireyin işinde çaba göstermesi sonucu iyi bir performans seviyesine ulaşacağı inancına dayanmaktadır. Vroom'un motivasyon anlayışı “değer”, “araçsallık” ve “beklenti” olmak üzere üç ana faktörden oluşmaktadır (Tutar, 2016).

Değer; Bireyin elde edebileceği kazanımlar ile ödüllere verdiği değeri ifade etmektedir.

Araçsallık: Bireyin verilen görevi yaptığında kendisine vaat edilen kazanıma ya da ödüle erişebileceğine olan inancı ifade etmektedir.

Beklenti: Bireyin kendisine verilen görevi gayret göstererek tamamlayabileceği yönündeki inancının derecesini ifade etmektedir.

Motivasyon matematiksel olarak “(Motivasyon=Değer X Araçsallık X Beklenti)” şeklinde formüleleştirilmiştir. Sonuç olarak bu üç değerden herhangi birinin değerinin sıfır olması durumunda motivasyon da “sıfır” olacaktır. Motivasyon sağlamak için kullanılacak

ödül ve ödülün cazibesi toplumdan topluma farklı olsa da beklenti teorisi motivasyon kavramını sayısal olarak formüle eden objektif teorilerden biridir (Newstrom ve Davis, 1997).

Örgütsel sessizlik ile beklenti teorisi en can alıcı ortak noktası davranışın sergilenmesindeki sürecin özelliğidir. Her iki teoride de çalışanlar davranışın getireceği ödül ve cezaya göre davranışlarını şekillendirmektedir (Tutar, 2016). Çalışanlar, açık bir şekilde fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri halinde olumlu bir sonuç elde edemeyeceğini ve hiçbir şeyin değişmeyeceğine kanaat getirirse, konuşmaları değersiz ve faydasız olarak görecektir ve bunun sonucunda git gide sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Çakıcı, 2010).

2.3.4. Sessizlik Sarmalı

Sessiz kalma davranışını açıklayan teorilerden biri de sessizlik sarmalı teorisidir. Bu teori Noelle Neumann (1974) tarafından kamuoyu çalışmaları yolu ile geliştirilmiştir (Çakıcı, 2010). Kamuoyu çalışmaları için kullanılan sessizlik sarmalı; kısaca düşüncelerin, fikirlerin ve görüşlerin açık bir şekilde ifade edilmesinden önce toplumda kabul görme seviyesinin değerlendirilmesi olayıdır. Teorinin temeli, çoğunluk tarafından kabul görmeyen fikirlerin söylenmesi durumunda, çoğunluğun onları dışlayacağı düşüncesine dayanmaktadır (Kolay, 2012). Burada yanlış yapma korkusu değil, çoğunluk tarafından dışlanma korkusu bulunmaktadır. Bu korku da insanların çoğunlukla aynı fikirde olmasalar da çoğunluğun fikirlerine katılmalarına neden olmaktadır (Afşar, 2013).

Teoriye göre kamuoyu tarafından kabul gören ve zamanında ifade edilen düşünceler baskın olmaya başladığında, zamanında ifade edilmeyen ve toplumca kabul görmeyeceğine inanılan düşünceler ifade edilmezler. Teorinin temelinde insanların toplum içinde dışlanma, kabul görmeme, yalnızlaşma korkularından dolayı düşüncelerini söylememe ve kendi düşüncelerini ifade etme noktasında sosyolojik-psikolojik olarak başkalarının ne düşündüğüne bağlı olduğu gerçeği yer almaktadır (Tiryaki, 2015).

Teori, hâkim olan düşünceyi belirlemek amacıyla bireylerin çevrelerini dikkatli bir şekilde gözlemlediklerini ve çoğunluğun desteklediği bir düşüncenin, azınlığın desteklediği düşünceye göre daha kolay bir şekilde ifade edildiği üzerinde durmaktadır. Buna göre bir birey çoğunlukla aynı görüşte değilse ya da sahip olduğu düşüncesinde içinde bulunduğu grubun desteği olmadığını düşünüyorsa düşüncelerini söyleme konusunda isteksiz olabilir (Moy, Domke ve Stamm, 2001). Sessizlik sarmalında bireyler azınlık içinde yer aldıklarını düşündüklerinde yani çoğunluğun içerisinde yer

alamadıklarında, fikirlerinin önemsenmeyeceği ve fikirlerine inanılmayacağı endişesine kapılarak sessiz kalabilirler (Çakıcı, 2007).

Bowen ve Blackman (2003) örgütsel anlamda, sessizlik sarmalını değerlendirerek çalışanların örgütte içinde fikirlerini, görüşlerini açık bir şekilde ifade edebilmeleri için örgüt içindeki diğer çalışanlar tarafından destek görmeleri gerektiğini vurgularken, gerekli desteği bulamayan çalışanların doğru ve samimi olmayan cevap verme yâda tercihini sessizlikten yana gösterebileceğini ileri sürmüşlerdir (Alioğulları, 2012).

Sessizlik Sarmalında örgütlerde konuşma ve konuşmama arasındaki tercih, genellikle örgütte hâkim olan görüş ve hissedilen destekten etkilenir. Örgüt içinde çalışanlar, çoğunluğun görüşlerinde hatalı olduğunu bilseler bile çoğunluk ile aynı görüşte olmayı sürdürürler. Örneğin Amerika da örgütlerde yapılan bir araştırmada on kişiden yedi kişisi üstleri ile farklı görüşte olmalarına rağmen sessiz kaldıkları ayrıca tecrübe ve donanımlarının üstlerinden daha fazla olduğu konular ile ilgili sessiz kalarak üstlerinin hata yapmalarına isteyerek izin verdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Çakıcı, 2010).

İnsanların görüş ve düşüncelerini açıklama ya da açıklamama kararında, içinde buldukları düşünce ortamı çok önemlidir. Örgütlerde sessizlik davranışını, çalışan ve örgüt lehine ortadan kaldırmak için, sessizlik sarmalının ortaya çıkardığı durum iyi bir şekilde incelenmeli ve etkili olduğu guruplarda iyi analiz edilmelidir (Şehitoğlu, 2010). Sessizlik sarmalının örgüt ve çalışan lehine ortadan kaldırılması örgütün amacını gerçekleştirme ve ilerlemesi için ihtiyaç duyduğu bilgi, fikir, görüş alışverişini ve yenilikçi düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlayabilir, örgüt içinde gruplaşma, çatışma ve tartışma ortamını ortadan kaldırabilir (Kahveci, 2010).



Şekil 2.1. Suskunluk sarmalı

Kaynak: Sessizlik Sarmalı(Bowen ve Blackmon, 2003, 1396-1397; Akt. Bildik, 2009)

Sessizlik sarmalı modeli görsel olarak sessizlik kavramının karmaşık ve ikilemlili yapısını, sessizlik davranışı yaşayan bireyin ruh halini girdaba benzetmek suretiyle ilgi çekici olarak hazırlanmıştır (Eroğlu ve diğerleri, 2011). Sessizlik Sarmalı sürekli aktif ve hareketli bir yapıya sahiptir. Sessizlik sarmalının varsayımları aşağıda belirtilmiştir (Moody, 2001):

✓ Çalışanlar itibar kaybına uğramamak, sosyal dışlanma ve dışlanma tehdidi ile karşı karşıya kalmamak için sessizliği tercih eder.

✓ Birey saygınlık kazanmak için çoğunluğun benimsediği görüşü benimser ama kendi fikirlerini söylemez.

✓ Birey örf ve adetlere uygun fikirleri onaylar ve buna göre hareket eder.

✓ Birey toplumda baskın olduğunu düşündüğü fikirlerini açıkça ifade eder ya da toplumsal destek görmeyen fikirlerini ifade etmez ve gizler.

✓ Çalışanların örgütsel guruplardan dışlanma ve kabul görmeme korkusu yaşamaları, örgütü ile ilgili değerlendirme yapmamasına neden olur. Çalışan yapmış olduğu değerlendirme sonucunda sessizliğini bozmayı ya da tamamen sessiz kalmayı tercih eder.

Bekleyiş teorisi ile sessizlik sarmalının ortak yönü davranışın ortaya çıkmasında oluşan sürecin özelliğidir. Bekleyiş teorisinde çalışanlar yaptıkları işin beklentilerine cevap verecek şekilde sonuçlanması halinde tatmin olmaktadır. Sessizlik sarmalı ise örgütün gelişimi ve ilerlemesi için bilgi, görüş ve fikir alışverişini, yenilikçi düşüncelerinin ortaya çıkmasını sağlayacak grup tartışmalarını engellemektedir. Örgütün gelişimi ve ilerlemesi için örgüt içindeki sessizlik sarmalının kırılması, ortaya çıkacak olan yeni düşüncelerin, fikirlerin, görüşlerin açık bir şekilde söylenmesi gerekmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

2.3.5.Kendini Duruma-Ortama Uyarlama Teorisi

Örgütsel sessizlik davranışını açıklanması için ileri sürülen teorilerden birisi de kendini duruma-ortama uyarlama teorisidir. Greenberg ve Baron (2003) bu teoriyi ortamın ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bireylerin kendi duyarlılıklarını ve davranışlarını şekillendirmesi olarak tanımlamıştır (Alioğulları, 2012). Kendini duruma-ortama uyarlama özelliği bireyin kendisini ve davranışlarını ortama ve dış etkenlere göre düzenleme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Bireyin davranışlarını içinde bulunduğu ortama ve

kişilere göre şekillendirmesi, farklı koşullarda sosyal-duygusal açıdan uygun olan davranışları fark edip bu yönde hareket etmesidir (Çavuşoğlu, 2014).

Bireyin gerçekte var olan görüş ve düşüncelerini söylememesi, görüş ve düşüncelerini ortama ve içerisinde bulunduğu koşullara göre uyarlayarak söylemesi, bu teoriye uygun hareket ettiğinin göstergesi olarak kabul edilebilir (Yarmacı, 2018).

Bu teorinin, çalışanların ikili ilişkilerinde kendini gösterme, örgüt içindeki imajını gözlemlene ve bu durumu kontrol edebilme seviyesi ile ilgili olduğu söylenebilir (Atar, 2018). Bu tanımlardan hareketle, örgütte kendini duruma ve ortama uyarlama davranışı, çalışanların örgütte kabul görmek ve bir mevki edinmek için örgütün beklentilerine göre davranışlarını uyarlamasıdır (Kahveci, 2010). Çalışanlar içerisinde kendini uyarlama yeteneği yüksek seviyede olanlar davranışlarını örgütün beklentilerine göre değiştirebilirken, düşük seviyede olan çalışanlar ise davranışlarını hiç değiştirmeden içinden geldiği gibi rahat bir şekilde paylaşabilmektedir (Willnat, Lee ve Detenber, 2002).

Ülkemizde ki insanların çoğu davranış tercihlerini kamuoyu tarafından kabul görme ve beğenilme isteği üzerine oluşturmaktadır. “Nabza göre şerbet verme” ifadesi de durumu en iyi açıklayan deyimlerimizden biridir. Kamuoyunda kabul görme ve beğenmenin en önemli yollarından biri de bu şekilde davranmak olarak değerlendirilmektedir (Çakıcı, 2007). Çalışanlar açısından kendini duruma ve ortama uyarlama davranışının, örgüt içerisinde kabul görmek, beğenilmek ve örgütte bir mevki edinmek amacıyla tercih edildiği ifade edilebilir. Ülkemizde kabul gören genel yargılardan biri de içinde bulunulan ortama uyum sağlamaktır. Eğitim-öğretim kurumlarında da genel olarak durum pek farklı değildir. Öğretmenler yönetici tutumlarından, meslektaşlarının tepkilerinden ve ortam içerisinde sivrilmek istememek gibi nedenlerden dolayı sessizlik davranışı gösterebilmektedir. Bu şekilde davranarak kazanç sağlayacaklarını düşünmektedirler.

2.3.6. Abilene Paradoksu

Örgütlerde insanların sessiz kalma davranışının nedenlerini açıklayan çalışmalardan biri de Abilene Paradoksu'dur. Harvey (1974) Abilene Paradoksu'nu, bireyler mensubu olduğu örgüt ile aynı düşüncede olmasa bile, örgüt tarafından benimsenen düşüncelere bireylerin mecburi olarak katılması olarak tanımlamıştır (Afşar, 2013). Grup içinde yer alan bireyler birbirleri ile aynı düşünce ve fikirlere sahip olabilir ya da farklı fikir ve düşünceleri paylaşabilirler. Bu durumda birey düşünce ve fikirlerinin guruptaki diğer kişilerin fikir ve düşüncelerine uymadığını düşünerek guruptaki ortak fikir ve düşünceye

itiraz etmeyerek sessiz kalır. Böylelikle bireyler grupta egemen olan düşünceye katılır ve ona göre davranış geliştirirler (Harvey, 1988). Bu durum örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve ilerlemesine engel oluşturabilir

Abilene Paradoksu'nun temel noktası grup içerisindeki görüş ve fikir birliğinin bazı zamanlarda risk faktörü oluşturabileceğidir. Çünkü birey kendi görüş ve fikirlerini, grubun görüş ve fikirleri daha iyi olabilir düşüncesiyle açıklamayabilir ve ortak bir görüş ve fikir birliğine varılmak istenirken yetersizlik durumları ortaya çıkabilir (Harvey ve diğerleri, 2004).

2.3.7.Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi

Ajzen ve Fishbein (1970) tarafından amaçlı davranışları tanımlama amaçlı geliştirilen “Düşünölmüş Eylem Teorisi” planlı davranış teorisinin temellerini oluşturmaktadır. Ajzen ve Fishbein 1985 yılında düşünölmüş eylem teorisine “algılanan davranışsal kontrol” faktörünü ekleyerek planlı davranış teorisini geliştirmişlerdir (Ajzen, 1985; Akt. Yanık, 2012).

Düşünölmüş eylem teorisinin özünü, bireyin herhangi bir davranışı eyleme dönüştürüp dönüştürmeyeceğine yönelik niyeti oluşturmaktadır. Bireyin niyeti de, davranışı ile ilgili kendi düşünceleri, toplum tarafından yapılan baskı ve davranışın nasıl karşılanacağı, davranışı eyleme geçirme noktasında bireyin kontrolü olmak üzere üç faktörden etkilenir. Birey davranışı eyleme geçirme noktasında olumlu bir düşünce de ise bu davranışı eyleme dönüştürme niyeti de yüksek olacaktır (Ajzen, 1991; Akt. Yanık, 2012). Bu teoriye algılanan davranışsal kontrol faktörünün de dâhil edilmesi ile planlı davranış teorisi ortaya çıkmıştır. Planlı davranış teorisi ise bireylerin kontrolünde gelişen davranışların yanı sıra özel hedefleri gerçekleştirmek için yapılan davranışların anlamlandırılmasına olanak sağlamıştır (Ajzen, 1985; Akt. Yanık, 2012).

Planlı davranış teorisi örgütsel ve yönetsel açıdan değerlendirildiğinde çalışan, dâhil olduğu örgütte düşüncesini açıklamadan önce; örgüt ortamını, örgüt içindeki konumunu hesaplayarak sessiz kalabilir. Çalışanın bu şekilde bir hesaplama yaparak sessiz kalması, örgütteki diğer çalışanları da etkileyerek farkında olmadan örgütte bir sessizlik ortamının oluşmasına neden olabilir (Bayram, 2010).

2.3.8.Mum Etkisi

Örgütsel sessizlik davranışını açıklayan teorilerden birisi de istenilmeyen mesajların çalışanlar tarafından söylenmemesi ve konuşulması olarak tanımlanan Olumsuz

Mesajları Azaltma (MUM–Minimizing Unpleasant Messages) MUM etkisi teorisi. Mum etkisi teorisi bir başka ifadeyle bireylerin olumsuz olarak değerlendirdikleri bilgi ve haberleri açıklama konusundaki isteksizliği olarak ifade edilebilir. Bu teorinin temel noktası, örgütteki yönetici veya çalışanların olumsuz olarak değerlendirdikleri her türlü bilgi ve haberi örgütteki diğer bireylere aktarma isteksizliği üzerine odaklanmaktadır (Dyne vd., 2003). Örgüt mensuplarında bu isteksizliğin ortaya çıkmasındaki etmenler, ikili ilişkilerin zarar göreceği kaygısı, dışlanma korkusu, sorun çıkarıcı birisi gibi algılanma endişesi, üst yönetimin tutumları veya olumsuz bilgi ve haberlerin kaynağı olarak algılanmama ve sorumluluk almaktan kaçma isteği olarak ifade edilebilir (Rosen ve Tesser, 1970). Örgüt mensupları arasındaki alt-üst ilişkisi, güç farklılıkları mum etkisinin artmasına neden olabilir. Mum etkisi ile ilgili yapılan çalışmalarda çalışanların, örgütte var olan sorunlar ve yanlış yapılan uygulamalar ile ilgili yöneticilerine rapor sunarken kendilerini rahat hissetmedikleri ortaya koyulmuştur. (Rosen ve Tesser, 1970). Ayrıca yapılan araştırmalarda mum etkisinin yalnızca üst yönetime yönelik uygulanan davranışlardan ibaret olmadığı, üst yönetimin de düşük performanslı çalışanlarına yönelik olumsuz bildirimde bulunma ve bu bildirimleri erteleme konusunda da mum etkisine maruz kalabilecekleri ortaya koyulmuştur (Brinsfield, 2009).

2.4.ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTTE SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ

Örgüt içinde sessizlik davranışlarını farklı biçimlerde sergileyen çalışanların, kendilerine verilen talimat ve görevleri itiraz etmeden sorgulamaksızın kabul etme, sorunları görmezden gelerek ön planda olmamaya ve mesai arkadaşlarından farklı tavır sergilememeye çalıştıkları ifade edilebilir. Çalışanların bu davranışları sonucunda sessiz kalma biçimleri, pasif kalma ve razı olma, sağır kulak sendromu, çekilme ve başka davranışlara yönelme, çalışan itaatı olmak üzere dört başlık altında ele alınacaktır (Bildik, 2009).

2.4.1.Sağır Kulak Sendromu

Örgütlerde yoğun olarak yaşanan ve örgütsel hareketsizlik olarak adlandırılan sessizlik türü “Sağır Kulak Sendromu”dur. Sağır kulak sendromu örgüt içerisinde yaşanan olumsuzluklar karşısında çalışanların kayıtsız kalması olarak da açıklanabilir (Karadal, 2011). Pinder ve Harlos (2001) sağır kulak sendromunu, çalışanların örgüt içinde yaşadığı olumsuzluklar ve örgüt içinde oluşan sorunlar karşısında duygu ve düşüncelerini açıkça söylemekten kaçınmalarına neden olan örgütsel normlar olarak tanımlamıştır.

Sağır kulak sendromunda çalışanlar örgüt içerisinde yaşadıkları sorunlara karşı duyarsız kalabilir ve örgütte yaşanan sorunları görmezden gelebilirler. Bu şekildeki davranışlar çalışanlar tarafından olumlu bir davranış şekli olarak değerlendirilerek örgüt içinde yerleşmiş bir kural olarak kabul edilebilmektedir (Pierce, Smolinsky ve Rosen, 1998).

Çalışanların sağır kulak sendromu yaşamalarının temel nedeni, düşüncelerini söylediklerinde herhangi bir değişiklik olmayacağı düşüncesi bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel adaletsizlik, örgüt politikaları, örgütsel iletişim ve yönetsel unsurlar da çalışanların sağır kulak sendromu yaşamalarına neden olmaktadır (Karadal, 2011).

Örgütlerde sağır kulak sendromunun yaşanmasındaki temel etken, örgüt içi iletişimdir. Bütün örgütler amaçlarını gerçekleştirip hedeflerine ulaşabilmek için örgüt içinde iyi bir iletişim akışının olmasını isterler. Teknolojik gelişmeler, bilgi çokluğu ve bilgiye ulaşımın kolaylaşması ile birlikte büyüyen ve değişime uyum sağlamak isteyen örgütlerde iletişim olumsuz etkilenebilmektedir. İletişim akışının olumsuz olduğu durumlarda ise çalışanlar, yöneticilerin vermiş olduğu talimatları sorgulamadan yerine getirirler. İşle alakalı olumlu veya olumsuz düşüncelerini açık bir şekilde söylemekten kaçınırlar (Yanık, 2012).

Araştırmacılar; örgütsel adalet, örgüt kültürü ve iklimi, örgüt politikaları ile örgütsel iletişim unsularının zayıf olduğu örgütlerde sağır kulak sendromunun ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Sağır kulak sendromunun ortaya çıkmasındaki en büyük rolün örgütsel iletişimden kaynaklı olduğu üzerine yoğunlaşmışlardır. Yapılan çalışmalarda araştırmacılar, çalışanların işleri ile ilgi memnuniyetlerini veya sorunlarını söylemeyerek sessiz kalmalarını, örgütsel iletişim sorunlarının bir belirtisi olarak kabul etmişlerdir. Örgütsel iletişimde en sık rastlanan sorun tek yönlü iletişim, kısaca üst yönetimin tarafından çalışanlara aktarılan bilgilerdir. Çalışanlar ise kendilerine aktarılan bilgileri aldıktan sonra; herhangi bir sorgulama yapmaz, sorular sormaz, duygu, düşünce ve isteklerini üst yönetime açıklamazlar. Araştırmacılar çalışanların örgüt içinde işleriyle alakalı sorunlarını veya memnuniyetlerini ifade ettiklerinde, kendilerini örgütün bir bileşeni olarak gördüklerini, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için yoğun bir çaba harcadıklarını söylemenin doğru olacağını belirtmişlerdir. Çalışanların, sıkıntı veya memnuniyetlerini ifade edemedikleri örgütlerde ise sağır kulak sendromu yaşayarak en kestirme yanıt olarak “duymadım”, “görmedim” ve “bilmiyorum” ifadelerini kullandıklarını belirtmişlerdir (Çakıcı, 2007) Örgütlerde sağır kulak sendromunun en çok

yaşandığı durumlar, cinsel taciz vakalarında ortaya çıkmaktadır. Gutek (1985)'e göre cinsel taciz vakalarının anlatılması, örgüt içinde hoş karşılanmamaktadır. (Şehitoğlu, 2010).

2.4.2.Çalışan İtaati

İtaat kelimesi, boyun eğme, emirlere uyma, söz dinleme ve durumları olduğu gibi kabul etme anlamına gelmektedir. Örgütlerde sessizlik davranışının oluşmasında çalışan itaati ön plandadır (Bildik, 2009). Geleneksel örgütlerde çalışan itaati daha çok görülmektedir. Bu tarz örgütlerde çalışanlar; örgüt politikalarını takip etmek, yönetimin verdiği talimatları itiraz etmeden kabul etmek ve itaat etmek mecburiyetindedirler. Geleneksel örgüt yapıları otoriter bir yönetim anlayışına sahip olup güç merkezde birleşmiştir. Bu tarz yönetim anlayışı, örgütlerde çok katmanlı hiyerarşik bir yapı ortaya çıkararak, biçimsel ilişkiler ile katı ve sert kuralların arttığı bir ortam oluşturmuştur. Otoriter yönetim anlayışının hâkim olduğu bu örgütlerde farklılıklar, fikir ayrılıkları ve değişik düşünce yapıları kabul görmediği için itaat kültürü ortaya çıkmaktadır (Sayılı, 2008).

Çalışan itaati, örgütsel kuralların sorgulanmaksızın ya da eleştirilmeden olduğu gibi kabul edilmesi ve mevcut seçeneklerin kısıtlı olması anlamına gelmektedir (Bildik, 2009). Çalışanların örgütte içinde bulunulan durumu bilerek ve isteyerek olduğu gibi kabul etmeleri de sessizlik davranışının kabul edildiğini gösterir (Hirschman, 1970). Örgütte itaatkâr davranış gösteren çalışanlar çoğunlukla sessizliklerinin farkına varamazlar. Çalışanlar her ne kadar bu durumu kabullenmese de örgütsel çalışmalarda çekimser davranış sergilerler. Örgütsel çalışmalara katılmaz ve çalışmalar ile ilgili görüşlerini ifade etmezler. Örgüt içindeki kuralları kabul eder, emirlere saygı duyar; örgüt kaynaklarını idareli kullanıp görevini yerine getirerek örgütüne sadakatle bağlı itaatkâr bir çalışan olduğunu gösterirler (Önal, 2015).

Örgütlerde yöneticiler çalışanlarını kontrol altına alabilmek amacıyla örgütsel işlerde ödül ve ceza yöntemini uygularlar. Örgüt çalışanları da ödül almak ya da cezadan kurtulmak için eleştirmeden ve sorgulamadan örgütsel kurallara uyar ya da yöneticilerine itaat eder (Özkalp ve Kirel, 2013).

Çalışan itaati, örgüt kurallarını itiraz etmeden sorgulamadan mevcut hali ile benimsemeyi ve olduğu gibi kabullenmeyi anlatır. İtaatkâr davranışlar sessizlik davranışından daha derin anlamlar içermekte, sessizlik davranışına göre değiştirilmesi daha

zor olmaktadır. İtaatkâr davranışların ortadan kaldırılması için çalışanların daha çok desteğe ve uyarılmaya ihtiyacı vardır. Çünkü itaatkâr çalışanlar sessizliklerinin farkında değildirler. Ayrıca itaatkâr davranış göstermeyen diğer grup üyelerine göre yenilik ve değişime hazır değil ya da isteksizdiler. Örgütsel sessizlik ve çalışan itaati davranışlarının örgüt içinde kırılması için çalışanların yönetime karşı örgütlü bir şekilde çok seslilikle yaklaşmaları gerekir (Bildik; 2009).

Çalışanlar, örgüt içinde karşılaştıkları olumsuzluklar karşısında memnuniyetsizliklerini ses yükselterek, işten ayrılarak, ilgisiz kalarak veya örgütlerine olan sadakatlerini azaltarak gösterirler. Sadakati yüksek çalışanlar memnuniyetsizliklerini bazen ses çıkararak bazen de sessiz kalarak, sadakat duyguları az olan çalışanlar ise işten çıkarak gösterirler. Ancak ülkemiz şartları ve ekonomik koşulları değerlendirildiğinde çalışanların memnuniyetsizlik karşısında işlerini bırakmaya cesaret edemedikleri; çalışma performanslarını düşürerek, örgütsel faaliyetlere önem vermeyerek, örgütsel konulara ilgisiz kalarak ve aktif davranışlar göstermeyerek tepkilerini belli ettikleri ifade edilebilir. Önemli olan çalışanların sessizliklerinin yöneticilerince olumlu olarak değerlendirilmesidir. Çalışanlar ise böylesi durumlarda tam performans göstermeyerek sadece işte kalması için yeteri kadar çalışacaktır. Bu durumda örgütsel performansın azalmasına neden olacak örgütün amaçlarına ulaşmasını ve ilerlemesini olumsuz yönde etkileyecektir (Alparslan 2010).

2.4.3.Pasif Kalma ve Razı Olma

Pasif kalma ve razı olma davranışı örgütlerdeki sessizlik davranışlarından biridir. Near 1989 yılında “sessizlik gözlemcileri” isimli çalışmasında pasif kalma ve razı olma davranışında bulunan örgüt çalışanlarına sessizlik gözlemcileri ismini vermiştir. Pasif kalma ve razı olması davranışını da sessizlik gözlemcilerinin, örgütteki diğer çalışanların yaptığı kural dışı, ahlaki olmayan, yasa dışı ve haksız davranışlarını görmezden gelme ve bu duruma sessiz kalması şeklinde tanımladıkları görülmektedir (Bildik, 2009).

Örgüt çalışanlarının bazıları, örgütteki diğer çalışanların yaptığı ahlak dışı, etik olmayan haksız uygulamalara örgütte çatışma ortamı oluşmaması için ses çıkarmayabilirler (Alioğulları 2012). Çalışan, kendisinin ve örgütünün imajının olumsuz etkilenmesini ve örgütünün zarar görmesini istemediği durumlarda örgütteki mevcut şartları kabul edip razı olma davranışını tercih eder.

Pasif kalma ve razı olma davranışında çalışanlar; mevcut şartlara rıza göstermekte,

konusmak istememekte, şartları değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmamaktadır. Bu tarz davranış biçimi gösteren örgüt çalışanları, konuşmanın örgütte herhangi bir değişiklik oluşturmayaacağı yönündeki inançlarından kaynaklı bilinçli olarak pasif kalır, gelişmelere katılmazlar (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

Çalışanlar örgüt içinde pasif kalma ve razı olma davranışını farklı biçimlerde gösterebilirler. Alınan kararları onayladıklarını jest ve mimik hareketleri ile gösterirler. Kafasını öne eğerek ve tebessüm ederek onay vermek, destekler nitelikte anlamsız sessizlik davranışı, önem vermeme ve uzaklaşma gibi aktif olmayan davranışlar jest ve mimik hareketleri ile yapılan onaylama davranışlarına örnek gösterilebilir (Şehitoğlu, 2010).

2.4.4.Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Örgütlerde sessizlik davranışı; çekilme, kendini koruma veya başka davranışlara yönelme şeklinde de görülebilmektedir (Şehitoğlu; 2010). Çalışanlar örgütsel sorunlar ile ilgili olarak yaşayabilecekleri olumsuzlukları önceden bildikleri için geri çekilebilir veya kendileri için olumsuz sonuçlanmayacak başka davranışlara yönelebilirler (Kahveci, 2010).

Örgütte konuşmanın riskli olarak algılanması, konuşmanın herhangi değişiklik oluşturmayaacağı düşüncesi, yöneticilerin olumsuz dönütler vermesi, cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi ettirilmeme gibi olumsuz sonuçlarla ilgili karşı karşıya kalınacağı düşünceleri çalışanların örgütsel konular üzerine fikir beyan etmeme, geri çekilme ve pasif kalma davranışlarının nedenlerini oluşturmaktadır (Bildik, 2009). Çalışanların bu olumsuzlukları yaşamamak için örgütsel sorunlar ilgili çözüm önerilerini ve fikirlerini açık bir şekilde ifade etmemesi, sorunların çözülmesini geciktirmekte ve engellemektedir. Aynı zamanda örgüt içinde bilgi aktarımında uyumsuzluklar yaşanmasına ve yanlış kararlar alınıp uygulanmasına neden olmaktadır (Alioğulları, 2010).

Yapılan araştırmalar; örgütlerde çalışanlara değer verilmemesi, önyargılı davranılması ve yönetici baskısı, çalışanların kendilerini değersiz hissettidiğini, örgütlerine olan güven ve bağlılıklarının azaldığını göstermektedir (Karadal, 2011).

Örgütlerde yaşanan sessizlik davranışları çalışanların işten ayrılma isteği sonucunu da ortaya çıkabilmektedir. Ülkemizin ekonomik koşulları ve işsizlik sorunları düşünüldüğünde çalışanlar örgüt yararına hareket etmek yerine, işini kaybetmemek için yöneticilerin bütün talimatlarını sorgulamaksızın kabul eden, örgüt içindeki çoğunluğun isteği yönünde davranan bir çalışan olmaktadırlar (Afşar, 2013).

2.5.ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTLERDE SES ÇIKARMA BİÇİMLERİ

Örgütsel sessizlik konusunda sessiz kalmanın zıttı ses çıkarmadır. Literatürde örgütsel sessizlik ile ilgili araştırmaların varlığı kadar çalışanların örgütte ses çıkarma davranışlarını inceleyen birçok araştırma da bulunmaktadır. Bu araştırmalarda çalışanların örgütte ses çıkarma yöntemleri üzerinde durulmuştur. Örgütte çalışanların ses çıkarma biçimleri; ses çıkarma, açıkça konuşma, muhbirlik, konu benimsetme, ilkeli örgütsel muhalefet, üstleri etkileme ve sorumluluk alma olmak üzere yedi başlıkta incelenmiştir (Çakıcı, 2007).

2.5.1.Ses Çıkarma

Ses çıkarma kavramını ilk kez Hirschman 1970 yılında yayınlanan kitabında iş tatminsizliğine karşı bir tepki davranışı olarak tanımlamış, kavramı işten ayrılma ve bağlılık kavramlarıyla ilişkilendirmiştir. Hoffman (2006) kavramı, çalışanların iş tatminsizlikleri ve örgütte ki adaletsiz uygulamalar karşısında örgütte kalarak ses çıkarması ya da işten ayrılarak tepki göstermeleri olarak değerlendirirken; Kolarska ve Aldrich (1980) ise çalışanların örgütte kalarak sessizleşmesi ya da işten ayrılmaları olarak değerlendirmiştir. Alanyazında ses çıkarma kavramı “çalışanların sesi” kavramı olarak da kullanılmıştır. Bu kavram çalışanların karar alma süreçlerine katılımını kolaylaştırmakta, örgüt içinde adaletsiz uygulama süreçlerinin varlığını ortaya çıkarmaktadır (Premeaux, 2001).

Ses çıkarma genel anlamda; çalışanların örgütleri ile ilgili düşüncelerini bilinçli olarak açık bir şekilde ifade etmesi, şikâyetlerini yöneticilere iletme gibi algılansa da ses çıkarma işten çıkmak veya düşüncelerini söylemekten kaçınmak, itiraz edilebilen konuları değiştirme girişimi olarak da tanımlanmaktadır. Asıl amaç çalışanların şikâyetlerini ve memnuniyetsizliklerini en az seviyeye indirmektir. Çalışanlar örgütte ve örgüt dışında farklı kanallar kullanarak seslerini duyurabilirler. Örneğin sendika ve medya aracılığıyla seslerini kamuoyuna duyurabilir, şikâyet ve taleplerini yönetime bildirebilirler (Özgen ve Sürgevil 2009).

Çalışanların ses çıkarma davranışları çeşitli şekilde gerçekleştirilen eylemlerden oluşmaktadır. Bu eylemlerden bazıları, çalışanların itiraz edilebilen örgütsel konularda önlem alıcı bir şekilde değişim ve geliştirme girişiminde bulunmaları, örgütsel uygulamalarla ilgili etkisi olacak fikir ve görüşlerini isteyerek açık bir şekilde ifade etmeleri, örgütleri ilgili sıkıntı, problem, şikâyet ve memnuniyetsizliklerini kamuoyuna, üst

yönetime ve resmi mercilere iletme sıklığı tarzı eylemlerdir (Barçın, 2012).

2.5.2.Açıkça Konuşma

Açıkça konuşma, çalışanların örgütte yaşanan sorunlar ve sorunların çözümüne yönelik teknik/davranışsal bilgileri ile düşüncelerini hiç çekinmeden açık bir şekilde ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır. Açıkça konuşma, örgütün politikalarını, uygulamalarını, prosedürlerini iyileştirme ve geliştirme arzusundan kaynaklanmaktadır (Şehitoğlu, 2010; Çakıcı, 2007).

Açıkça konuşma, çalışanların örgütü, işi ve kendileri ile ilgili yardım taleplerini, sorularını, düşüncelerini paylaşmalarını, kaygılarını hiç çekinmeden söylemeleri eylemlerinden oluşabilmektedir. Çalışanlar açıkça konuşma konusunda çekingen davrandıklarında örgüt kendi yararına olabilecek bilgilerden mahrum kalabilir (Çakıcı, 2007). Örgütler, amaçlarını gerçekleştirmek, hedeflerine ulaşmak, gelişmek ve değişmek arzusu ile örgüt politikaları, üretim süreçleri ve örgütsel konularda çalışanlarının düşüncelerinden, görüşlerinden, bilgi ve birikimlerinden faydalanmak istegindedirler. Çalışanlar ise açıkça konuşmalarının olumsuzlukla sonuçlanacağı düşüncesinde olurlar ise açıkça konuşmadan kaçınırlar (Çakıcı, 2010).

2.5.3.Muhbirlik

Muhbirlik, çalışanların örgüt normlarına aykırı, illegal ve ahlaka uygun olmayan faaliyetleri fark ederek, örgütte yetkili kişi ve makamlara iletmesidir (Barçın, 2012). Daha geniş bir tanımla, örgüt içinde illegal ve etik olmayan eylem ve davranışların örgüt içinde veya dışında kişi ve kuruluşlara zarar vermemesi için çalışanlar tarafından problemleri çözme gücü ve yetkisinde olan örgüt içindeki ve dışındaki makamlara bildirilmesi olarak tanımlanabilir. Muhbirlik iki özellik içermektedir: birincisi muhbirlik herhangi bir örgütte ortaya çıkabilen ve yaşanan bir davranıştır. Kâr amacı güden veya gütmeyen özel veya resmi olduğu fark etmeksizin tüm örgütlerde muhbirlik davranışı görülebilir, ikincisi illegal, ahlak dışı eylem ve davranışlarının ortaya çıkarılması için yapılan davranışlardır (Aktan, 2006).

Örgütlerde muhbirlik davranışı farklı yöntem ve şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bu yöntemler resmi kanallar aracılığıyla yapılan, gayri resmi yollardan yapılan, kimliği açık ederek yapılan, kimliği açık etmeden anonim olarak yapılan, içsel ve dışsal yapılan muhbirlik olarak görülmektedir. Resmi olarak yapılan muhbirlikte çalışan resmi kanallardan yanlış uygulamaları yetkili kişi ve makamlara rapor eder. Gayri resmi

muhbirlikte çalışan kendisine yakın hissettiği kişi veya yöneticiye yanlış uygulamaları bildirir. Kimliği açık olarak yapılan muhbirlikte çalışan kendi kimliğini gizlemeden yanlış uygulamaları ilgili kişilere rapor eder. Kimliği açık etmeden yani anonim olarak yapılan muhbirlikte çalışan yanlış uygulamaları kimliğini açık etmeden gizli bir şekilde rapor etmektedir. Bir de içsel ve dışsal olarak yapılan muhbirlik vardır. İçsel muhbirlikte çalışan örgüt içinde fark ettiği yanlış uygulamaları yetkili kişi ve makamlara bildirir. Dışsal muhbirlikte ise yanlış uygulamaları, örgüt dışında sorunları çözebileceğine inandığı yetkili kişilere ve kurumlara rapor ederek yapar (Barçın, 2012; Park vd. 2008).

Muhbirlik kavramı literatürde aynı zamanda sorun bildirme olarak da kabul edilmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009). Örgütte sorun bildiren kişiler kendilerini işi ve örgütü içi feda eden çalışanlar olarak görmektedirler. Örgütte yetkili kişi ve makamlar çalışanların sorunlarını dikkate alıp çözüm bulmaya çalıştıkları zaman örgütte oluşan tereddütleri ortadan kaldırabilirler. Örgütler yaşadığı krizler sonucunda; küçülmeler, işten çıkarmalar, örgüt politikalarının esnetilmesi, iş sağlığı ve güvenliği açısından göz önünde bulundurulması gereken önemli sorunlardır. Sorun bildirme doğru yöntem olarak görülmesi de örgütte doğru bir şekilde yürütüldüğü zaman örgütsel adaleti sağlayabilmektedir. Sorun bildirme sistemi örgütsel açıdan uzun bir süreçte örgüte fayda sağlayabilir, örgütün kurumsal kimliğinin oluşturulmasında kontrol mekanizması olarak kullanılabilir, olumlu dönütler alınmasını ve çalışanların örgüt içinde istenilen davranışları göstermeleri sağlanabilir (Özgener, Tanç ve Ulu, 2009).

2.5.4.Konu Benimsetme

Konu benimsetme; örgütte yönetim görevinde bulunan kişilerin, örgütsel başarının artırılması için kritik öneme sahip örgüt içi konulara, gelişmelere ve çalışmalara ilgi çekme girişimi olarak tanımlanabilmektedir (Piderit ve Ashford, 2003). Ayrıca, herhangi bir konu veya sorun ile ilgili açık bir şekilde düşüncelerini söyleme ve sessiz kalmama durumudur. Konu benimsetme açıkça konuşma biçiminde olduğu gibi örgütsel koşulların geliştirilmesi ve iyileştirilmesi girişimidir. Konu benimsetmenin açıkça konuşmadan farkı ise ses çıkarma girişiminin seviyesidir (Barçın, 2012). Diğer bir ifadeyle örgütte yönetim kademesinde bulunan çalışanların, örgütlerinin başarısı için önem arz eden konulara dikkat çekmesi ve örgüt ile ilgili konuların açık bir şekilde söylemesi konu benimsetme olarak tanımlanmaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009, 306).

Yapılan araştırmalarda örgütün başarısı için kritik öneme sahip konuların açıklanması örgütte gerekli ortam ve şartların oluşturulmasına, üst yöneticilerin konuşmacıyı desteklemesine ve konuşmayı dinlemeye istekli olmasına bağlıdır. Dutton ve arkadaşları (1997) bir araştırmasında, örgüt şartlarının uygun olduğu koşullarda, çalışanların kritik öneme sahip konuları üst yönetime ilettiklerini ifade etmiştir. Dutton ve arkadaşları (1997) örgütün üst yöneticilerinin orta seviyedeki yöneticilerinin konuşmalarını gönüllü olarak dinlemesini ve konuşmacıları desteklemesini “elverişli ortam” olarak belirtmişlerdir. Konuşmanın olumsuz sonuçlar doğuracağına yönelik korku ve belirsizlik durumları, konu benimsetmek için elverişli bir ortam olmadığının bir göstergesi olarak görülmektedir. Örgütte uygun şartlar ile elverişli bir ortam bulunmadığı durumlarda, örgütün başarısı için kritik önem arz eden konularda bile sessizlik hali ortaya çıkabilmektedir (Çakıcı, 2010).

2.5.5.İlkeli Örgütsel Muhalefet

İlkeli örgütsel muhalefet, çalışanların örgüt politikaları ve uygulamalarını kabullenmeyerek örgütsel statükoyu azaltmak için örgütte mevcut yönetimi değiştirme girişimi ve örgütsel uygulamalara karşı çıkma çabası olarak tanımlanmaktadır (Premeaux, 2001). Birçok araştırma örgütlerde eleştiri ve muhalif fikirlerin olumlu karşılanmadığını ortaya koymuştur (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Aynı zamanda örgütlerin güçlü bir savunma mekanizmalarına sahip olduğunu bu nedenle çalışanların bildikleri konular ile ilgili konuşmamayı tercih ettiğini ortaya koymuştur. Çalışanlar çatışma ortamı oluşturmamak ve olumsuz sonuçlar ile karşı karşıya kalmamak için bilgi sahibi olduğu konular ile ilgili düşüncelerini söylemeyerek sessiz kalabilirler (Özgen ve Sürgevil 2009).

Örgütlerde yönetici tutumları ve yöneticilerin olaylara bakış açısı örgüt içi iletişimi olumsuz etkileyen davranışların başında yer alır. Yöneticiler, aldıkları bütün kararların çalışanları tarafından itiraz etmeksizin kabul edilmesini, çalışanların kararlara uygun hareket etmesini ve kendilerinin istediği gibi davranış sergilemelerini isterler. Bu tarz yönetim anlayışı baskıcı, otoriter, çalışan fikrinin önem görmediği, çalışanların karar verme süreçlerine katılım sağlayamadığı bir yönetim tarzıdır (Tutar 2003).

Çalışanlar örgüt içerisinde mevcut durumun karşıtı bir anlayışta görüş bildirdiklerinde yani örgütsel konularla ilgili muhalefette bulduklarında cezalandırılacaklarına, izolasyona uğrayacaklarına, sorun çıkaran biri gibi algılanacaklarına inanmaktadırlar (Çakıcı, 2007). Çalışanların örgütsel konularla ilgili

düşüncülerini yönetime bildirmeleri, yönetimin bu konuya bakış açısına bağlıdır. Çalışanlar örgütsel konularda muhalefette bulduklarında yönetimin bakış açısının olumlu olacağını düşüncesinde iseler bu davranışları artarak devam ettirecektir. Yönetimin bakış açısının olumsuz olacağı düşüncesinde iseler muhalefet davranışını azaltarak sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. Özellikle kamu kurumlarında üst yönetimlere muhalif karşı düşünceler bildirilmemektedir. Bu durum genelde örgüt içi demokrasi kültürünün zayıf olması ve gücün merkezde toplanmasından kaynaklanmaktadır (Durak, 2012).

2.5.6. Üstleri Etkileme

Üstleri etkileme, bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla astların kısa süreli stratejik politikalarını üstlerine kabul ettirmelerine yönelik ılımlı bir girişim olarak tanımlanmaktadır. Asıl amaç örgütsel hiyerarşide en üst yöneticiye ulaşmaktır (Premeaux, 2001). Çalışanların üstleri etkileme davranışlarının şekillenmesini, yönetici tutum ve davranışları etkilemektedir. Astlar, otoriter-baskıcı tutum göstermeyen ve açık iletişim gösteren yöneticilere karşı daha rahat ve istekli bir biçimde etkileme girişimleri gösterebilirken, baskıcı-otoriter tutum gösteren ve kapalı iletişim biçimini tercih eden sert mizaca sahip yöneticilere karşı isteksiz ve çekingen tavırlar göstermektedirler (Yağlı, 2006).

Örgütlerde çalışanların üstlerini etkileme davranışları örgütsel demokrasinin olmazsa olmaz unsurlarındandır. Çalışanlar üstlerini etkilemek için yaptığı girişimlerin, örgüt içinde çatışma ortamı oluşturacağı ve olumsuz sonuçlara yol açabileceği düşüncesinde olabilmektedirler. Bu düşüncelerden dolayı çalışanlar üstlerini etkileme girişimlerinden vazgeçerek sessiz kalmayı tercih ederler ya da üstleri dışındaki iş arkadaşları, aile bireyleri ve diğer paydaşlar ile düşüncelerini paylaşırlar. Böylesi bir durumda çalışanlar yöneticileriyle birebir bilgi alışverişinde bulunamadıkları için örgüt içinde söylenti dedikodu ortamlarının oluşması ihtimallerini artırır (Durak, 2012).

2.5.7. Sorumluluk Alma

Sorumluluk alma, açıkça konuşma ve konu benimsetme birbirlerine benzer kavramlardır. Bu kavramlar örgütsel uygulamaların geliştirilmesini ve iyileştirilmesini amaçlamaktadır. Aralarındaki fark ise açıkça konuşma ve konu benimsetmenin fikir ve görüşleri söyleme ile ilgili olması, sorumluluk alma davranışının ise örgütsel çalışmaların yapılma şeklini değiştirmeyi amaçlayan hem fikir ve görüşleri söyleme hem de fiilen yapılan davranış ve çabalar ile ilgili olmasıdır. Sorumluluk alma açıkça konuşma

davranışından daha riskli bir eylemdir, ayrıca sorumluluk alma informal bir liderlik biçimi olarak kabul edilebilir (Premeaux, 2001). Sorumluluk alma davranışı değişim odaklı bir davranıştır. Örgütlerin gelişmesine ve değişimine yardımcı bir davranış biçimidir. Sorumluluk alma örgütsel değişim amacıyla çalışanların bireysel ve gönüllü olarak fiilen yaptığı gayretleridir (Durak, 2012).

Örgütler faaliyetlerinin devamlılığı sağlamak ve örgütsel değişimi gerçekleştirebilmek için çalışan sesliliğine ihtiyaç duyarlar. Örgütte çalışan sesliliğinin olması için yöneticilere büyük bir sorumluluk düşmektedir. Yönetici, çalışanların açık bir şekilde düşüncelerini söyleyebileceği ortamı oluşturmalı, çalışanların düşüncelerine saygı duymalı ve ön yargılı yaklaşımlarda bulunmamalı, olumsuz düşünce bile söylene çalışanlara karşı cezalandırıcı eylemlerden kaçınmalıdır. Yöneticileri bu şekilde davranan örgütlerde, çalışanlar kendilerini daha rahat ve güvende hissedeceği için örgütsel faaliyetleri değiştirmek ve iyileştirmek için gerekli çabayı göstererek sorumluluk alacaklardır (Çakıcı, 2007; Erol, 2012 ve Premeaux, 2001).

2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ

Örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda araştırmacılar tarafından çeşitli sessizlik sınıflandırmaları yapılmıştır. Bu sınıflandırmaların en başında; Bruneau (1973), Subkowiak (1997), Pinder ve Harlos (2001) ile Van Dyne Ang ve Batero'nun (2003) yaptığı sessizlik sınıflandırmaları bulunmaktadır. Ancak literatürde sessizlik türleri kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir (Çakıcı, 2010).

2.6.1.Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, çalışanların örgüt içerisinde mevcut durumu değiştirmek için istekli olmadığı, konuşmak için çaba göstermediği, örgüt koşullarını değiştirmek amacıyla girişimde bulunmadığı aktif olmayan pasif bir davranış biçimidir (Knoll ve Dick, 2012). Van Dyne, Ang ve Botero (2003), kabullenici sessizliği çalışanların örgütsel sorun ve olaylar karşısında mevcut durumu kabullenerek var olan duruma razı olması sonucu, görüş, öneri, bilgi ve fikirlerini açık bir şekilde ifade etmemesi olarak tanımlamaktadır. Bu sessizlik türünde çalışanlar, içinde buldukları mevcut koşulları kabul eder, değiştirmek için girişimde bulunmaz, düşüncelerini söyleme noktasında gönülsüz davranırlar. Bilinçli bir şekilde olaylar karşısında pasif davranışlar sergilerler ve olaylara ilgisiz kalırlar (Çakıcı 2010).

Ülkemizde çalışma hayatında “böyle gelmiş böyle gider”, “boşuna kürek çekme” sözleri kabullenici sessizliğin çalışanlarda öğrenilmiş çaresizlik olarak kabul edildiğinin de bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Çalışanlarda bilinçli bir itaat ve pasif davranışlarda bulunma ve kaderine razı olma durumu söz konusudur. Çalışanlar konuşmalarının boşuna bir girişim olacağı ve sonuca etkisi bulunmayacağı düşüncesinde olduklarından bilinçli olarak düşüncelerini söylemekten kaçınırlar (Gökçe, 2013).

Örgütlerde çalışanların sessizlik davranışları genellikle iletişim eksikliği olarak algılanabilir. Ancak kabullenici sessizlikte çalışanlar, örgütsel herhangi bir olay ve durumla ilgili bilgi ve fikir sahibiyken sahipken, bilinçli olarak kendi istekleriyle bunları söylememeyi tercih etmektedirler. Bu da çalışanın her şeyin bilincinde olduğunu iletişim kurmak için isteksiz davrandığını göstermektedir (Özgen ve Sürgevil 2009).

Kabullenici sessizlik davranışında bulunan çalışan; ilgi alanı dışındaki konular için öneride bulunmaz, örgütte alınan kararları kabul ettiği için düşüncelerini kendine saklar, mevcut sorunlara yönelik çözüm önerilerini söylemez, özgüven eksikliği yaşadığı için kişisel gelişimini destekleyecek fikirlerini söylemek istemez, örgütsel çalışmaların geliştirilmesi ile ilgili fikirlerini kendisini ilgilendirmediği düşüncesiyle söylemez (Tunçel ve Taslak, 2016).

2.6.2.Korunma/Savunma Amaçlı Sessizlik

Korunma/Savunma amaçlı sessizlik; çalışanların örgütsel konular hakkında sahip olduğu bilgi, görüş ve fikirleri açıklamaları halinde karşılaşılabilecekleri olumsuzluklardan korkması nedeniyle bunları bilinçli olarak gizlemesi ve kendine saklaması olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne, Ang ve Botero 2003). Morrison ve Milliken (2000) korunmacı sessizlik davranışının temelinde çalışanların korkuları olduğunu ifade etmiştir. Bu korku çalışanın kendisini güvende hissetmemesinden kaynaklı bir korkudur. Korkuları nedeniyle korunmacı sessizlik davranışında bulunan çalışan düşüncelerini söylememekte, içine kapanmakta ve örgüt içerisinde bilgi alışverişinde bulunmamaktadır. Deyim yerindeyse örgütte etliye sütlüye karışmamaktadır.

Örgüt içerisinde çatışma ortamı oluşturmamak ve kişisel çıkarlarını korumak amacıyla çalışanlar korunma amaçlı sessizlik davranışı gösterebilirler (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Korunma amaçlı sessizlik kabullenici sessizliğe göre daha aktif bir davranıştır. Çalışan düşüncelerini söyleme tercihini elde edebileceği fayda veya zarara göre verir. Düşüncelerini söylememenin söylemekten daha faydalı olabileceği

kanaatindeyse sessiz kalmayı tercih eder (Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan, 2017).

Korunma amaçlı sessizlik ile kabul edilen sessizlik kıyaslandığında, korunma amaçlı sessizlikte korku temelli düşüncelerin bilinçli ve kasıtlı olarak gizlenmesi, kabul edilen sessizlik davranışında ise bilinçli bir itaat davranış şekli olduğu görülmektedir. Korunma amaçlı sessizlikte, örgüt içiresindeki mevcut sorunlar ve olaylar hakkında bilgi sahibi olan çalışanlar sorun ve olayları görmezden gelebilir veya bireysel hatalarını gizleme yollarına başvurabilirler (Çakıcı, 2010). Korunmacı sessizlikte çalışanların farkındalıkları yüksektir, farklı alternatifleri değerlendirir. Bu yönüyle kabullenici sessizlik davranışına göre daha aktif bir davranıştır. Korunmacı sessizlikte çalışanlar sadece kendilerini korumak amacıyla sessiz kalmazlar aynı zamanda örgütsel değerleri ve diğer kişileri korumak amacıyla da sessiz kalabilirler. Olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak için üstlerine olumsuzlukları iletmezler (Dyne vd., 2003).

Kabullenici sessizlik davranışı gösteren çalışanlar örgütteki mevcut koşulları normal kabul eder, koşulları değiştirmek için farklı çözüm yolları arama konusunda düşük farkındalığa sahiptir. Bundan dolayı mevcut şartları daha kolay kabullenerek razı olma eğilimi gösterirler. Korunmacı sessizlikte ise çalışanların farkındalık ve bilinçli olma seviyeleri yüksektir. Çalışanlar mevcut koşulları kabul etmeme durumu yaşasalar da olumsuz sonuçlar yaşayacakları korkuları nedeniyle sessiz kalmayı tercih ederler (Tunçel ve Taslak, 2016).

Korunma amaçlı sessizlik kabullenici sessizliğe göre daha aktif bir davranıştır. Kabullenici sessizlik itiraz etmeden rıza gösterme ve kabullenme anlamı taşırken; korunma amacı sessizlik tüm seçenekleri değerlendirme anlamı taşır. Tüm seçenekleri değerlendiren çalışan en iyi taktiğin bilgi ve fikirleri gizleme ve kendine saklama olarak değerlendirir. Düşüncelerini açıkça söyleme ve değişiklik önerilerinin olumsuz sonuçları doğuracağı korkusu nedeniyle, bilgi ve fikirleri bilinçli olarak saklama durumu söz konusu olabilmektedir (Zehir, 2010). Korunmacı sessizlikte; alternatiflerin farkına varma, bilinçli olma, konuşma ve işten çıkma eylemleri daha yüksek olabilirken; kabullenici sessizlikte bunlar oldukça düşük seviyelerde olabilmektedir. Korunmacı sessizlikte korku, umutsuzluk ve depresyon duyguları hâkimken, kabullenici sessizlikte rıza gösterme ve boyun eğme davranışları hâkimdir (Celep ve Tülübaş, 2014; Şehitoğlu, 2010).

Demirtaş ve Nacar (2018) korunmacı sessizliğin korku temelli olduğunu, çalışanların kendilerini koruma amaçlı düşüncelerini söylemeyip kendine sakladıklarını

ifade etmiştir. Korunmacı sessizlikte çalışan farklı alternatifleri olmasına rağmen düşüncelerini esirgemeyi en iyi strateji olarak görebilir. Farklı alternatifleri ve düşüncelerini üstlerine söylediğinde yarardan çok zarar görebileceğini düşünür (Durak, 2018).

2.6.3.Korumacı Sessizlik

Korumacı sessizlik literatürde, prososyal sessizlik, başkalarını koruma amaçlı sessizlik, toplum yararına sessizlik, uzlaşma ve fedakârlık temelli sessizlik olarak da isimlendirilmektedir. (Dyne vd., 2003), tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı temel alınarak çalışanların örgüte ve örgüt çalışanlarına fayda sağlamak maksadıyla gerek işleri gerekse de örgütleri ile ilgili bilgi, görüş, düşünce ve fikirlerini bilinçli olarak gizleme ve kendine saklaması tanımlamasıyla literatüre kazandırılmıştır. Vakola ve Bouradas (2005) korunmacı sessizlik davranışının örgütsel bağlılık ile özdeşleştirilebileceğini ifade etmiştir.

Korumacı sessizlik davranışı gösteren çalışan, örgütün faydasına olacak düşüncelerini açıklar, zararına olacak düşüncelerini ise açıklamaz. Korunmacı sessizlik, çalışanın örgütsel menfaatleri korumak, tehditleri önlemek ve örgütü korumak amacıyla bilinçli ve gönüllü olarak sergilediği sessizlik halidir (Brinsfield, 2009). Çalışan kendisini örgütü ile özleştirerek kendi geleceğini örgütünün geleceğine bağlar. Çalışanın isteyerek gönüllü olarak yaptığı herhangi bir baskı ile yapmadığı bir davranıştır.

Korumacı sessizlikte, örgütün zarar görmesini engellemek amaçlı çalışanlar kasten sessizlik davranışı gösterirler. Çalışanların sessizliklerinde herhangi bir iç veya dış baskı unsuru bulunmaz. Tamamen örgüt ve örgüt çalışanın menfaatleri gözetilir (Çiçek Sağlam ve Yüksel, 2015). Örgüt içerisinde çalışmaları yetersiz olan çalışan durumu ile ilgili sessiz kalınması ve örgütü zora sokacak bilgilerinin dışarı sızdırılmaması korunmacı sessizlik davranışına örnek olarak verilebilir (Çakıcı, 2010). Korunmacı sessizlikte çalışan, örgüt içi dayanışma ve işbirliğini ön planda tutar, kişi veya gruplardan herhangi bir ödül beklentisi içine girmez (Taşkiran, 2011).

Korumacı sessizlikte, kişisel çıkarlar gözetilmeden özverili davranışlar ile örgüt ve örgütün diğer üyelerinin çıkarları ön planda tutulur (Gül ve Özcan, 2011). Korunmacı sessizlik, güvenli ve tartışmaya açık olmadığı için bilgi saklamayı içerir. Temel amaç ise örgütle ilgili bilgileri dışa aktarmama, kişisel bilgileri açıklamama ve güven kaybetmeme gibi özel ve gizli bilgileri korumaktır (Dyne vd., 2003). Korunmacı sessizlik baskı ile yapılmayan örgütsel vatandaşlık davranışında olduğu gibi gönüllü olarak yapılan bir

davranıştır. Bilgi, görüş, fikir ve düşüncelerinin gizlenmesinde alternatiflerin bilinmesi ve bilinçli kararlara dayanması yönü ile korunma amaçlı sessizliğe benzemektedir. Korunma amaçlı sessizlikten farklı yönü ise konuşmanın sonucunda kişisel korkulardan ziyade, örgüt ve örgütün diğer üyelerinin yararı için duyulan kaygı ile hareket edilir (Dyne vd., 2003).

2.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ

Örgütsel sessizlik kavramının içeriği ve teorik yapısını anlamının yanında önemli olan bir başka konu da çalışanların sessiz kalmasında hangi faktörlerin etkisi bulunduğunun iyice araştırılıp analiz edilmesidir. Örgütlerde çalışanların kasıtlı olarak bilgi-fikir, görüş ve düşüncelerini saklaması, bireysel ve örgütsel sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunların önlenmesi sessizlik davranışının nedenlerinin tespit edilip ortadan kaldırılması ile mümkün olabilir.

Örgütsel sorunlar veya problemlerin çözümüne yönelik, ya da örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik fikir ve düşüncelerin açık bir şekilde ifade edilmemesi örgütte geri bildirim sisteminin oluşmamasına neden olur. Örgütün başarıyı yakalaması ve hedeflerini gerçekleştirmesinde en büyük payda çalışanların örgütü ile konularda düşüncelerini açık bir şekilde paylaşmaktan geçer (Morrison ve Milliken, 200).

Çalışanların örgütlerde sessizlik davranışı göstermelerinin farklı nedenleri olsa da yapılan literatür taramasında, Bowen ve Blackmon (2003), (Brinsfield, 2009), Milliken vd., (2003), (Dyne vd., 2003), Pinder ve Harlos (2001) ve Premeaux'un (2001)'in çalışmaları bağlamında örgütsel, yönetsel ve bireysel etmenler olarak sınıflandırılabilir. Bu araştırmada da örgütsel sessizlik davranışının nedenleri örgütsel, yönetsel ve bireysel etmenler olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır.

2.7.1. Bireysel Nedenler

Çalışanların sessiz kalma tercihleri; içinde bulunulan durum, zaman ve kişiye göre farklılık göstermektedir. Örgüt içerisinde yaşanan benzer olaylar karşısında çalışanların birbirlerinden farklı tepkiler gösterdiği gözlemlenen bir husustur. Örgüt içinde herhangi bir olay ile ilgili kimi çalışan düşüncelerini, kırınlıklarını, eleştirilerini ve görüşlerini açık bir şekilde söylerken, kimi çalışan ise olay ile ilgili herhangi söylem içerisine girmez (Güngör, 2019). Çalışanlar arasında görülen bu farklılıklar örgütsel sessizliğin oluşmasındaki bireysel nedenleri ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların sessizlik yaşamalarında; geçmiş tecrübeler, kişilik, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, konuşmanın risk olarak algılanması, ilişkileri zedeleme korkusu, yöneticilere güvenilmemesi, dışlanma (izole olma) korkusu vb.

bireysel nedenler olarak sayılabilir (Taşkıran, 2010).

Premeaux ve Bedeian (2003), örgütlerde çalışanlardan bazılarının kendilerine güvenmelerine rağmen, örgütleriyle ilgili düşüncelerini söylemediğini ve tartışma içerisine girmeyi riskli olarak algıladıklarını ifade etmiştir. Milliken ve diğerleri (2003), çalışanların konuşmayı riskli olarak algılamalarını, olumsuz etiketlenme, ceza alma, terfi edeme, ikili ilişkilerin bozulması, muhbirlik ile suçlanma gibi nedenlerden kaynaklandığını ifade etmiştir.

İnsanları birbirinden farklı kılan ve ayıran en önemli özelliği kişiliktir. Kişilik insanın belirgin olan yetenek, zekâ, öfke, neşe, üzüntü, içe kapanıklık, konuşkanlık, ahlak eğitim durumu gibi karakteristik özelliklerinin bütünüdür (Alparslan, 2010). Özgüvensizlik, umursamazlık, utangaçlık, içine kapanıklık gibi kişisel özellikler çalışanların sessizliğine neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Özsaygısı yüksek olan çalışanlar örgütlerde karşılaştıkları sorunlar karşısında düşüncelerini cesurca paylaşabilirken, özsaygısı düşük olan çalışanlar ise ilgisiz kalarak sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001).

Bireyin geçmiş yaşantısı, iş deneyimi ve tecrübesi, karakteri, bir guruba dâhil olması kendini güçlü olarak görmesini böylelikle de olası bir durum karşısında sessiz kalmasının önüne geçebilir. Yönetici ve çalışan arasında güven duygusunun zayıf olması ve açık iletişim kanallarının kullanılmaması, çalışanlarda ciddiye alınmama, dışlanma ve cezalandırılma endişelerini ortaya çıkarır. Bunun sonucunda da çalışanlar yönetimle aynı yönde olmayan düşüncelerini ifade etmeyerek sessiz kalabilirler (LePine ve Van Dyne, 2001).

Eğitim seviyesi de çalışanların sessizlik davranışı etkileyebilmektedir. Çalışma hayatında bir durum ya da konu ile ilgili bilgi ve fikir sahibi olmayan deneyimsiz çalışan sessiz kalabilmektedir (Bakırhan, 2015). Bu davranışın altında çalışanın konuşmanın bir fayda sağlamayacağı ve sorunun çözümüne bir katkısı sağlamayacağına yönelik kaygısı ile düşüncelerini söylediğinde cezalandırılma ve dışlanma korkusu bulunmaktadır (Milliken ve Morrison, 2000).

Bireyler örgütsel konular ilgili görüş ve düşüncelerini söylediklerinde; şikâyet eden, problem çıkarıcı, sorun çıkarıcı birey olarak algılanmaktan korktukları için de sessiz kalabilmektedir. Bu gibi durumlarda çalışan görüş ve düşüncelerini sadece kendine yakın olduğunu hissettiği kişi ile paylaşır (Durak, 2012). Milliken ve diğerleri (2003)'ne göre

çalışanlar örgüt içinde saygınlığını ve kendisine duyulan güveni kaybetmemek, izole olmamak için sessiz kalmak isterler.

Çalışanların geçmiş tecrübeleri ve örgüt içerisinde geçmişte şahit olduğu olaylar da sessiz kalmasına etki edebilir. Herhangi bir çalışan örgütsel konularla ilgili düşüncelerini söylediğinde olumsuz bir durum ile karşılaştıysa ve bu olaya da şahit olundu ise çalışan benzer durumla karşılaşmamak için sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003).

İnsanların yaşları arttıkça çalışma hayatındaki davranışlarında değişimler olduğu ve örgüt içindeki uyum seviyelerinde yükselme görüldüğü belirtilmiştir. Bu durum ileri yaştaki çalışanların örgüt içerisinde daha fazla sessiz kalmasına neden olabilir. Çalışma hayatının başında genç yaştaki çalışanlarda ise, kendini kanıtlama, rekabet etme, ön planda olma gibi durumlar nedeniyle sessiz kalma davranışları daha az görülebilir (Özgen ve Süvergil, 2009).

Çalışanlar içerisinde buldukları örgütlerde, örgütün işleyişi ile ilgili sorunları görmelerine rağmen örgütün diğer mensuplarının hoşuna gitmeyeceğini düşündükleri için sorunların çözümüne yönelik fikirlerini söylemekten çekinebilirler. Bu durum ilişkilerin zedelenmemesinden kaynaklanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2003). Örgütte çalışma arkadaşlarının işi aksatması ile ilgili durumlarda çalışanlar genellikle sessiz kalmayı tercih ederler. Çalışanın bu durumu tercih etmesi ilişkilerin zarar görmemesi ve çalışma arkadaşlarının olumsuz durumlarla karşılaşmaması isteği olarak düşünülebilir. Aynı zamanda kendilerinin de birgün bu duruma düşebileceği kaygısı etkili olabilir (Çakıcı, 2010).

Birey konuşmadan önce bir analiz yaparak konuşmanın sonucunun nasıl biteceğini değerlendirip buna göre hareket etmektedir. Çalışanların örgütsel konularda sessiz kalmasındaki en büyük nedenlerden birisi de çalışanların yaşadığı korkudur. Çalışan, yönetim tarafından cezalandırılmaktan, dışlanılmaktan, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin zedelenmesinden, terfi edememekten, sorun çıkarıcı biri gibi etiketlenmekten, güven duygusunu kaybetmekten korktuğu için düşüncelerini söylemeyerek sessiz kalabilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003). Örgütlerde sessizlik halinin devam etmesi sorunların çözüm sürecinin uzamasından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar örgütsel sorunların çözümünde sürecin uzamasında, düşüncelerini söylediğinde işten çıkarılma, pozisyonunu kaybetme gibi korkular yaşamaktadır. Bu korkularda örgüt içi iletişimin zayıf olduğunu

göstermektedir (Olgun, 2017).

Morrison, Milliken ve Hewlin'in (2003) örgütlerde, çalışanların sessiz kalma nedenlerini araştırarak çalışanların vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda sessiz kalma nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Meslektaşları tarafından, çok konuşan, sorun çıkarıcı, şikâyetçi, memnuniyetsiz kişi olarak algılanma ve etiketlenme kaygısı.
- İlişkilerin zedelenmesi, saygı-güven ve desteklenme duygularını kaybetme korkusu yaşama,
- Konuşmanın fayda sağlamayacağı ve olumsuz sonuçlanacağı kaygısı yaşama ve kendini değersiz hissetme.
- İşini kaybetme, cezalandırılma, dışlanma ve terfi ettirilmeme korkuları yaşama,
- Deneyim eksikliği ve geçmiş olumsuz deneyimlere sahip olma,
- Eğitim seviyesinin düşük olması.

2.7.2.Yönetmel Nedenler

Çalışanlarda örgütsel sessizlik davranışları görülmesinde yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışlarının büyük bir etkisi vardır. Bu olumsuz tutum ve davranışlar, yöneticilerin çalışanlarıyla ilgili örtük inançları, olumsuz geri bildirim alma endişeleri, mesafeli ilişkiler, açıkça konuşmanın desteklenmemesi, yöneticilerin her şeyin en iyisini ben bilirim düşüncesi, çalışanlara karşı ön yargılı davranışlar ve yeni fikirleri desteklememesi olarak sayılabilir (Çakıcı, 2010). Örgütlerde sessizlik yaşanmasında, yönetmel nedenlerin kaynağını yöneticilerin sergilediği istenmeyen davranışlar oluşturmaktadır. İstenmeyen bu davranışları yöneticiler kasıtlı olarak isteyerek yapabildiği gibi, bu davranışlar çalışanların ön yargılı tutumları ve yanlış anlamaları ile de oluşabilmektedir. Bu tarz durumlarda örgütlerde çalışanların sessiz kalmalarına neden olabilmektedir (Bakırhan, 2015).

Araştırmalar, çalışanların örgütü ile ilgili birçok soruna yönelik çözüm önerilerinin olmasına rağmen bu çözüm önerilerini yöneticileri ile paylaşmadığını saptamıştır. Bu durumun da yöneticilerin çalışanlarını sık sık engellenmesinden kaynaklı olduğunu ortaya koymaktadır. ABD'de yapılan bir araştırmada değişik örgütlerde çalışan 260 çalışanın büyük bir çoğunluğunun örgüt ile ilgili konularda sessiz kaldığı ve konuşma noktasında çekimser davranışlar gösterdiğini ortaya koymuştur (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütlerde özellikle yönetim süreçleri, adaletsiz paylaşım, örgüt politikaları ve karar alma süreçleri, örgütün verimsizliği ile ilgili konularda düşünceleri söylemenin boşa olacağı ve hiçbir fayda getirmeyeceğine yönelik inanışların yaygın olarak görüldüğü saptanmıştır. Çalışanlar bu konular ile ilgili düşüncelerini söylediklerinde cezalandırılacaklarına veya işlerini kaybedeceklerine inanmaktadırlar. Bu durum da yöneticilere güvenilmemesine neden olabilmektedir (Batmunkh, 2011).

Örgütlerde yöneticilerin astlarından olumsuz dönütler almak istememesi ve astları ile ilgili örtük inançları örgütlerde sessizlik yaşanmasına neden olmaktadır. Yöneticilerin her şeyi kendisinin bildiğine inanması, çalışanları güvenilmez ve çıkarlarına düşkün olarak görmesi, çalışanları ile ilgili görünüp ilgilenmemesi çalışanların sessiz kalmasına neden olmaktadır (Cemaloğlu, Daşcı ve Şahin, 2013)

Örgütlerde çalışanların sessiz kalma nedenlerinin başında yöneticilerin olumsuz dönüt alma korkuları bulunmaktadır. Çalışanların olumsuz geri dönütler vermesi, yöneticilerin kendilerini yetersiz, beceriksiz ve güvensiz olarak hissetmelerine neden olmaktadır (Bildik, 2009). Örgütlerde bazı yöneticiler, zarar görmekten veya astları tarafından liyakatsiz, yetersiz, bilgisiz bir yönetici gibi algılanmaktan korktuğu için, astlarından gelecek olumsuz dönütleri engellemek için çaba gösterirler (Tiktaş, 2012). Astlarından olumsuz geri bildirim alan yöneticiler, bildirim kaynağının güvenilirliğini sorgulamayı, bildirimi yok saymayı, bildirim doğru olmadığını, bildirimi ortadan kaldırmayı deneyebilirler. Yöneticilerin astlarından olumsuz geri bildirim alması; bilginin doğru ve meşru olmadığı şeklinde tanımlanarak yönetimin etkililiği ve inandırıcılığı için bir tehdit olarak görülebilmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008).

Kahya (2013) örgütlerde sessizlik davranışının yaşanmasına neden olan yönetsel nedenleri; yöneticilerin örtük inançları, yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu, çalışanların görevini suiistimal edecekleri korkuları olduğunu ifade etmiştir. Bülbül (2015) ise bu belirtilen nedenlere yönetim kadrosunun homojen veya tek tip olmasını, yönetici özelliği ile önyargının hâkim olduğu çalışma ortamını da eklemiştir. Örgütlerde çalışanların sessizlik davranışı yaşamamaları için örgüt yöneticilerinin demokratik bir örgüt ortamı oluşturarak her türlü önyargılı davranışlarından vazgeçmeleri gerektiği ifade edilebilir.

2.7.3. Örgütsel Nedenler

Örgütlerde sessizlik davranışının ortaya çıkmasında bireysel veya yönetsel

faktörlerin yanı sıra örgüt kültürü de çalışanların sessizlik yaşamasına neden olur. Çalışanların örgütlerde sessizlik yaşamasında örgütsel yapı, sessizlik iklimi, örgütsel adalet, örgüt kuralları gibi faktörlerin dışında; yönetim biçimi, örgüt içinde hâkim olan kurallar ve örgüt ortamı da çalışanların sessiz kalmasına etki eden faktörlerdir (Özgen ve Sürgevil, 2009)

Örgütlerde çalışanların sessizlik davranışı yaşamasında etkisi olan örgütsel nedenler; hiyerarşik yapı, çalışanların yönetime güvenmemesi, konuşmanın tehlikeli sonuçlar doğuracağı inancı, örgütte hâkim olan korku iklimi ve sessizlik davranışının olumlu olarak algılandığı örgüt ortamı, örgütsel adaletsizlik olarak sıralanabilir (Pinder ve Harlos, 2001). Örgütte hâkim olan hiyerarşik yapı ve katı kurallar, çalışanlarda düşüncelerinin değersiz olduğu hissi oluşturarak düşüncelerin açıklanmamasına sebep olabilir (Bowen ve Blackmon, 2003).

Örgütsel nedenler olarak sıralanan; hiyerarşik yapı, sessizlik iklimi, örgütsel adaletsizlik, katı örgüt kuralları ve korku ortamı, örgütsel politikalar, yönetsel uygulama ve davranışlar, çalışanların örgütlerini veya işlerini geliştirmek için sahip olduğu bilgi, fikir, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak paylaşmamasına ve örgütte sessizlik ortamının oluşmasına neden olabilmektedir. Bürokratik yapının hâkim olduğu ve karar verme mekanizmasının yönetimde toplandığı, çalışanların görüşlerini açıklayabileceği iletişim kanalı veya araçlarının bulunmadığı örgütlerde, çalışanlar düşüncelerinin değersiz olduğu ve hoş karşılanmayacağı endişesi ile sessiz kalmak isteyebilirler (Afşar, 2013).

Örgütlerde yıldırma, izolasyon ve örgüt iklimi de sessizlik davranışını oluşturan örgütsel faktörlerdendir (Yarmacı, 2018). Sessizlik ikliminin hâkim olduğu ve onaylandığı örgütlerde çalışanlar konuşmanın bir fayda sağlamayacağını düşünmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000). Knoll ve Dick (2013) yaptıkları çalışmalar sonucunda; sessizlik iklimin yaygın olduğu ve onaylandığı örgütlerde çalışanlarda korku, kabullenme ve boyun eğme davranışlarının yoğun olarak yaşandığını tespit etmişlerdir. Altinkurt (2014) tarafından okullarda yapılan araştırma sonucunda, baskıcı, otoriter ve emir veren yönetici davranışlarının öğretmenlerin sessizlik davranışlarını artırdığını; paylaşımcı, açık iletişim kuran ve demokratik yönetim anlayışı sergileyen yönetici davranışlarının ise öğretmenlerin sessizlik davranışlarını azalttığını tespit etmiştir.

Örgütlerin bazılarında işverenlerin girişimcilik ve yönetim olmak üzere iki rolü vardır. Yönetici karar alma mekanizmasının kendisinde toplanmasını isteyebilirler. Bu da

yöneticilerin paylaşımcı bir yönetim biçimi yerine baskıcı bir yönetim biçimi benimsediklerini göstermektedir. Bu anlayışa sahip yöneticiler; çalışanlarını işlerini savsaklayan, güvenilmez olarak gören ve onlara tepeden bakan bir yaklaşım halinde olurlar. Bu tarz yönetim biçimi de çalışanları karar alma süreçlerinin dışında tuttuğundan sessizlik davranışına itebilir (Arygyris, 1977).

Örgüt ortamı konuşma için uygun değilse örgüt üyeleri sessiz kalabilirler. Konuşma için uygun olmayan örgüt ortamı; çalışanların karar alma süreçlerine etki edemediği, adaletin sağlanamadığı, görüş ve düşüncelerinin alınmadığı, sessizlik ikliminin yaygın olduğu ve çalışanların konuşmaları halinde kendilerinin olumsuz sonuçlara maruz kalacağı ortamlardır (Yeşilaydın, Bayın, Esatoğlu ve Yılmaz, 2016). Örgütte bastırılmış düşünce, sistematik sessizlik, sessizliğin örgüt için olumlu görülerek kabul edilmesi, tek tip konuşma biçiminin benimsenmesi sessizlik iklimi oluşturabilir ve farklı düşünceye sahip çalışanların bastırılmasına ve konuştuklarında dışlanmaya maruz kalmalarına neden olabilir. Bu olumsuzluklar ile karşılaşmamak isteyen çalışanlar ise düşüncelerini söylemeyerek sessizlik davranışı sergileyebilirler (Bowen ve Blackmon, 2003). Örgütsel uygulamalar ile örgüt ideolojilerinin dayandırıldığı kurallar bütünü örgüt içinde sessizliğin biçimlenmesinde etkili olabilmektedir (Brown ve Coupland, 2015).

Örgütsel sessizliği meydana getiren örgüt kaynaklı faktörlerden birisi de örgütsel politikalarıdır. Örgütsel politikalardan kaynaklı katı kuralların hâkim olduğu ve adaletsiz bir örgüt ortamı olduğu havası oluştuğunda, çalışanların sessiz kalma davranışları daha artacaktır (Whiteside ve Barclay, 2013). Örgütsel politikalardan kaynaklı belirsizlikler çalışan ile yönetici arasında güvensizlik ortamını oluşturacak ve çalışanların bilerek bilgi saklamalarına neden olarak sessizlik davranışlarının artmasına neden olacaktır (Khalid ve Ishaq, 2015).

2.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Hemen hemen bütün örgütlerde farklı sebeplerle ortaya çıkan sessizlik davranışının bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel sessizliğin neden olabileceği sonuçların daha kolay bir şekilde anlaşılmasına sağlamak amacıyla bu tez çalışmasında örgütsel sessizliğin sonuçları “örgütsel” ve “bireysel” olmak üzere iki başlık altında açıklanmaya çalışılmıştır.

2.8.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeydeki Sonuçları

Örgütlerde yaşanan sessizlik davranışı çalışanları olumsuz yönde

etkileyebilmektedir. Örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri; örgütsel bağlılığın azalması, motivasyon kaybı, performans düşmesi, çalışanların örgütsel konularda kendini değersiz ve yetersiz hissetmesi, devamsızlık ve işten çıkmaların artması, kaygı, endişe, stres, tükenmişlik, gerginlik, mutsuzluk, örgütsel faaliyetlere katılımların azalması olarak sıralanabilir (Şimşek ve Aktaş, 2015).

Örgütsel sessizlik çalışanların motivasyonlarının azalmasına, tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır. Ayrıca çalışanların yönetime veya diğer örgüt üyelerine karşı kin gütmelerine neden olabilmektedir. Örgüt içinde sessizlik iklimi kabul gördükçe ve çatışmalar görmezden gelindikçe istenmeyen durumlar ve olaylar artacaktır. Böylelikle çalışanlar kendini koruma amacıyla bencil davranışlar göstereceklerdir. Örgüt içinde hâkim olan sessizlik, yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmasını azaltacak, performans ve verim kayıplarının ortaya çıkmasına neden olarak çalışanların ve örgütün gelişimini olumsuz yönde etkileyecektir (Perlow ve Williams, 2003).

Örgütsel sessizlik çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine neden olur. Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışan, üstleri ve yöneticilerinin kendi düşüncelerini dinlemediğini düşündüğünde kendini değersiz hisseder (Durak, 2012). Kendini değersiz hisseden ve örgütü tarafından kendine değer verilmediğini düşünen çalışan ise örgüte olan güvenini kaybeder ve örgütüne verdiği değeri azaltır. Çalışanların örgüte olan bağlılık ve güven duygularını azalması ise motivasyon kaybı, iş tatminsizliği, stres, kaygı, performans düşmesi, psikolojik çekilme veya işten ayrılma ile sonuçlanacaktır (Durak, 2012; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008).

Çalışanların örgütsel sessizlik sonucunda yaşadığı motivasyon kaybı, kaygı, stres ve tükenmişlik vb. durumlar kendilerini suçlu hissetmelerine ve psikolojik problemler yaşamalarına neden olabilir. Araştırmalar sessizliğin bazı çalışanlarda sağlık problemleri ve depresyon yaşamalarını tetiklediğini ortaya koymuştur. Örgüt içinde problem yaşayan ve sessizleşen bazı çalışanların çareyi hap ve alkol alarak aramaktadır. Ancak bu da problemlerin daha da artmasına neden olmaktadır (Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç, 2013).

Örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde olumsuz etkilerinden birisi de çalışanların çevrelerini kontrol etme eksikliğidir. Bireyler içerisinde bulunduğu yakın çevreyi kontrol etme isteğindedirler ancak her zaman çevrelerini kontrol edemeyebilirler (Durak, 2012). Çevresini kontrol edemeyen çalışanda huzursuzluk ve stres oluşmaya başlar, içinde bulunduğu çelişkili ortam ise çalışanda gerginlik durumları oluşturabilir. Örgütte kendini

ifade etme şansı verilmeyen çalışanın kontrol etme ihtiyacı karşılanamadığından işini geliştirme ve çevresini etkileme konusunda kendilerini güçsüz hissedebilirler (Alparslan ve Kayalar, 2012; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Şimşek ve Aktaş, 2014).

Örgütte kendini ifade etme şansı verilen çalışan bilgi birikimini, düşüncelerini, görüşlerini ve tercihlerini söylediğinde çevresini kontrol etme hissi elde etmiş olur. Çalışanların kendilerini ifade etmelerine izin verilmediği ve düşüncelerinin yok sayıldığı durumlarda ise çalışanların kontrol etme ihtiyaçları karşılanmamış olur. Kontrol etme eksikliğinin, performans düşmesi, motivasyon kaybı, tatminsizlik, sabotaj, kaygı ve strese bağlı sağlık problemleri, fiziksel ve psikolojik geri çekilme ve diğer tehlikeli girişimleri içine alan olumsuz etkileri vardır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008). Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerindeki etkisi maddeler halinde aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Çalışanlarda örgütsel bağlılık ve işten doyumun azalmasına neden olmaktadır.
- Çalışanların sağlık problemleri ve psikolojik sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Yöneticilerden olumsuz geri bildirim alınacağı korkusundan dolayı örgütü iyileştirme ve geliştirme konusunda çalışanların sahip olduğu bilgi ve fikirlerin açıklanmamasına neden olmaktadır. Bilgi ve fikirlerini açıklayamayan çalışanlar, belirli bir süre sonra kendilerinin örgüt için hiç değer ifade etmediği düşüncesine kapılmaktadır.
- Örgütsel sessizlik, örgütsel faaliyetlerde çok önemli çalışmalar yapabilecek kabiliyetli ve yetenekli çalışanların sessizliğe zorlanarak kendilerini geliştirmelerine hem örgütün gelişimine hem de örgütsel faaliyetlerde bu çalışanların bilgilerinden daha fazla yararlanılmasına engel olmaktadır.
- Örgütsel sessizlik çalışanların örgüte olan güven duygularını azaltmakta ve çalışanın işine ve örgütüne olan saygısı azalmaktadır.
- Örgütsel sessizlik çalışanların kendini değersiz ve önemsiz hissetmesine neden olabilir. Yönetici ve çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz duygular beslemesine hatta örgütüne, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına kin ve nefret duyguları beslemesine de neden olabilir.
- Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlarının açığa çıkmasını engellemektedir. Bu durum da ikili ilişkilerin zarar görmesine ve çalışanların verimlerinin düşmesine neden olabilmektedir.

➤ Örgütsel sessizlik nedeniyle kendilerini ifade edemeyen çalışanlar sınırlı ve stresli bir kişilik yapısı gösterebilmekte, moral ve motivasyonlarının azalmasına neden olabilmektedir.

➤ Örgütsel sessizlik sonucu çalışanlar; işe devamsızlık, işe karşı ilgisizlik, işten ayrılma gibi olumsuz davranışları daha çok göstermektedirler.

➤ Örgütlerde sessizlik ortamı olması halinde çalışanlar sorunlarını ve düşüncelerini açıkça ifade edemedikleri için örgütsel adaletsizlik olduğu duygusuna sahip olabilmektedir.

➤ Çalışanlar örgütte sorumlu olduğu işleri kendilerinin en iyi bildiğini düşünerek sorumlu olduğu işler üzerindeki kontrolün her zaman kendilerinde olmasını isterler. Ancak kendi sorumluluk alanları ve işleri ile ilgili konuşamadıkları zaman kontrolün kendilerinde olmadığı inancına kapılarak işlerine karşı ilgisiz ve kayıtsız kalabilirler. Hatta işlerine karşı bıkkınlık, tükenmişlik ve iş tatminsizliği duyguları yaşayarak işi ve örgütü için zararlı olabilecek davranışlara yönelebilirler.

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan açıklamalar değerlendirildiğinde, çalışanların örgüt içinde karşılaştıkları ya da karşılaşmaktan korktukları çeşitli sorunlar nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettikleri ve sessiz kalmayı kendi menfaatleri için bilinçli, kasıtlı ve isteyerek tercih ettikleri görülmektedir. Her ne sebeple olursa olsun örgütlerde yaşanan sessizlik çalışanların örgütleri ve işleri için herhangi bir katkıda bulunmamaları ile sonuçlanmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003).

2.8.2.Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları

Morrison ve Milliken'e (2000) göre çalışan sessizliği; örgütsel gelişim, değişim, yenilenme, örgütün çoğulcu bir yapıya kavuşması, örgütsel iletişim ve örgütün karar alma mekanizmalarını önemli bir ölçüde etkilemektedir.

Örgütlerde sorunların görmezden gelinmesi çalışanların sorunlar karşısında bir tepki vermeyerek sessiz kalmamalarına neden olmaktadır. Örgütte sorunların çözüme kavuşturulması örgüte fayda sağlar. Örgütler, örgütsel faaliyetlerde süreci doğru yönetemediği ve geciktirdiği zaman örgütsel açıdan olumsuz sonuçlar ile karşılaşabilirler (Kumral, 2017).

Örgütler, örgütsel faaliyetlerinin devamını sağlamak için mevcut koşullara uyum sağlamak, gelişmek ve değişimi gerçekleştirmek mecburiyetindedirler. Örgütler bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanlarının bilgi birikimi, tecrübesi, deneyimi, görüş ve önerilerine ihtiyaç duyarlar. Çalışanların yoğun olarak sessizlik davranışında bulunması,

performans kayıplarının yanı sıra örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine de engel olmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2012). Örgüt ortamında yaşanan sessizlik örgütsel konularda yanlış kararların alınmasına yol açarak örgütsel faaliyetlerin geliştirilmesi ve yenilenmesi olumsuz yönde etkileyecektir (Milliken vd., 2003).

Örgütsel sessizlik, farklı görüşlerin, faydalı bilgilerin, olumsuz geri bildirimlerin, değişik fikir, görüş ve düşüncelerin örgüt içinde yetkili kişilere söylenmemesi anlamına gelmekte, bu da değişim ve karar alma süreçlerinde olumsuz sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Araştırmalar grupla karar almanın yani farklı bakış açısı, değişik alternatif ve seçeneklerin değerlendirilerek alınan kararların tek yönlü olarak alınan kararlara göre daha isabetli ve başarılı olduğunu ortaya koymuştur (Çakıcı, 2007).

Örgütte orta kademe yönetici ile astların etkisi olmadan sadece üst yönetimin inisiyatifi ile tek yönlü alınan kararlar farklı bakış açısına sahip olmadığı için başarısız olabilir. Örgütsel problem ve sorunların tespit edilmesindeki zorluk da örgütün zararına olan bir durumdur. Çeşitli nedenlerden dolayı korkup sorun veya problemleri açıkça söylemeyen çalışan, sorun veya problemleri saklamayı tercih eder. Örgütte sorun veya problemlerin gizlenmesi bu durumların çok geç fark edilmesine ya da hiç fark edilmemesine neden olabilir. Bu durumda örgütte çatışma ortamının oluşmasını neden olur (Alparslan ve Kayalar, 2012).

Örgütler amaçlarının gerçekleştirme ve hedeflerine ulaşılabilme için çalışanların yüksek performans göstermesine ihtiyaç duyarlar. Yüksek performans göstermek hem çalışan hem de örgüt için büyük bir öneme sahiptir. Sessizlik ile performans arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir çalışmada; savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına seslilik arttığında çalışan performansının düşüş gösterdiği, tam tersi durumda savunma amaçlı seslilik ve örgüt yararına sessizlik arttığında çalışan performansı artış gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Tayfun ve Çatır, 2013).

Örgütsel sessizliğin örgütsel düzeydeki sonuçlarından en önemlisi örgütsel değişim ve karar alma süreciyle alakalıdır. Örgütsel konularda çalışanların karar alma süreçlerine katılması ya da süreci başlatan olması, örgütte moral ve motivasyonu artıracak ve kararlara yönelik olumsuz tepkileri azaltacaktır. Çalışanlar karar alma sürecinin içinde oldukları ve kararlara katıldıkları için kararların uygulanmasında daha da öz verili davranacaktır. Çeşitli nedenlerden dolayı örgüt için büyük bir öneme arz eden çalışan bilgilerinden yeteri kadar faydalanmamak örgütü olumsuz olarak etkileyerek, örgütsel gelişim ve değişime büyük bir

engel oluşturacaktır (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkararak örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerindeki etkileri maddeler halinde aşağıdaki gibi özetlenebilir.

✓ örgütsel sessizlik, örgüt içinde istenmeyen davranışların artmasına, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilir.

✓ örgütsel sessizlik, örgütte genel bir memnuniyetsizlik ortamı oluşturarak örgüt imajını olumsuz etkileyebilir.

✓ örgütsel sessizlik, örgütsel iletişimi zayıflatır ve iletişim ile gerçekleşen örgütsel faaliyetlere zarar verebilir.

✓ örgütsel sessizlik, örgütsel gelişimin, değişimin ve yeniliğin önünü tı kayabilir.

✓ örgütsel sessizlik, çalışanların moral ve motivasyonlarını azaltabilir, yanlış projelerin uygulanmasına sebep olabilir.

✓ örgütsel sessizlik, çalışanların işine ve örgütüne karşı kayıtsız kalmalarına neden olabilir. Kayıtsız ve ilgisiz çalışanların olduğu örgütte ürün ve hizmet kalitesi düşebilir.

✓ örgütsel sessizlik görmezden gelinip kabul edildiği zaman örgütte süreklilik gösteren kollektif bir davranış haline dönüşebilir. Bu durum da örgütsel faaliyetlerin verimliliği ve etkinliğinin devam etmesine engel teşkil eder.

✓ örgütsel sessizlik ikliminin hâkim olduğu örgütler, çağa ve gelişmelere ayak uydurmakta zorlanabilirler, çevrelerine ve mevcut koşullara uyum sağlayamayabilirler.

✓ örgütsel sessizlik, çok sesliliği ve farklı bakış açılarının ortaya çıkmasını engellediği için karar alma süreçlerini olumsuz etkiler ve sağlıksız kararların alınıp uygulanmasına neden olabilir. Sağlıksız kararların uygulanması da yönetimsel sorunları beraberinde getirerek örgütsel değişim ve gelişimi engeller.

✓ örgütsel sessizlik, sorun veya problemlerin tespit edilmesini, açığa çıkarılmasını, ortadan kaldırılmasını yâda zme kavuşturulmasını zorlaştırır. Bu durumda örgütte geri bildirim mekanizmasını olumsuz etkilenmesine, iletişimin zayıflamasına ve örgütte çatışma ortamının oluşmasına zemin hazırlayabilir. Örgütsel sorun veya problemlerin yetkili birimlere iletilmesini engeller. Bu durumda örgütte her Şeyin yolunda olduğu, herhangi bir sorun veya problem bulunmadığı algısı oluşturabilir ve problem veya sorunların kalıcı hale gelmesine neden olabilir.

Küreselleşme ile artan rekabet ortamında örgütler varlığını sürdürmek için teknolojideki gelişmeleri yakından takip etmek, değişimi yakalamak ve gelişmeyi sürekli hale getirmek zorunda kalırlar. Örgütsel sessizlik örgütleri hantal ve durağan bir yapıya

zorlamakta, çalışanlar üzerinde baskı oluşturarak stres yaşamalarına, performans kayıplarına, örgütsel değişim ve gelişim için yenilikçi fikirlerin açıkça ifade edilmemesine neden olmaktadır.

2.9.KONU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.9.1.Konuyla İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Örgütsel sessizlik konusu ile ilgili Türkiye’de ilk çalışma, Çakıcı (2007) tarafından yapılmıştır. “Örgütlerde sessizlik; Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri” isimli makalesinde sessizlik kavramına dikkat çekmek amacıyla sessizlik ile ilgili detaylı bir literatür taraması yapmıştır. Araştırmada; Örgütsel sessizlik kavramı, konuşma ile ilgili kavramlar, sessizliğin nedenleri, sessizliği oluşturan ve geliştiren süreçler incelemiştir (Çakıcı,2007). Çakıcı (2008) diğer bir çalışmada örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları incelemiştir. Araştırma sonucunda örgütlerde sessiz kalınan konuları; çalışan performansı, yönetim sorunu, iyileştirme çabaları ve çalışma imkânları, etik konular ve sorumluluklar olarak belirlemiştir. Örgütsel sessizliğin nedenlerini; dışlanma korkusu, yönetsel ve örgütsel sorunlar, işle ilgili korkular, stres, kaygı, tecrübe eksikliği, ilişkileri zedeleme korkusu olarak tespit etmiştir. Örgütsel sessizliğin sonuçlarını ise; performans ve motivasyon düşüklüğü, örgütün iyileştirilmesi ve gelişimine engel, çalışanları mutsuz eden sonuçlar olarak bulmuştur (Çakıcı, 2008).

Çakıcı (2010) tarafından yazılan “Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz” isimli kitap Türkiye’de örgütsel sessizlik üzerine yazılan ilk kitaptır. Kitap sessizlik ile ilgili kavramsal ve kurumsal bir çerçeve çizmiş, sessizlik davranışını ortadan kaldırmak için neler yapılması gerektiği konularına değinmiştir (Çakıcı 2010).

Sevindim (2020) tarafından yapılan çalışmada, lise müdürlerinin yönetim tarzının öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini yordama düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. İstanbul ilinde resmi liselerde görev yapan 300 öğretmene ulaşılmıştır. Verilerin toplanmasında “yönetim tarzı ölçeği” ve “örgütsel sessizlik ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; öğretmenler, müdürlerin işbirlikçi yönetim tarzı sergilediklerine katılırken otoriter yönetim tarzı sergilediklerine kısmen katılmışlardır. Öğretmenler, müdürlerin ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı sergilediklerine katılmamışlardır. Öğretmenler, duygularından dolayı sessizlik yaşadıklarını belirtirken kısmen yöneticilerinden, izole olmaktan, örgütten ve okul ortamından dolayı sessizlik yaşadıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler, sessizliklerini

sessizlik kaynağına bağlamamışlardır. Öğretmen görüşleri mesleki kıdem, branş değişkenlerinde müdürlerin yönetim tarzları açısından anlamlı farklılıklar gösterirken, cinsiyet, eğitim düzeyi değişkenlerinde ise anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Öğretmen görüşleri örgütsel sessizliği değerlendirmede mesleki kıdemlerine göre farklılaşırken; cinsiyet, eğitim düzeyi ve branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İşbirlikçi ve otoriter yönetim tarzları örgütsel sessizliğin tümü ve alt boyutları üzerinde anlamlı birer yordayıcıdır. İlgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzları ve okul ortamı sessizliği hariç, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir yordayıcı çıkmamıştır. Yönetim tarzı alt boyutları örgütsel sessizliğin %49'unu açıklamaktadır. Yönetim tarzı alt boyutları bütünüyle okul ortamı sessizliğinin %49'unu, duygusal sessizliğin %36'sını, sessizliğin kaynağının %41'ini, yönetici sessizliğinin %22'sini ve izolasyon sessizliğinin %38'ini açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik ve alt boyutlarıyla en yüksek ilişkiyi işbirlikli yönetim tarzı ve otoriter yönetim tarzı göstermiştir. İşbirlikçi yönetim tarzı örgütsel sessizliğin alt boyutlarıyla anlamlı negatif ve orta düzeyde bir ilişki gösterirken otoriter yönetim tarzı anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki göstermiştir.

İpek (2020) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının cinsiyet ve eğitim durumu değişkenleri açısından anlamlı farklılık gösterdiği; medeni durum, hizmet süresi ve yaş değişkenleri açısından anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür.

Temiz (2020) özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini nitel araştırma yöntemi ile incelediği araştırma öğretmenlerin işini kaybetme korkusu, yönetimin öğretmen sorunlarına çözüm üretmemesi, dışlanma, izole olma ve etiketlenme korkusu ile sessizlik davranışı sergiledikleri ortaya koyulmuştur. Öğretmenlerin sessiz kalma davranışı sonucunda, kendilerini değersiz ve mutsuz hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Gülenç (2019) tarafından temel ve orta eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri ile örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı araştırma sonucunda, öğretmenlerin en fazla yönetsel; en az örgüt kültürü ile ilgili konularda sessiz kaldıkları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama seviyelerinin kıdem ve eğitim

kademesine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin yıldırımaya maruz kalmaları süreçleri arttıkça örgütsel sessizlik davranışlarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Hashımı (2019) tarafından yapılan Sakarya ili Serdivan ilçesinde resmi ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin bazı değişkenler açısından incelemesi amaçlı yapılan çalışmada; öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının cinsiyet, eğitim durumu ve okul türü değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği, mesleki kıdem değişkeni açısından ise mesleki kıdem yılı az olan öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Daşçı (2014) tarafından ilişkisel tarama modelinde yapılan araştırmada; ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmıştır. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda yapılan analizler sonucunda, okul yöneticileri, dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarını orta düzeyde sergilemekte ve dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla gerçekleştirmekte; öğretmenler ara sıra yıldırımaya maruz kalmakta, örgütsel sessizlik davranışlarını orta düzeyde gerçekleştirmektedir. Örgütsel sessizlik davranışları söz konusu olduğunda, öğretmen algıları en fazla okul yöneticisinde odaklaşmaktadır. Okul yöneticileri dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları sergiledikçe, öğretmenlerin yıldırımaya maruz kalma ve örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri azalmaktadır. İşlemci liderlik, yıldırma ve örgütsel sessizlik üzerinde, dönüşümcü liderliğe kıyasla daha güçlü bir etkiye sahiptir. Ancak yıldırmanın, dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarına kıyasla, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi daha güçlü bir özellik taşımaktadır.

Gökçe (2013) tarafından İstanbul ili Maltepe ilçesindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada; öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumlarının tüm alt boyutlarda orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin birinci sebebi ilişkileri koruma, ikinci sebebi kendini koruma ve korkma üçüncü sebebi ise ilgisizlik ve boyun eğme şeklinde sıralanmıştır. Buna göre öğretmenler en çok ilişkilerini korumak için örgütsel sessizlik davranışı göstermekte iken, kendini koruma ve korkma ile ilgisizlik ve boyun eğme de öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumu göstermelerine neden olan faktörler arasındadır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarında cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, eğitim düzeyi, kurum türü, lise türü ve kıdemden kaynaklanan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları

çalıştıkları kurumdaki hizmet süresine göre değerlendirildiğinde ilgisizlik ve boyun eğme ile ilişkileri koruma alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Arlı (2013) tarafından ilkokullarda yaşanan örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçları hakkında ilkokul müdürlerinin görüşlerini ele alan çalışmada ilkokul müdürlerinin örgütsel sessizliğin sükût ve bencillik anlamlarına geldiği konusunda görüş bildirmişlerdir. Ayrıca sessizlik sebeplerinin hem kişisel hem de örgütsel ve yönetsel olduğuna, örgütsel sessizliğin suçlu damgası almadan ya da ceza korkusu olmadan güvenli bir okul iklimi ile aşılabileceğine ilişkin görüşler belirttikleri ortaya konmuştur.

Yanık (2012) tarafından örgütsel sessizlik ve güven arasındaki ilişki ve bu ilişkinin eğitim örgütlerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada; İstanbul ili, Küçükçekmece ilçesindeki tüm resmi endüstri meslek ve ticaret meslek liselerinde çalışan toplam 359 öğretmeni temsil eden 148 öğretmene örgütsel sessizlik ölçeği ile örgütsel güven ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, iletişim düzeyinin arttığı örgütlerde savunmacı sessizlik davranışında azalma görülmekle beraber, öğretmenlik de 16-20 yıl süre geçirenler örgüt içi iletişimi daha fazla önemsemekte, öğretmenlikte 21 yıl ve üstü süre geçirenlerde ise savunmacı sessizlik davranış daha fazla görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden Ticaret meslek lisesi öğretmenleri daha fazla uysal sessizlik davranışı göstermekte ve bu davranışı sergileyen öğretmenlerin büyük çoğunluğunun bekâr olduğunu söylemek mümkündür. Yine Ticaret meslek lisesi öğretmenleri yöneticilerine güvendikleri zaman dışarıya karşı daha fazla prososyal sessizlik davranışı göstermekte ama diğer taraftan örgüt yöneticilerinin öğretmenlere karşı duyarlılık düzeyi arttığında öğretmenlerin, dışarıya karşı prososyal sessizlik davranışlarında azalma olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden Endüstri meslek lisesi öğretmenleri örgüt içinde, yöneticiye güvenmeyi, yönetimin yeniliğe açık olmasını ve öğretmenlere karşı duyarlı davranmasını daha fazla önemsemektedir.

Kahveci (2010), tarafından İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler isimli çalışmada, ilköğretim okullarındaki öğretmen ve yönetici görüşlerine bağlı olarak örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek, öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık seviyelerini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma Elazığ İl Merkezindeki 5 eğitim bölgesinden seçilen 2 ilköğretim okulu ve ilçe merkezlerinden seçilen 1 ilköğretim okulu olmak üzere toplam 20 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler ile yapılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları yüksek düzeyde ve örgütsel Bağlılık algıları orta düzeyde olduğu ortaya

çıkıştır. Bu sonuç ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını rahatça ifade edemedikleri ve genelde sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam faktörleri ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı faktörü arasında negatif yönde ancak anlamlı olmayan bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre örgütsel sessizliğin artması sonucu yönetici ve iş görenlerin devam bağlılığı algılarının azalması beklenmektedir. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık faktörü ile örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam faktörleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin sessiz kalma davranışı arttıkça işgörenlerin örgütlerine karşı duygusal bağlılık algılarının da artması beklenmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın normatif bağlılık faktörü ile örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam faktörleri arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. İşgörenler kendilerini örgütlerine karşı borçlu hissetmelerinden dolayı örgütte meydana gelen sorunları görmezlikten gelmekte ve bu durumu dile getirmemektedirler.

Ülbeği ve İplik (2016) tarafından “Çalışan Sessizliğininin Meta Analiz Yöntemiyle İncelenmesi” isimli çalışmada; çalışan sessizliği ve alt boyutları arasındaki ilişkiler ile örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal bağlılık, tükenmişlik, duyarsızlaşma, sinizm, yıldırma ve destek gibi değişkenlerle arasındaki ilişkileri ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında Türkiye’de yapılan ve çalışan sessizliğini ele alan 52 tez, 79 makale ve 18 bildiri olmak üzere toplam 149 çalışma incelenmiş olup, dahil edilme kriterlerine uygun 53 çalışma üzerinde meta analiz çalışması yapılmıştır. Yapılan meta analiz sonucunda; çalışan sessizliği ile alt boyutları arasındaki ilişkilerin, %95 güven aralığı sıfır değeri içermesi nedeniyle etki büyüklüklerinin anlamsız olduğu, boyutların kendi aralarındaki ilişkiler incelendiğinde ise kabullenici sessizlik ile savunmacı sessizlik boyutları arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu, kabullenici sessizlik ile prososyal sessizlik ve savunmacı sessizlik ile prososyal sessizlik arasındaki ilişkilerin anlamlı ancak negatif ve zayıf olduğu, çalışan sessizliği ile yıldırma, örgütsel destek, tükenmişlik, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, sinizm ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin anlamsız olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Ateş ve Önder (2018) tarafından yapılan “Eğitmcilerin Örgütsel Sessizliklerinde Cinsiyetin ve Medenî Durumun Etkisi: Bir Meta Analiz Çalışması” isimli çalışmada; meta analiz yöntemiyle eğitim çalışanlarının örgütsel sessizliğinde cinsiyet ve medenî durumun etkisi incelemiştir. Analiz sonucunda; cinsiyetin ve medenî durumun örgütsel sessizlik

üzerindeki genel etkisinin çok zayıf düzeyde olduğu, kadınların erkeklere, evlilerin bekârlara oranla daha fazla örgütsel sessizlik yaşadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Akar (2018), tarafından gerçekleştirilen “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Sessizlik: Bir Meta-Analiz Çalışması” isimli çalışma ile eğitim örgütlerinde örgütsel sessizlik ve bazı örgütsel değişkenler (dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet, yöneticiye güven, tükenmişlik, mobbing ve örgütsel bağlılık) arasındaki ilişkileri inceleyen meta-analiz çalışmasında; dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki, yöneticiye güven ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki, örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, mobbing ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Ortaç (2020) tarafından yapılan “Çalışan Sessizliğinin Öncülleri ve Sonuçları: Türkiye Örneğinde Gerçekleştirilen Araştırmalar Bağlamında İlgili Yazının Genel Değerlendirmesi ve Bir Meta-Analiz Çalışması” isimli çalışmada çalışan sessizliği kavramına ilişkin Türkiye örneğinde gerçekleştirilen araştırmalar bağlamında sistematik bir inceleme ve değerlendirme yapmak amaçlanmıştır. Çalışmanın ilk kısımda, alandaki araştırmacıların metodolojik yönelimleri incelenmiş, daha sonra ise çalışan sessizliğinin hangi öncül ve sonuç değişkenleri ile ilişkilendirildiği tespit edilerek genel bir modele ulaşılmıştır. İkinci kısımda, alandaki araştırmalarda edinilmiş bulguları sentezlemek suretiyle altı meta-analiz çalışması kurgulanmıştır. Türkiye örneğinde gerçekleştirilmiş 21 araştırmadan elde edilen 23 veriyi ($k=23$) kullanarak yapılan meta-analizlerde ($N=7734$), çalışan sessizliği ile psikolojik rahatlık ve etik iklim arasında güçlü düzeyde, lider-üye etkileşimi arasında orta düzeyde, çalışan performansı arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Çalışan sessizliği ile örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan meta-analizlerde ise istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşılmamıştır.

2.9.2. Konuyla İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Ryan ve Oestreich (1991) tarafından yapılan örgütsel sessizlikle ilgili A.B.D.’de farklı sektörlerde çalışan 260 katılımcı ile yapılan “Korkuyu İş Yerlerinden Uzaklaştırmak: Kalite, Üretim ve Yeniliğin Önündeki Görünmez Engelleri Nasıl Aşabiliriz?” isimli araştırma sonucunda; çalışanların %70’inin örgütsel problemler hakkında düşüncelerini

söylemekten korktuklarını, düşüncelerini söylemenin herhangi bir değişiklik oluşturmayacağı ve olumsuz dönüt alacakları inaçlarından dolayı sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmüştür (Ryan ve Oestreich, 1991).

Morison ve Milliken (2000) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan “Örgütsel Sessizlik: Çoğulcu Yönetim Akademisinin Gelişim ve Değişiminde Bir Engel” isimli çalışma ile kavramsal boyutta on üç adet önerme ile sessizliğin etkileri ve sessizliğin oluşumuyla ilgili model geliştirilmiştir. Örgütlerde sessizlik ikliminin hâkim olmasında korku faktörü üzerinde durulması gerektiği ve sorunlar ile ilgili görüşlerin, düşüncelerin, bilgi ve fikirlerin gizlenmesinin altında yatan önemli hususların incelenmesi gerektiği fikrini savunmuşlardır. Örgütlerde sessizlik ikliminin hâkim olmasının hem çalışanların hem de örgütlerin gelişimine ve değişimine engel olan bir davranış olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Morison ve Milliken, 2000).

Pinder ve Harlos (2001), “örgütlerde sağır eden sessizlikler tam fırtınalar kopmadan önce meydana gelirler.” ifadesini kullanarak “Algısal Adaletsizliğe Cevap Olarak Pasiflik ve Rız Olma” ismini verdikleri çalışmaları sonucunda; sessizliği kavramsal olarak inceleyerek sessizlik ile adaletsizlik kavramını ilişkilendirmişlerdir. Literatür taraması olarak yapılan çalışmada örgütlerde algılanan adaletsizliğin sessizlik davranışının nedenlerinden birisi olduğunu belirtmişlerdir. Örgütlerde sessizlik davranışını oluşturan örgütsel dinamiklere yönelik bir model önerisi geliştirmişlerdir (Pinder ve Harlos, 2001).

Dyne, Ang ve Botero (2003), ses ve sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemek için “Çalışan Sessizliğini ve Çalışan Sesini Çok Boyutlu Yapılar Olarak Kavramsallaştırmak” isimli makale çalışmasında, ses ve sessizlik kavramlarının birbirlerinin zıt anlamlısı olmadığını belirtmişlerdir. Ses ve sessizlik kavramların çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olduğunu farklı durumlarda farklı biçimlerde olabileceğini savunmuşlardır. Ses ve sessizliği etkileyen teşvik eden unsurları açıklamaya çalışmışlardır. Çalışmada akademisyenlerin sessiz kaldığı zamanlarda olumsuzluklar ile karşılaşabilecekleri ve sessizlik davranışının kişinin çekindiği birçok sorunla yüzleşmesine neden olabileceği sonucu ortaya koyulmuştur (Dyne vd., 2003).

Milliken, Morrison ve Hewling (2003) tarafından farklı sektörlerde çalışan 40 kişi ile birebir görüşme ve ses kaydı alınarak yapılan “İşgören Sessizliği Üzerine Yapılan Bir Araştırma: İşgörenlerin Üstleriyle Konuşamama Sorunu ve Nedenleri” isimli araştırmada; çalışanların olumsuz geri bildirim alma, dışlanma, cezalandırılma, sorun çıkaran biri olarak

algılanma, ilişkilerin zedelenmesi ve dikkate alınmama korkularından dolayı sessiz kaldıkları ve performans, gelir adaletsizliği, eşitlik, etik vb. konularda daha çok konuşmaktan çekindikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca korku faktörünün sessizlik davranışının altında yatan en büyük etkenlerden birisi olduğu ve sessizlik davranışının devamını sağlayan en büyük faktör olduğu ifade edilmiştir. Araştırmacılar tarafından 2003 yılında yapılan “Sesini Yükseltmek, Sessiz Kalmak; Örgütlerde Ses ve Sessizliğin Dinamikleri” isimli çalışmada ise yine sessizlik kavramı incelenmiştir. Sessizliğin en önemli nedenlerinden birisinin korku faktörü kaynaklı olabileceği gibi, bireylerin kabul görmeyen düşünceleri, olumsuz düşüncelerin söylenmek istenilmemesi ya da örgütsel normlar ve meslektaş baskılarından kaynaklı olabileceği öne sürülmüştür. Üzerinde durulan bir diğer konu da sessizlik davranışını bireysel olarak yapılan bir davranış olarak değerlendirmek yerine toplu olarak yapılan bir davranış olarak değerlendirilmesi ve sessizliğin çoğulcu bir fenomen olarak düşünülmesi gerektiği görüşünü savunmuşlardır (Milliken vd., 2003).

Perlow ve Williams (2003) yılında birbirinden farklı işletmelerde çalışan yönetici ve çalışanlar ile birebir görüşme tekniği kullanılarak yapılan “Sessizlik Sizin Şirketinizi Öldürüyor mu?” isimli çalışmada sessizlik davranışının yönetici ve çalışanlar üzerindeki etkisi ortaya koyulamaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda; örgüt içinde veya dışında düşüncelerin paylaşılmamasının çalışanlar üzerinde stres, performans düşüklüğü, kin ve nefret duygularının artması, memnuniyetsizlik, doyumsuzluk, motivasyon kaybı, utangaçlık gibi duygusal ve psikolojik sonuçları olduğunu tespit etmişlerdir (Perlow ve Williams, 2003).

Premeaux ve Bedian (2003) tarafından telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 118 katılımcıyla yapılan “Sessizliği Kırma: Çalışma Yerlerinde Ses Çıkarma Anlayışına Doğru” isimli çalışmada; çalışanların özgüven duyguları, kendilerini izleme ve kontrol edebilme becerileri ile sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda; özgüveni yüksek ve kontrol odaklı çalışanların düşüncelerini gizlemek yerine açıkça ifade etmeyi tercih ettikleri görülmüştür. Ayrıca üst yönetimin farklı görüş ve düşünceler açık olması ve çalışana güven vermesinin de çalışanlarda sessizlik davranışını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Premeaux ve Bedian, 2003).

Bowen ve Blackmon (2003) tarafından yapılan “Örgütsel Sessizlik Üzerinde Çeşitliliğin Güçlü Etkileri” isimli çalışmada, Elisabeth Noelle-Neumann’ın (1974)

geliştirdiği “Sessizlik Sarmalı” teorisini temel alarak çalışanların hangi durumlarda örgütsel sessizliği hangi durumlarda örgütsel sesliği tercih ettikleri, örgütlerde çoğunlukta olan gurupların görüşlerinin azınlıkta olan grupların görüşleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmacılar, sesliliğin ve sessizliğin birçok unsuru içine alan ortak bir yapıda olup kabul gördükçe sergilenen bir davranış olduğunu, ses ve sessizliğin bireysel özellikler ve örgütsel koşulların etkileşimi sonucunda ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Çalışanlar düşüncelerini söylediği zaman destek göreceği düşüncesindeyse konuşma istekleri artmaktadır. Düşüncelerinin desteklenmeyeceği düşüncesindeyse konuşma istekleri azalmakta ve sessiz kalma davranışı artmaktadır. Çalışanlar örgütte azınlık içinde ise örgüt üyeleri tarafından dışlanacağı korkusu yaşamaktadırlar. Bu araştırmada sessizlik ve sesliliğin farklılıklarına değinilerek iki davranış arasındaki seçimin örgütteki çalışma grubunun düşünce yapısından etkilendiği belirtilmiştir. Çalışma gruplarından homojen olanların heterojen olanlardan daha uyumlu olduğu saptanmıştır (Bowen ve Blackmon, 2003).

Huang, Vliert ve Veght (2005) tarafından çok uluslu şirketlerde çalışan 24 farklı ülkeden 421 çalışan ile anket tekniği ile yapılan “Sessizlik Kültürünü Yıkma: Uluslararası Düzeyde Çalışanların Fikirlerini ve Katılımını Sağlamak” isimli çalışmayla güç mesafesi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Güç seviyesinin düşük olduğu ülkelerde çalışanların düşüncelerini söylemede daha istekli ve cesur davrandıkları, güç seviyesi yüksek olan ülkelerde ise çalışanların düşüncelerini söylemede isteksiz ve çekingen davrandıkları tespit edilmiştir. Hiyerarşi olmadığı ve açık iletişim kanallarının bulunduğu örgütlerde çalışanların düşüncelerini rahatça ifade edebildiği tersi olan örgütlerde ise düşüncelerin açıkça ifade edilmediği gizlendiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Huang vd., 2005)

Vakola ve Baurades (2005) tarafından 677 çalışan ile anket ile tekniği ile yapılan “Sessizliğin Öncülleri ve Sonuçları: Empririk Bir Çalışma” isimli çalışmada; örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve üst yönetim ile bölüm yöneticilerinin sessizlik davranışı karşısında takınmış olduğu tutumlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Vakola ve Baurades, 2005).

Panahi, Veiseh ve Kaman (2012) tarafından Azerbaycan Payame Noor Üniversitesinde 260 katılımcı ile yapılan çalışmada; örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada ayrıca örgütsel sessizliğe oluşturan etmenler üzerinde deneysel bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucunda; sessizlik ikliminin boyutları

ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca yönetim baskısı ve çalışanların iletişim imkânlarının kısıtlı olmasının sessizlik davranışını arttırdığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Panahi, Veisheh ve Kaman, 2012).

Akbarian, Ansari, Shaemi (2015), örgütsel sessizliği meydana getiren ve çalışanların sessiz kalmasına neden olan faktörleri araştırmışlardır. Araştırma sonucunda; örgüt kültürü, örgütsel adalet, güvensizlik, korku, kişilik farklılıkları, cezalandırılma, dışlanma, stres, geçmiş yaşantılar, olumsuz sonuçlar ile karşılaşma, etiketlenme gibi faktörlerin örgütsel sessizliğe neden olan faktörler olduğu ortaya koyulmuştur (Akbarian vd., 2015).

Alqarni (2020), bu çalışma okul iklimi yapıları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve okul ikliminin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını nasıl yordadığını analiz etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Suudi Arabistan'ın Cidde kentinde özel okullarda görev yapan 2237 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verileri evreninin %14,7 sini temsil eden 329 öğretmenin verdiği yanıtlardan toplanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları üzerinde müdür davranışlarının etkisini olduğunu, ancak öğretmen davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranış üzerinde bir etkisi olmadığı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı ile okul iklimi yapısı (destekleyici müdür davranışı, yönlendirici müdür davranışı, meslektaş öğretmen davranışı, samimi öğretmen davranışı) ters orantılı bir ilişki olduğu, baskıcı, kısıtlayıcı, cezalandırıcı ve ilgisiz müdür davranışı ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında doğru orantılı ilişki olduğu sonucu bulunmuştur (Alqarni, 2020).

Okeke-James, N. J., Igbokwe, I. C., Anyanwu, A. N., ve Obineme, O. P. (2020), bu çalışma Nijerya'nın Anambra Eyalatındaki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt iklimi algılarında cinsiyetin etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. İlişkisel tarama yöntemi ile yapılan araştırmada, Anambra Eyaletinde 259 ortaokulda görev 775 erkek ve 4723 kadın öğretmen olmak üzere toplam 5498 öğretmen araştırmacının evrenini oluşturmaktadır. Veri toplama araçları olarak iki yapılandırılmış anket uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre hem açık okul ikliminde hem de kapalı okul ikliminde ders veren kadın ve erkek öğretmenlerin algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Nwogbo, V. N., ve Okeke-James, J. N. (2020), tarafından yapılan araştırmada; Nijerya Anambra Eyaletinde ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul iklimi algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmada ilişkisel bir anket tekniği uygulanarak çalışmayı gerçekleştirmek için iki araştırma sorusu ve iki boş hipotez kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 5498 ğretmen oluşturmaktadır. Araştırma için evrenin %10'unu temsil eden 550 ğretmenen veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda, okul iklimi ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, ayrıca Anambra Eyaletindeki ortaokullarda öğretmenlerin kapalı okul iklimi algısı ile örgütsel sessizlikleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Samadi, L., Bagheri, M. S., Sadighi, F., & Yarmohammadi, L. (2020), bu alışma İran'ın Fars Eyaletinde Azad niversitenin farklı şubelerinde görev yapan İngilizce ğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ile iş güvensizliği, iş tatmini, tükenmişlik arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Azad niversitenin farklı şubelerinde görev yapan 120 ingilizce öğretmeninden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel sessizlik ile iş güvensizliği ve tükenmişlik arasında doğrudan pozitif yönlü ilişki olduğunu, iş tatminin bu ilişkilerde herhangi bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca rgtsel sessizlik ve iş güvencesizliğinin İngilizce ğretmenlerinde doğrudan tükenmişliğe neden olabileceği veya olası tükenmişlik düzeylerini etkileyebileceği, memnuniyet seviyelerine doğrudan etkisi olduğuna yönelik bir bulguya ulaşılamamıştır. İngilizce ğretmenlerinin tükenmişliğine neden olan olay ve olguların yönetim, eğitim politikaları, eğitim ortamları vb kaynaklı olabileceği önerilerinde bulunulmuştur.

Pozveh, A.Z., ve Karimi, F. (2016), tarafından yapılan çalışmada İşfahan'da eğitim bölümünde çalışan idari personelin örgütsel sessizlik davranışı ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırma evrenini İşfahan'da eğitim bölümünde idari personel olarak görev yapan 517 kişi oluşturmaktadır. Araştırma rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen 220 idare personel ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Sussman ve Deep'in (1989) rgtsel İklım leği ve Dyne ve diğerleri, (2003) rgtsel Sessizlik leği kullanılmıştır. Veri analizinde Pearson korelasyon katsayısı, aşamalı regresyon ve çoklu varyans testleri, ölçüm araçları Sussman ve Deep'in (1989) rgtsel İklım Anketi ile Dyne ve diğerleri (2003) rgtsel Sessizlik Anketi, verilerin analizinde Pearson korelasyon katsayısı, aşamalı regresyon ve çoklu varyans testleri kullanılmıştır. Verilerin analizi sonucunda örgütsel iklim, örgütsel iklimiyeler ($r=-0.163$ ve $P=<0.05$) ve örgütsel

prosedürler ($r = -0.196$ ve $P < 0.01$) ve örgütsel sessizlik arasında ters ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Çoklu regresyon sonuçları, örgütsel sessizliğin en iyi yordayıcılarının, örgütsel iklimin diğer boyutları arasında sırasıyla örgütteki prosedürler ve örgütün amaçları ($P < 0.01$) olduğunu göstermiştir. Çok değişkenli varyans analizi testinin sonuçları, katılımcıların yaşlarına göre örgütsel iklim hakkındaki görüşlerinde anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir.

Idowu, (2019) tarafından yapılan çalışmada çalışan beklentileri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Çalışma yüksek lisans öğrencisi olup işçi olarak çalışan 108 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; Örgütsel sessizlikle çalışanların beklentilerinin güçlü pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Çalışan beklentileri endeksleri: çalışan kontrolü (EC), çalışan sahipliği (EO) ve çalışan takdiri (EA), örgütsel sessizlikle ilgili ayrı ayrı pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkisi olduğu sonucu bulunmuştur. Çalışma ayrıca, bir şekilde zayıf bir yordayıcı olan çalışan kontrolü dışında, örgütsel sessizliğin güçlü yordayıcıları olduklarını göstermiştir. Birlikte çalışan beklentileri, örgütsel sessizliğin güçlü, olumlu ve önemli bir yordayıcısıdır. Çalışanların kontrol, takdir ve sahiplenme beklentilerinin etkisi, örgütsel sessizliğin %30,5'ini açıklamaktadır. Çalışma, örgütsel sessizlik türlerinin mevcut üç sessiz, uysal ve toplum yanlısı ile sınırlı olmadığını, aynı zamanda tahakkuk eden faydaları da içerdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, istifa, korku ve diğer yönelimli örgütsel sessizlik nedenleri, benlik yönelimli faydaları içerecek şekilde genişletilmiştir.

Yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde eğitim kurumları dışında farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde “Örgütsel Sessizlik” konusunun yoğun olarak çalışıldığı görülmektedir. Yurt dışında yapılan çalışmaların daha çok örgütsel sessizlik kavramının teorik temellerini incelemeye yönelik olarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Yurt içi ve yurt dışı çalışmalarda örgütsel sessizlik konusunda meta-analiz yöntemi ile yapılan çalışmaların sayısının az olduğu görülmektedir.

Yurt içi ve yurt dışı çalışmalar değerlendirildiğinde, eğitim kurumlarında örgütsel sessizlik konusu üzerinde yapılan çalışmaların zaman içinde artış gösterdiği görülmüştür. Eğitim kurumlarında nicel ve nitel yöntemler kullanılarak yapılan araştırmalarda genellikle farklı ölçekler ile demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, kıdem, branş vb) kullanıldığı saptanmıştır. Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan bu araştırmalarda istatistiksel olarak hem anlamlı hem de anlamlı olmayan sonuçlar ve

bağımsız değişkenler açısından birbirleri ile tutarlı olmayan sonuçlara ulaşılmıştır. Bu da eğitim kurumlarında örgütsel sessizlik konusu ile yapılan çalışma sonuçlarının birleştirilerek örneklem sayıları da dikkate alınarak sentezlenmesi ihtiyacını ve tutarlı sonuçlar elde etme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Eğitim kurumlarında örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çalışmaların sonuçlarını sentezleyebilmek ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarına ilişkin yeni araştırmalara yön gösterebilmek için meta analiz çalışması yapılması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini konu edinen ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını meta analiz yöntemi ile inceleyen çalışmaların yeterli olmadığı görülmüştür. Bu meta-analiz çalışması yurt içi ve yurtdışında hem araştırmanın özgün olmasına ve hem de bu alanda farklı değişkenler bağlamında yeni çalışmalar yapılmasına katkı sağlayacaktır.

BÖLÜM III

3.YÖNTEM

Bu bölümde meta analiz yöntemi; araştırmanın modeli, verilen toplanması, araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği, verilerin analizi ve raporlama alt başlıkları altında açıklanmıştır. Meta analiz yönteminin tanıtımı yapılarak meta analiz çalışması yapılırken izlenecek işlem basamakları açıklanmıştır. Veri toplama yöntemi kısmında ise, veri toplama araçları ile elde edilen veriler için dâhil edilme ve hariç tutulma kriterleri belirtilmiş, kodlama yöntemi, bağımlı değişkenler ve çalışma karakteristikleri gösterilmiştir. Bölümün son kısmında ise veri analizi aşaması açıklanmıştır.

3.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışmada nicel araştırma sonuçlarını sentezleme yöntemlerinden biri olan meta-analiz yöntemi kullanılmıştır. Meta-analiz aynı konu ile ilgili birbirinden bağımsız olarak yapılmış nicel çalışmaların verilerinin sistematik bir şekilde analiz edilmesi ve sentezlenmesi yöntemidir. Verilerin analizinde grup karşılaştırma meta-analiz yöntemlerinden Grup Farklılığı yöntemi kullanılmıştır (Card, 2012; Cumming, 2012). Bir meta-analiz çalışmasında; aynı araştırma sorusuna ve konusuna yönelik tekil ve bağımsız nicel çalışmalar dâhil edilme kriterlerine göre seçilmekte, bu çalışmalardan elde edilen veriler ileri istatistiksel yöntemlerle sentezlenerek etki büyüklükleri belirlenmekte ve yorumlanmaktadır (Ellis, 2012). Meta-analiz süreci aşamaları Şekil 3.1’de gösterilmektedir (Dinçer, 2014).



Şekil 3.1. Meta-analiz yöntemi süreci basamakları

3.2. VERİLERİN TOPLANMASI

Türkiye’de araştırma konusu ile ilgili yüksek lisans ve doktora tezleri ile araştırma raporları ve makaleleri, bu çalışmanın temel veri kaynağını ve kapsamını oluşturmaktadır. İlgili araştırmalara ulaşmak için Web of Science, ERIC, ULAKBİM, EBSCOhost, Google Akademik ve YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanlarından “Örgütsel Sessizlik”, “Sessizlik”, “Çalışan Sessizliği” anahtar sözcükleri Türkçe ve İngilizce olarak kullanılarak tarama yapılmıştır. Yapılan tarama sonrası araştırma konusuna yönelik yapılan 357 çalışmadan dâhil edilme kriterlerine uygun cinsiyet değişkeni için 83, kıdem değişkeni için 55 ve branş değişkeni için 28 çalışmanın olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya dahil edilen çalışmaların seçiminde kullanılan dahil edilme ve hariç tutma kriterleri Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Çalışmaların Dâhil Etme ve Hariç Tutma Kriterleri

Dahil Edilme Kriterleri	Hariç Tutma Kriterleri
1. <i>Yayınlanmış veya yayımlanmamış çalışma kaynakları:</i> Yüksek lisans ve doktora tezleri ile alanyazında yayınlanmış araştırma makaleleri ve raporları kapsama alınmıştır.	1. Özet, bildiri kitabı, editör yorumu, görüşme, reklam, haber, bülten, raporlar araştırma kapsamına alınmamıştır.
2. <i>Çalışmalardaki bağımlı ve bağımsız değişkenin meta-analiz çalışmasına uygun olması:</i> Meta-analiz çalışmalarında etki büyüklüğüne ulaşabilmek için dâhil edilen çalışmaların empirik çalışmalar olması ve Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında cinsiyet, kıdem ve branş değişkenleri bağımsız ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları bağımlı değişken olarak kullanılmış olması dikkate alınmıştır.	2. Bağımlı ve bağımsız değişken kriterlerini karşılamayan çalışmalar araştırma kapsamına alınmamıştır.
3. <i>Örneklem grubu:</i> Türkiye’de resmi/özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını konu edinen çalışmalar kapsama alınmıştır.	3. Örneklemi resmi/özel okullarda görev yapan yöneticiler ile üniversite akademisyeni olan, örneklem grubu Türkiye’de olmayan çalışmalar örneklem grubuna dahil edilmemiştir.
4. <i>Meta-analiz için gerekli nicel verileri içermesi:</i> Meta-analiz çalışması için gerekli olan etki büyüklüklerinin hesaplanabilmesi için nicel veriler (ortalama, standart sapma, örneklem sayısı, p değeri vb.) içermesi dikkate alınmıştır.	4. Meta-analizi için gerekli istatistiksel verilere sahip olmayan çalışmalar ve yalnızca nitel bulgulara yer veren çalışmalar çalışma kapsamına dahil edilmemiştir.
5. 2009 ve 2021 yılları arasında Türkiye’de yapılan çalışmalar dikkate alınmıştır.	5. 2009 yılından önce yapılan çalışmalar bulunamadığından kapsam dışı olarak değerlendirilmiştir.
6. Türkçe ve İngilizce dillerinde, örneklemi Türkiye olan çalışmalar kapsama alınmıştır.	6. Türkçe ve İngilizce dilleri dışında olan çalışmalar kapsama alınmamıştır.

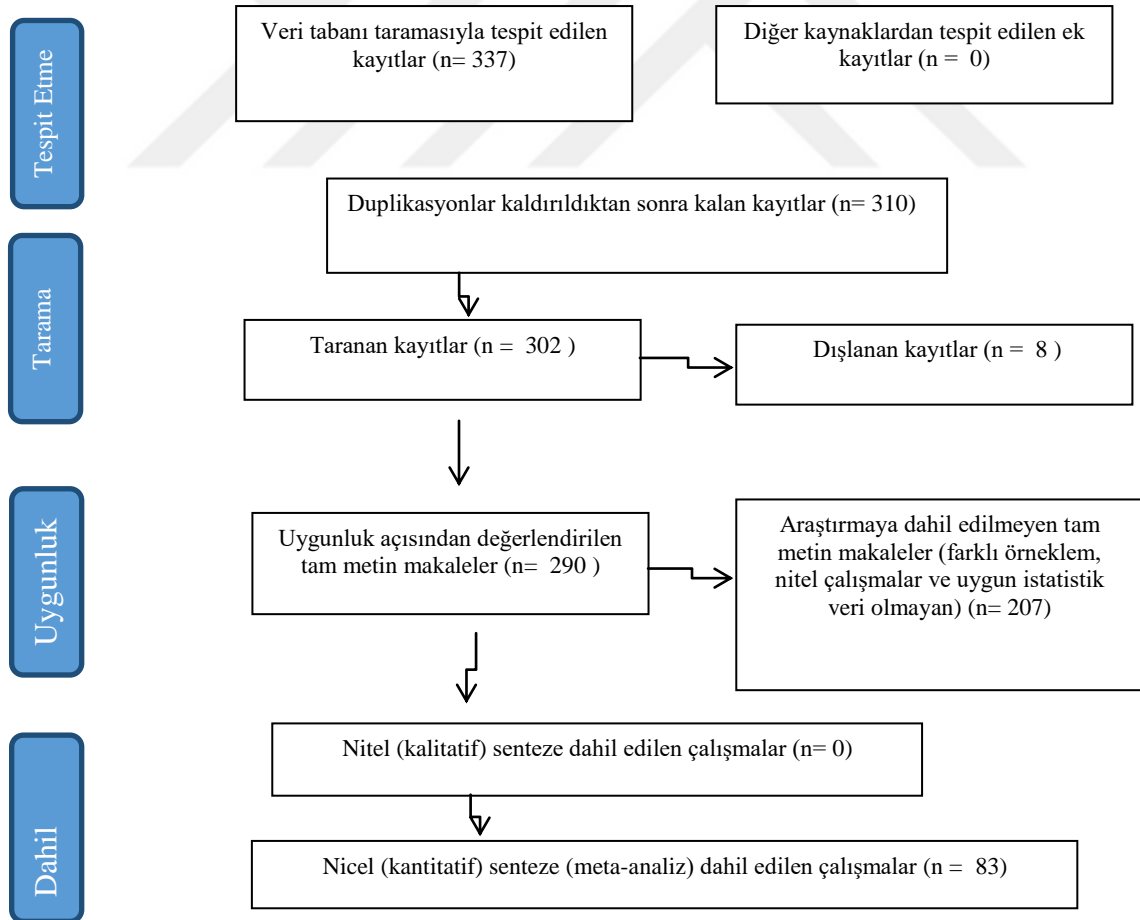
Yukarıda belirtilen dahil/hariç edilme kriterlerine göre meta-analiz kapsamına alınan çalışmaların sayısı Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.2. Meta-analiz Kapsamına Alınan Çalışmaların Sayısı

1. Belirlenen anahtar kelimeler bağlamında ulaşılan çalışma sayısı	2. Hariç tutma kriterlerine göre alınmayan çalışma sayısı	3. Dahil edilme kriterlerine uygun çalışma sayısı
337 çalışma (43 doktora tezi, 212 yüksek lisans tezi, 79 makale, 3 rapor)	Cinsiyet Değişkeni 254 çalışma (Doktora 41, Yüksek lisans 153, Makale 57, Rapor 3)	Cinsiyet Değişkeni 83 çalışma (Doktora 2, Yüksek lisans 59, Makale 22)
337 çalışma (43 doktora tezi, 212 yüksek lisans tezi, 97 makale, 3 rapor)	Kıdem Değişkeni 282 çalışma (Doktora 42, Yüksek lisans 168, Makale 87, Rapor 3)	Kıdem Değişkeni 55 çalışma (Doktora 1, Yüksek lisans 44, Makale 10)
337 çalışma (43 doktora tezi, 212 yüksek lisans tezi, 97 makale, 3 rapor)	Branş Değişkeni 309 çalışma (Doktora 43, Yüksek lisans 190, Makale 13, Rapor 3)	Branş Değişkeni 28 çalışma (Doktora 1, Yüksek lisans 22, Makale 5)

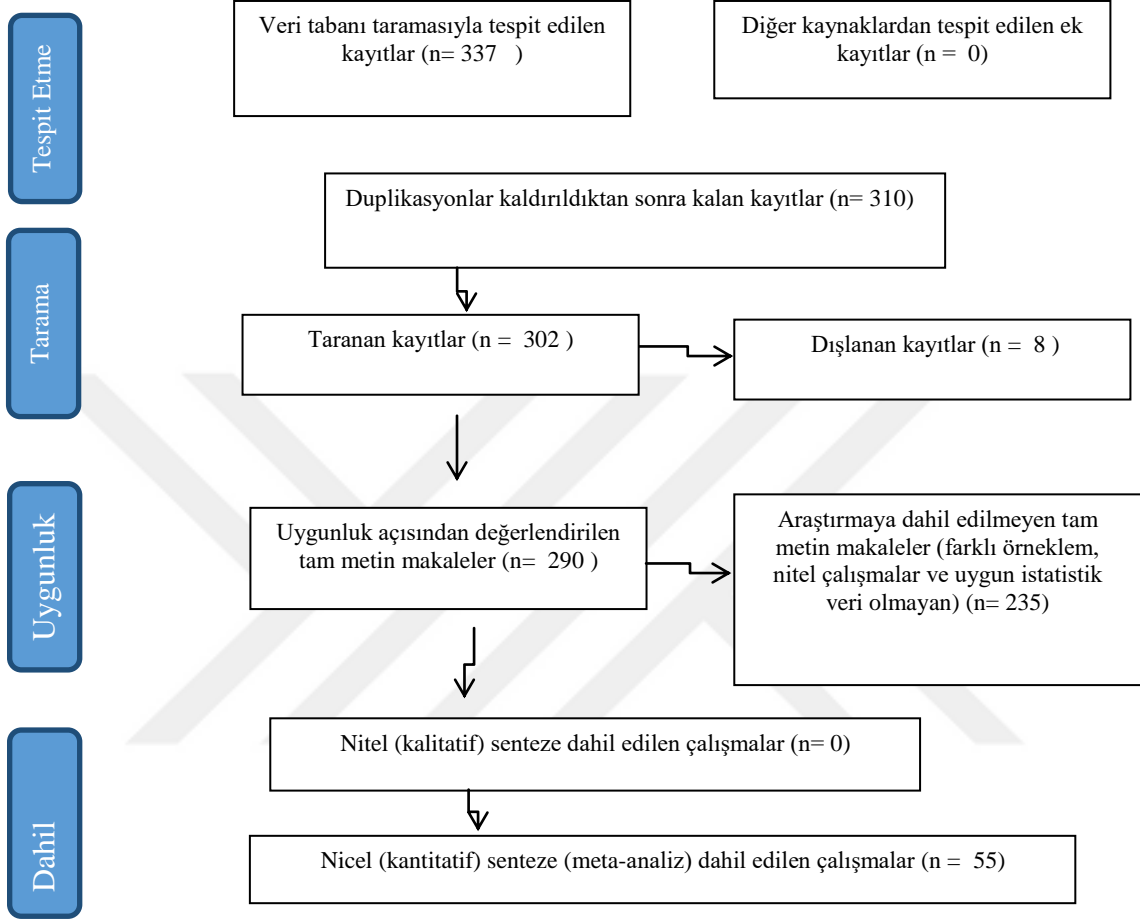
3.3. RAPORLAMA

Sistematiik derleme ve meta-analiz için kullanılan PRISMA akış şemasının Türkçe versiyonu cinsiyet değişkeni açısından şekil 3.2.'de gösterilmektedir.



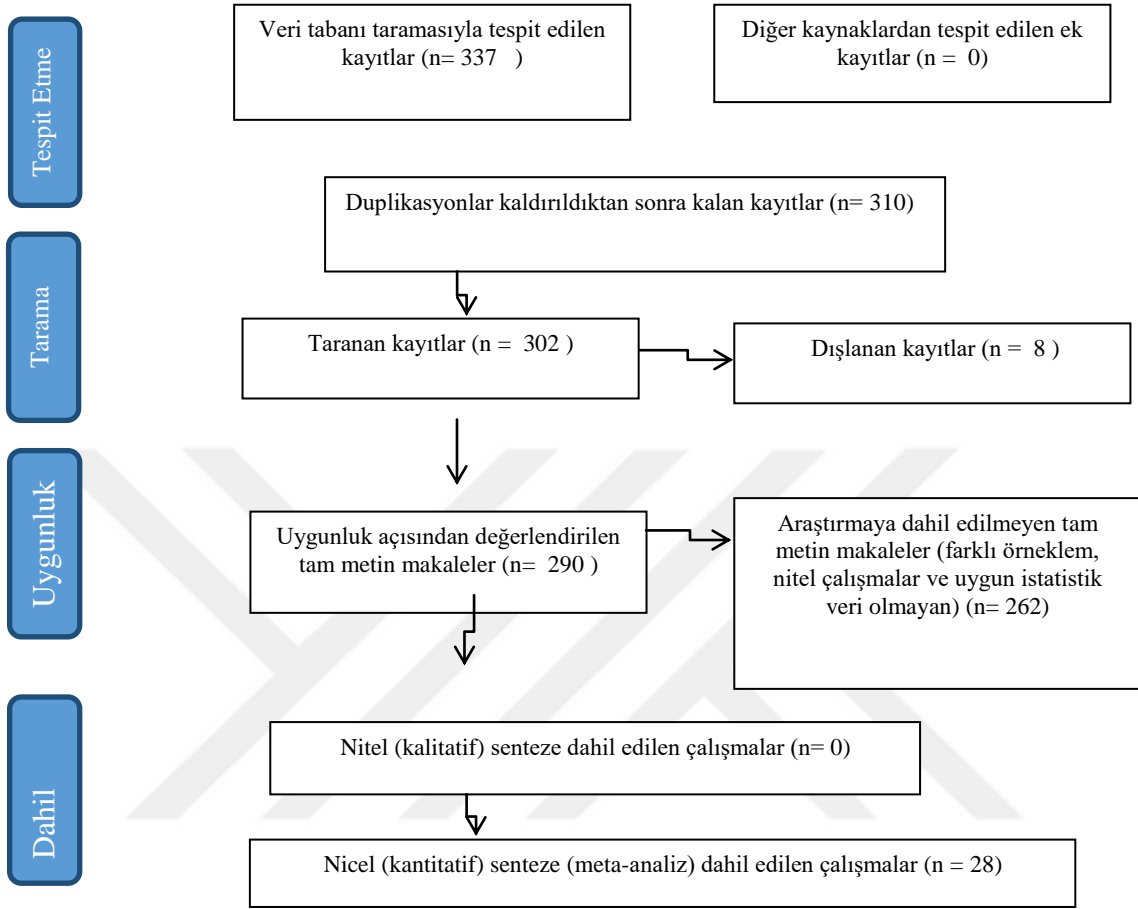
Şekil 3.2. Cinsiyet değişkeni için meta-analiz PRISMA akış şeması

Sistemantik derleme ve meta-analiz için kullanılan PRISMA akış şemasının Türkçe versiyonu kıdem değişkeni açısından 3.3.'de gösterilmektedir.



Şekil 3.3 Kıdem değişkeni için meta-analiz PRISMA akış şeması

Sistematik derleme ve meta-analiz için kullanılan PRISMA akış şemasının Türkçe versiyonu branş değişkeni açısından 3.4.'de gösterilmektedir.



Şekil 3.4 Branş değişkeni için meta-analiz PRISMA akış şeması

3.4.ARAŞTIRMANIN GÜVENİRLİLİĞİ

Bir meta-analiz çalışmasında sonuçların güvenilirliği ile ilgili çalışmaların kodlanması aşamasında kodlayıcılar arası güvenilirlik önemlidir. Bu amaçla çalışmanın kimliği, içeriği ve verilerini içeren bir kodlama protokolü ve formu oluşturulmuştur. En az iki kodlayıcı tarafından dâhil edilecek çalışmalardaki veriler kodlama protokolüne ayrı ayrı yazılmıştır. Kodlama işlemi yapıldıktan sonra kodlayıcılar arası güvenilirliğin sağlanması için korelasyona bakılmıştır. Değerlendiricilerin verdikleri değerler arasında fark olup olmadığı eşleştirilmiş t testi ile araştırılmıştır. Değerlendiricilerin verdikleri değerler arasında istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır. Değerlendiriciler arası uyum ise sınıfıç korelasyon katsayısı (ICC) ile değerlendirilmiştir. Tüm ICC değerleri her üç değişken için 0,9'un üstünde olduğu için değerlendiriciler arasında yüksek uyum bulunmaktadır.

3.5.ARAŞTIRMANIN GEÇERLİĞİ

Meta-analize dâhil edilme kriterlerine uygun tüm çalışmaların ulaşılabilecek tüm veri tabanları kullanılarak taranması ve çalışmaya dahil edilmesi, araştırmanın geçerliliğinin bir göstergesidir (Petticrew ve Roberts, 2006). Tarama sonucunda bütün çalışmalara ulaşılması bağlamında geçerliliğin sağlandığı söylenebilir. Bu bağlamda meta-analize dâhil edilen çalışmaların her biri ayrıntılı olarak incelenmiş, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının geçerliğinin ve güvenilirliğin sağlandığı doğrulanmıştır. Dolayısıyla bu meta-analiz çalışmasının da geçerli olduğu söylenebilir.

3.5.1.Çalışmanın Etik İzni

Yapılan bu çalışma bir meta-analiz çalışması olması nedeniyle etik kurul kararı ve izni gerektirmemektedir.

3.6.VERİLERİN ANALİZİ

Bu çalışmanın istatistiksel hesaplamaları için, CMA Ver. 2. [Comprehensive Meta Analysis] yazılımı kullanılmıştır. Bu meta-analiz çalışmasında, genel etki büyüklüğünün hesaplanmasında rastgele etkiler modeli kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerinin etki büyüklükleri karşılaştırılmıştır (Bakioğlu ve Özcan, 2016).

BÖLÜM IV

4.BULGULAR

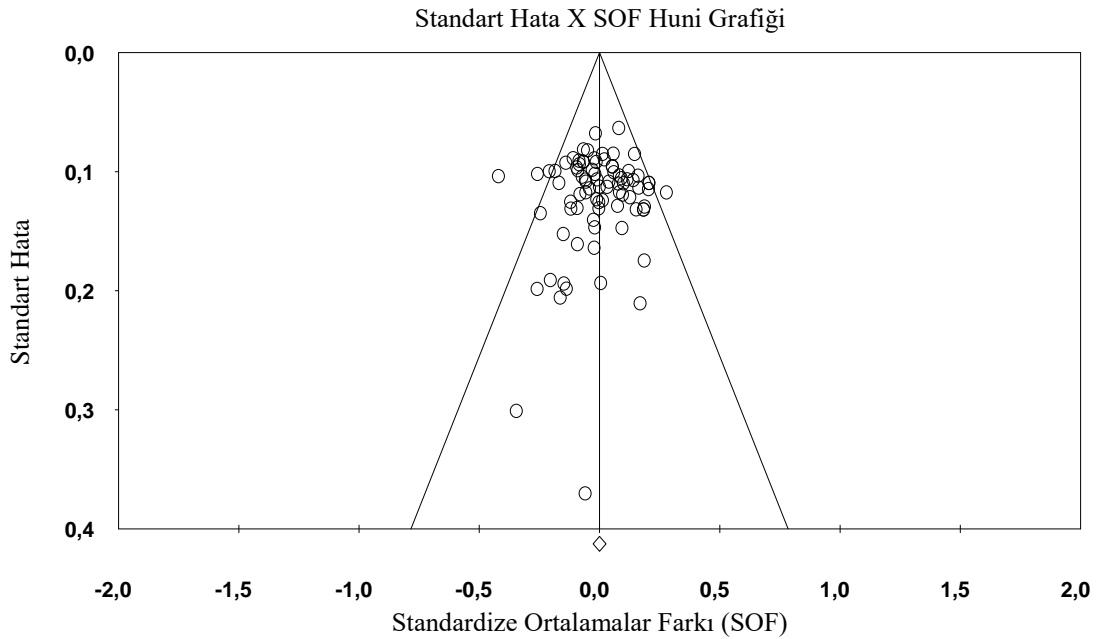
Çalışmanın bu bölümünde; cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerinin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan meta analiz bulguları ile yorumlarına yer verilmiştir. Her değişken için araştırmaya dâhil edilen çalışmaların; yayın yanlılığı, etki büyüklüklerinin birleştirilmemiş bulguları, sabit etkiler ve rastgele etkiler modeline göre genel etki büyüklüklerine, çalışmaların orman grafiklerine, heterojenlik testine, moderatör analizleri ile meta-regresyon sonuçlarına ve bunların yorumlarına yer verilmiştir.

4.1.ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARINDA CİNSİYET DEĞİŞKENİNİN ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde meta-analiz çalışması kapsamında araştırmalardan elde edilen cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular (yayın yanlılığı, orman grafiği, rastgele etkiler modeli ve moderatör analizi) verilmiştir.

4.1.1.Yayın Yanlılığına İlişkin Bulgular

Bu çalışmada, yayın yanlılığı olup olmadığı iki araç kullanılarak belirlenmiştir: (a) Huni saçılım grafiği, (b) Orwin's Fail-Safe N. (Borenstein, Hedges, Higgins ve Rothstein, 2009).



Şekil 4.1.Cinsiyet değişkeni huni saçılım grafiği

Şekil 4.1'deki huni grafiği incelendiğinde, çalışmaların genelinin üst bölümlerde toplandığı ve genel etki büyüklüğünü gösteren dikey çizginin her iki tarafında neredeyse simetrik şekilde saçıldığı görülmektedir. Bu yayın yanlılığı olmadığına bir göstergesidir. Ayrıca, Tau katsayısının 0.054 olduğu p değerinin 0.996 olduğu görülmüştür. Tau katsayısının 1'e yakın olması ve p değerinin anlamlı fark yaratmaması yani 0.05'ten büyük olması beklenmektedir (Dinçer, 2014). Tüm bu bilgilerden hareketle yayın yanlılığının olmadığı ifade edilebilir. Yayın yanlılığı belirlemede kullanılan diğer istatistiksel yöntemlerden biri olan korumalı N sayısı analizinden yararlanılmıştır. Rosenthal (1979) tarafından önerilen korumalı N sayısı analizine ilişkin bulgular Tablo 4.1.'de ve Orwin (1983) tarafından önerilen korumalı N sayısı analizine ilişkin bulgular ise Tablo 4.2.'de sunulmuştur.

Tablo 4.1. Cinsiyet Değişkeni Rosenthal Korumalı N Sayısı Analizi Bulguları

Z Değeri	-0,12069
P Değeri	0,90394
Alfa	0.05
Alfa için Z değeri	1.959
N	83
P Değerini anlamsız kılmak için gereken eksik çalışma sayısı	0

Tablo 4.1'de yer alan korumalı N analizine ilişkin bulgular incelendiğinde, hesaplanan p değeri (0.90) anlamsız olduğu için analiz sonuçlarının yayın yanlılığından etkilenmediği söylenebilir (Rosenthal, 1979).

Tablo 4.2. Cinsiyet Değişkeni Orwin Korumalı N Sayısı Analizi Bulguları

Gözlemlenen etki büyüklüğü değeri	0.00006
Etki büyüklüğünün düşürüleceği seviye	0.00001
Eksik çalışmalardaki ortalama etki büyüklüğü	0.00000
Eksik çalışma sayısı	409

Tablo 4.2'te yer alan bulgular incelendiğinde; 0.00006 olan gözlemlenen etki büyüklüğü değerini, 0.00001 etki büyüklüğü değerine düşürebilmek için, etki büyüklüğü 0 olan 409 çalışmanın daha analize dâhil edilmesi gerektiği görülmektedir. Bu sayı, meta-analize dâhil edilen etki büyüklüğü sayısının (N=83) dört katından daha fazladır. Analize 409 çalışmanın daha dâhil edilmesi durumunda sonucun değişeceği öngörüsüyle analiz sonuçlarının yayın yanlılığından etkilenmediği söylenebilir.

Meta-analiz sonucunda bulunan genel etki büyüklüğü 0,00006 olduğu için hiçbir çalışmaya ihtiyaç duyulmamıştır. Dâhil edilme kriterlerine göre belirlenen 83 çalışma, Türkiye'de bu araştırma sorusuna yönelik yapılmış tüm çalışmaların (nitel, nicel, kuramsal

vb.) tamamı olup yayın yanlılığına yönelik elde edilen sonuçlar da çalışmanın yayın yanlılığından etkilenmediğini göstermektedir.

4.1.2.Cinsiyet Değişkenine Göre Etki Büyüklüğü Analizinin Birleştirilmemiş Bulguları

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının etki büyüklükleri, standart hata ve % 95'lik güvenilirlik aralığına göre alt ve üst sınırları Tablo 4.3'de verilmiştir.

Tablo 4.3.Cinsiyet Değişkenine Göre Göre Çalışmaların Etki Büyüklükleri

Model	Çalışma Adı	Etki büyüklüğü (d)	Standart hata	Varyans	Alt sınır	Üst sınır	Z-Değeri	p-Değeri	Örneklem Kadın	Sayı Erkek
	Alkan,2016	-0,42	0,10	0,01	-0,62	-0,21	-4,00	0,00	203	174
	Ünsal,2019	-0,34	0,30	0,09	-0,93	0,25	-1,14	0,26	43	15
	Nartgün&Demirer,2013	-0,26	0,20	0,04	-0,65	0,13	-1,29	0,20	54	48
	Soybaş,2015	-0,26	0,10	0,01	-0,46	-0,05	-2,49	0,01	170	219
	Canitez, 2018	-0,24	0,14	0,02	-0,51	0,02	-1,79	0,07	169	81
	Aydın,2016	-0,21	0,10	0,01	-0,40	-0,01	-2,05	0,04	301	149
	Çiftçi&Meriç,2015	-0,20	0,19	0,04	-0,58	0,17	-1,05	0,29	75	43
	Ateş,2013	-0,18	0,10	0,01	-0,38	0,01	-1,82	0,07	231	177
	Yörür,2016	-0,17	0,11	0,01	-0,38	0,05	-1,50	0,13	186	149
	Keçeli,2019	-0,16	0,21	0,04	-0,57	0,24	-0,78	0,44	245	26
	Bahadır&Certel,2016	-0,15	0,15	0,02	-0,45	0,15	-0,97	0,33	60	149
	Öztürk,2017	-0,15	0,19	0,04	-0,53	0,24	-0,75	0,46	48	59
	Gencer,2018	-0,14	0,09	0,01	-0,32	0,05	-1,47	0,14	262	206
	Göl Dede,2019	-0,13	0,20	0,04	-0,52	0,26	-0,68	0,50	196	29
	Hashımı,2019	-0,12	0,13	0,02	-0,36	0,13	-0,93	0,35	184	96
	Gezer,2019	-0,12	0,13	0,02	-0,37	0,14	-0,88	0,38	124	108
	Çakal,2016	-0,11	0,09	0,01	-0,28	0,07	-1,19	0,23	261	240
	Gülenç,2019	-0,09	0,10	0,01	-0,28	0,10	-0,94	0,35	216	208
	Altınışık,2017	-0,09	0,13	0,02	-0,35	0,17	-0,69	0,49	129	106
	Taşkın, 2018	-0,09	0,16	0,03	-0,41	0,23	-0,55	0,58	98	63
	Pehlivan,2019	-0,09	0,10	0,01	-0,28	0,11	-0,88	0,38	318	148
	Köprülü,2020	-0,08	0,09	0,01	-0,26	0,10	-0,90	0,37	345	183
	Dönmez,2016	-0,08	0,09	0,01	-0,27	0,10	-0,86	0,39	252	202
	Gökçe,2013	-0,08	0,12	0,01	-0,31	0,16	-0,66	0,51	176	116
	Şenel,2019	-0,07	0,10	0,01	-0,27	0,14	-0,66	0,51	218	156
	Dal,2017	-0,06	0,09	0,01	-0,25	0,12	-0,70	0,49	395	167
	Dal&Başkan,2018	-0,06	0,09	0,01	-0,25	0,12	-0,70	0,49	395	167
	Yangın,2015	-0,06	0,08	0,01	-0,22	0,10	-0,78	0,44	382	243
	Öncü,2017	-0,06	0,37	0,14	-0,78	0,67	-0,15	0,88	80	8
	Özdemir,2015	-0,06	0,11	0,01	-0,27	0,15	-0,52	0,60	214	146
	Göven,2018	-0,05	0,12	0,01	-0,29	0,18	-0,46	0,65	168	125
	Ünlü&Yaman,2015	-0,05	0,11	0,01	-0,27	0,16	-0,49	0,62	210	140
	Güngör,2019	-0,05	0,08	0,01	-0,21	0,12	-0,56	0,57	316	271
	Turhal&Erol,2019	-0,04	0,11	0,01	-0,26	0,19	-0,34	0,74	133	177
	Ballı,2018	-0,03	0,10	0,01	-0,22	0,17	-0,28	0,78	180	234
	Güçlü&Atasoy,2017	-0,02	0,14	0,02	-0,30	0,25	-0,16	0,87	83	127
	Yanık,2012	-0,02	0,16	0,03	-0,34	0,30	-0,12	0,91	78	70
	Deviren,2019	-0,02	0,09	0,01	-0,19	0,16	-0,21	0,83	240	260
	Güler,2017	-0,02	0,15	0,02	-0,31	0,27	-0,12	0,91	124	73
	Çalıköğlü,2019	-0,02	0,10	0,01	-0,22	0,18	-0,16	0,87	244	156
	Pektaş,2019	-0,01	0,07	0,00	-0,15	0,12	-0,20	0,84	425	428

Öztürk,2014	-0,01	0,09	0,01	-0,19	0,17	-0,12	0,91	230	237
Yıldırım&Çarıkcı,2017	-0,01	0,12	0,02	-0,25	0,23	-0,07	0,94	96	202
Aydın,2015	-0,01	0,11	0,01	-0,22	0,20	-0,07	0,94	358	115
K.Çidem,2019	0,00	0,13	0,02	-0,25	0,25	0,00	1,00	116	136
Demir&Cömert,2018	0,00	0,13	0,02	-0,26	0,26	0,00	1,00	123	109
Çakır&Yılmaz,2017	0,00	0,11	0,01	-0,22	0,22	0,02	0,98	121	218
Kurudirek,2016	0,01	0,19	0,04	-0,37	0,39	0,04	0,97	41	75
Tatar,2019	0,02	0,09	0,01	-0,15	0,18	0,18	0,86	253	293
Zengin, 2018	0,02	0,12	0,02	-0,23	0,26	0,13	0,90	213	92
Şekerli,2013	0,02	0,09	0,01	-0,15	0,20	0,25	0,80	443	169
Sarıdede,2019	0,03	0,11	0,01	-0,19	0,26	0,30	0,76	205	125
Ünlü,2015	0,04	0,11	0,01	-0,17	0,26	0,38	0,70	210	140
Kahveci,2010	0,06	0,10	0,01	-0,13	0,25	0,58	0,56	186	256
Kahveci&Demirtaş,2013	0,06	0,10	0,01	-0,13	0,24	0,58	0,56	186	258
Karaman,2015	0,06	0,09	0,01	-0,11	0,23	0,70	0,48	246	306
Salkın,2019	0,06	0,10	0,01	-0,14	0,26	0,62	0,54	169	232
Köylüoğlu,2015	0,08	0,13	0,02	-0,18	0,33	0,60	0,55	98	153
Özkayran&Orhan,2018	0,08	0,11	0,01	-0,14	0,30	0,73	0,46	209	134
Alper,2018	0,08	0,06	0,00	-0,04	0,21	1,30	0,19	540	446
Çetindere,2019	0,09	0,10	0,01	-0,12	0,29	0,82	0,41	225	158
Çitli,2015	0,09	0,12	0,01	-0,15	0,32	0,73	0,47	146	142
İşleyici,2015	0,09	0,11	0,01	-0,11	0,30	0,88	0,38	229	145
Özüçalışyan,2015	0,10	0,15	0,02	-0,19	0,39	0,65	0,52	166	63
Uçar,2017	0,10	0,12	0,01	-0,14	0,33	0,82	0,41	126	155
A.Karaman,2015	0,10	0,11	0,01	-0,11	0,32	0,93	0,35	172	157
Kurt,2020	0,12	0,11	0,01	-0,09	0,33	1,10	0,27	168	182
Kurtulmuş,2018	0,12	0,10	0,01	-0,07	0,32	1,24	0,22	195	205
Önder,2017	0,13	0,12	0,01	-0,11	0,37	1,06	0,29	126	144
Moçoşoğlu&Kaya,2018	0,14	0,11	0,01	-0,07	0,35	1,33	0,18	172	174
Burulday,2018	0,15	0,09	0,01	-0,02	0,32	1,73	0,08	260	286
Apak,2016	0,16	0,13	0,02	-0,10	0,41	1,17	0,24	171	86
Karaoğlu,2019	0,16	0,10	0,01	-0,04	0,37	1,57	0,12	232	154
Özkan,2016	0,17	0,11	0,01	-0,06	0,39	1,45	0,15	237	114
Nartgün&Kartal,2013	0,17	0,21	0,04	-0,24	0,59	0,81	0,42	46	44
Sevgin,2015	0,19	0,13	0,02	-0,07	0,45	1,40	0,16	175	85
Doğan&Sevgin,2017	0,19	0,13	0,02	-0,07	0,45	1,40	0,16	175	85
Kolay,2012	0,19	0,18	0,03	-0,15	0,53	1,08	0,28	50	94
Uzman,2019	0,19	0,13	0,02	-0,06	0,44	1,46	0,14	175	90
Ceviz,2017	0,21	0,12	0,01	-0,02	0,43	1,79	0,07	246	109
Yüksel,2014	0,21	0,11	0,01	-0,01	0,42	1,89	0,06	138	207
Sağlam&Yüksel,2015	0,21	0,11	0,01	-0,01	0,42	1,89	0,06	138	207
Demirtaş&Nacar,2018	0,28	0,12	0,01	0,05	0,51	2,38	0,02	160	132
									1285
Sabit	0,00	0,01	0,00	-0,02	0,02	0,00	1,00	16202	6
									1285
Rastgele	0,00	0,01	0,00	-0,03	0,03	0,00	1,00	16202	6

Tablo 4.3’de cinsiyet değişkeninin örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisine ilişkin çalışmaların ağırlıkları incelendiğinde analize dâhil edilen 83 çalışmanın etki büyüklüklerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Sabit ve rastgele etkiler modeline göre yapılan meta-analiz doğrultusunda cinsiyetin örgütsel sessizlik üzerindeki ortalama etki büyüklüğünün 0.00 olduğu dikkate alındığında; araştırmanın bu sonucuna bakarak cinsiyetin öğretmenlerin örgütsel sessizliği üzerinde etkili bir değişken olmadığı

Şekil 4.2.'de öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ile ilgili yapılan 83 çalışmanın, etki büyüklükleri (Hedges's g), standart hata, varyans, alt ve üst limitleri ile orman grafiği (forest plot) verilmiştir. Orman grafiğinde yer alan çalışmalardan; 0.00'ın üstünde yani pozitif değer alanların örgütsel sessizlik algılarının kadın öğretmenler lehine, 0.00'ın altı yani negatif değer alanların ise erkek öğretmenler lehine olduğu anlamına gelmektedir.

Şekil 4.2.'de yer alan veriler incelendiğinde en küçük etki büyüklüğü değerinin 0.42 ve en büyük etki büyüklüğü değerinin 0.28 olduğu; meta-analize dahil edilen 83 etki büyüklüğü değerinin 44'ünün negatif, 3'ünün sıfır (0), 46'sının ise pozitif değere sahip olduğu görülmektedir. Cohen (1988) ve Thalheimer ve Cook'un (2002) sınıflaması göz önüne alındığında pozitif yönlü olan çalışmalardan; 23'ünün önemsiz düzeyde ve 13'ünün de küçük etki düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 4.2.'de çalışmalara ait etki büyüklük değerlerinin negatif, sıfır etki ve pozitif yönde olduğu gözlenmektedir. Bu sonuç, etki büyüklüğü pozitif yönde olan çalışmalarda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla örgütsel sessizlik yaşadıklarını, negatif yönlü olan çalışmalarda ise erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha fazla örgütsel sessizlik yaşadıklarını ifade etmektedir. Üç çalışmada ise her iki grubun da değerleri birbirine çok yakın olduğu için etki büyüklüğü sıfır bulunmuştur. Bu sonuçta, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında bir farklılık olmadığı anlamına gelmektedir.

Şekil 4.2.'deki veriler incelendiğinde 83 çalışmadan elde edilen verilerin 82 serbestlik derecesiyle %95'lik güven aralığının alt sınır -0.027 ile üst sınır 0.027 aralığında, cinsiyetin örgütsel sessizlik üzerindeki genel etkisinin (EB=0.00) önemsiz düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca elde edilen sonuçlar cinsiyete göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının farklılaşmadığı şeklinde de yorumlanabilir.

4.1.3.Çalışmaların Etki Büyüklükleri ve Heterojenlik Testi Sonuçları

Cinsiyet değişkenine ilişkin etki büyüklüğü meta analizinin sabit ve rastgele etkiler modeline göre birleştirilmiş bulguları Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Etki Büyüklüğü Meta Analizinin Sabit ve Rastgele Etkiler Modeline Göre Birleştirilmiş Bulguları ve Homojenlik Testi

Model	Etki büyüklüğü ve 95% güven aralığı					Homojenlik		
	Çalışma sayısı	Etki Büyüklüğü	Standart hata	Varyans	Alt Üst sınır	Z- değeri	Q- değeri	df (Q) I ²

Sabit etkiler	83	0,00	0,012	0,00	-0,24	0,024	0,005	101,771	82	19,427
Rastgele etkiler	83	-0,00	0,014	0,00	-0,027	0,027	-0,005			

Cinsiyet değişkenine göre araştırmaya dâhil edilen çalışmalara ait etki büyüklüğü değerlerinin rastgele etkiler modeline göre ortalama etki büyüklüğü değeri $ES = -0,00$ hesaplanmıştır (Tablo 4.5.). Hesaplamalar doğrultusunda meta analize dâhil edilen 83 çalışmadaki veriler, rastgele etkiler modeline göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde cinsiyet değişkeninin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Etki büyüklüğü değeri 0,20'den düşük olduğu için Cohen'in sınıflandırmasına göre düşük düzeyin de altında bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Cohen, 1988). Thalheimer ve Cook'a (2002) ait sınıflandırmaya göre ise önemsiz düzeyde (-0,15-0,15) bir farklılık olduğu görülmüştür.

İstatistiksel anlamlılık Z testine göre hesaplandığında $Z = -0,05$ olarak bulunmuştur. Ulaşılan sonucun $p = 0,05$ ile istatistiksel anlamlılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre araştırmaya dâhil edilen 83 çalışmadan 80'i ortalama etki büyüklüğünün alt ve üst sınırları içerisinde kalarak bulunan etki büyüklüğüne yakın sonuca ulaşmışken, kalan 3 çalışmada ise bu sınırların üstünde ya da altında sonuçlara ulaşılmıştır.

4.1.4. Homojenlik Testi ve Q ve I^2 İstatistiği Bulguları

Homojenlik testi diğer adı ile Q-istatistiği için $Q = 101,771$ olarak hesaplanmıştır. χ^2 tablosundan % 95 anlamlılık düzeyinde 82 serbestlik derecesi 60,391 olarak bulunmuştur. Q-istatistik değeri ($Q = 101,771$) 82 serbestlik derecesi ile ki-kare dağılımının kritik değerini ($\chi^2_{0,95} = 60,391$) aştığı için etki büyüklüklerinin dağılımına ait homojenliğin yokluk hipotezi sabit etkiler modelinde reddedilmiştir. Yani etki büyüklükleri dağılımının heterojen bir özelliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Q istatistiğinin bir tamamlayıcısı olarak geliştirilen I^2 ise heterojenliğe ilişkin daha net bir sonuç ortaya koymaktadır. I^2 etki büyüklüğüne ilişkin toplam varyansın oranını göstermektedir. I^2 istatistiği Q istatistiğinin aksine çalışma sayısından etkilenmemektedir. I^2 'nin yorumlanmasında ise % 25 düşük düzeyde heterojenliği, % 50 orta düzeyde heterojenliği ve % 75 yüksek düzeyde heterojenliği göstermektedir (Cooper, Hedges ve Valentine, 2009). Cinsiyet değişkeni için yapılan homojenlik testleri (Q ve I^2) sonucunda çalışmalar arasında düşük düzeyde heterojenlik bulunduğundan birleştirme işlemi için model rastgele modele çevrilmiştir.

Bu çalışmada; incelenen bireysel çalışmaların uygulandığı bölgeler, okul türü, kademe türü, yayın türü, örneklem sayısı, kullanılan ölçek türü, katılımcıların unvanları,

deneysel desenler bakımından farklılaşarak aynı evren parametrelerine sahip olmadıkları, yani heterojen yapıda oldukları anlaşılmaktadır. Bu nedenle araştırmada genel etki büyüklüğü değerlerinin, rastgele etkiler modeli kullanılarak hesaplanmasına, analizler öncesinde karar verilmiştir. Heterojenlik testi ise, çalışmalara ait etki büyüklüklerinin arasındaki heterojenlik düzeyini test etmek ve heterojenlik bulunması durumunda araştırma sonuçlarını etkileyebilecek olası moderatör değişkenleri belirleyebilmek amacı ile yapılmıştır.

4.1.5.Cinsiyet Değişkenine Göre Moderatör Analizi Sonuçları

Cinsiyet değişkenine göre ortaya çıkan heterojenliğin nedenlerini ortaya koyabilmek için yapılan moderatör analizi sonuçları Tablo 4.5’de verilmiştir.

Tablo 4.5.Örgütsel Sessizliğe Yönelik Cinsiyetin Etkisine İlişkin Kategorik Moderatör Analizi Sonuçları

Değişken	Çalışma Sayısı	Etki Büyüklüğü	Standart Hata	Etki Büyüklüğü İçin % 95 Güven Aralığı		Q	Qb	p
				Alt Limit	Üst Limit			
Cinsiyet	83	0,00	0,01	-0,02	0,02	101,77		0,06
Moderatör (Kademe Düzeyi)							4,64	0,70
Anaokulu	1	-0,05	0,37	-0,78	0,67			
İlkokul	7	-0,00	0,04	-0,09	0,07			
İlköğretim	11	0,01	0,03	-0,05	0,08			
Ortaokul	15	0,01	0,03	-0,04	0,07			
İlk/Orta	9	-0,07	0,04	-0,16	0,02			
Ortaöğretim	18	0,02	0,03	-0,03	0,08			
Özel Eğitim	1	-0,20	0,19	-0,57	0,17			
Tüm Okullar	21	0,00	0,02	-0,05	0,05			
TOPLAM	83	0,00	0,14	-0,02	0,02			
Moderatör (Bölge)							5,88	0,43
Akdeniz	11	-0,02	0,05	-0,14	0,08			
Doğu Anadolu	12	0,03	0,03	-0,03	0,09			
Ege	9	0,00	0,03	-0,07	0,08			
Güneydoğu	2	0,13	0,07	-0,01	0,27			
İç Anadolu	17	-0,01	0,02	-0,07	0,03			
Karadeniz	7	-0,04	0,04	-0,13	0,04			
Marmara	25	0,00	0,02	-0,03	0,05			
TOPLAM	83	0,00	0,01	-0,02	0,02			
Moderatör (Branş)							1,13	0,76
Branş	32	0,01	0,02	-0,02	0,06			
Okul Öncesi	1	-0,05	0,37	-0,78	0,67			
Sınıf	7	-0,00	0,04	-0,09	0,07			
Sınıf/Branş	43	-0,01	0,01	-0,04	0,02			
TOPLAM	83	0,00	0,01	-0,02	0,02			
Moderatör (Okul Türü)							8,04	0,01

Özel	1	-0,25	0,10	-0,45	-0,05			
Özel/Resmi	16	-0,04	0,04	-0,13	0,04			
Resmi	66	0,01	0,01	-0,01	0,03			
TOPLAM	83	0,00	0,01	-0,02	0,02			
Moderatör (Yayın Türü)							0,16	
						3,62		
Doktora	2	-0,01	0,11	-0,23	0,19			
Makale	22	0,04	0,02	-0,00	0,09			
Yüksek				-0,04	0,01			
Lisans	59	-0,01	0,01					
TOPLAM	83	0,00	0,01	-0,02	0,18			
Moderatör (Araştırmacı Cinsiyeti)							0,11	0,94
Erkek	40	0,00	0,01	-0,03	0,04			
Kadın	35	-0,00	0,02	-0,05	0,04			
Erkek/Kadın	8	0,00	0,04	-0,08	0,09			
TOPLAM	83	0,00	0,01	-0,02	0,02			

*p < .05

Yapılan moderatör analizi sonucunda, öğretim kademesine ($p=0,70$), araştırmanın yapıldığı bölgeye ($p=0,436$), öğretmenin branşına ($p=0,76$), yayın türüne ($p=0,16$) ve araştırmacının cinsiyetine ($p=0,94$) göre çalışmaların etki büyüklüklerinin farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Çalışmanın yapıldığı okul türü ($p=0,01$) moderatör değişkenine göre ise etki büyüklüğünde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşma bulunmuştur ($p<.05$). Çalışmaların yapıldığı okul türüne bakıldığında özel okulda yapılan bir çalışma bulunduğu ve etki büyüklüğünün $d=-0,25$ küçük düzeyde, özel/resmi okullarda yapılan 16 çalışma bulunduğu ve etki büyüklüğünün $-0,04$ önemsiz düzeyde ve resmi okullarda yapılan 66 çalışma bulunduğu ve etki büyüklüğünün $d=0,01$ önemsiz düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre özel okul ile özel/resmi okullarda yapılan çalışmalarda, erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu, resmi okullarda ise kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu söylenebilir. Ancak Cohen (1988) ve Thalheimer ve Cook'un (2002) etki büyüklüğü sınıflaması göz önüne alındığında önemsiz ve küçük düzeyde bir etki bulunmaktadır.

Çalışmanın yapıldığı öğretim kademesi açısından özel eğitim okulunda 1 çalışma bulunduğu ve etki büyüklüğünün $d= -0,20$ küçük düzeyde olduğu bu sonuçtan da erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha fazla örgütsel sessizlik yaşadıkları görülmüştür. Çalışmanın yapıldığı bölge açısından Güneydoğu Anadolu Bölgesinde 2 çalışma bulunduğu etki büyüklüğünün $d=0,13$ önemsiz düzeyde olduğu bu sonuç bağlamında

Güneydoğu Anadolu Bölgesinde çalışan kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu söylenebilir. Ancak Cohen (1988) ve Thalheimer ve Cook'un (2002) etki büyüklüğü sınıflaması göz önüne alındığında önemsiz ve küçük düzeyde bir etki bulunmaktadır.

Çalışmanın yapıldığı öğretim kademesine göre örgütsel sessizlik algıları anaokulu, ilkokul, ilköğretim/ortaöğretim ve özel eğitim okullarında erkek öğretmenler lehine; ilköğretim, ortaokul, ortaöğretim ile tüm okullarda ise kadın öğretmenler lehine önemsiz düzeyde farklılaşmaktadır.

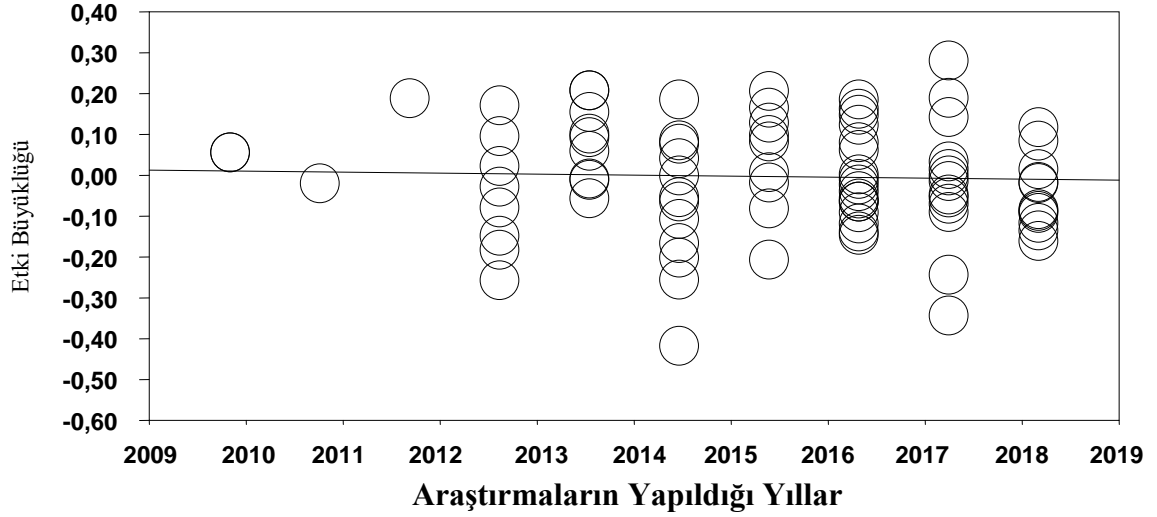
Çalışmanın yapıldığı bölge açısından; örgütsel sessizlik algıları Akdeniz, Karadeniz ve İç Anadolu Bölgelerinde erkek öğretmenler lehine; Doğu Anadolu, Güneydoğu Anadolu, Ege ile Marmara Bölgelerinde ise kadın öğretmenler lehine önemsiz düzeyde farklılaşmaktadır.

Çalışmaların örnekleminde yer alan öğretmenin branşı açısından; örgütsel sessizlik algıları okul öncesi, sınıf, sınıf/branş unvanlarında erkek öğretmenler lehine; örneklemi sadece branş öğretmeni olan çalışmalarda ise kadın öğretmenler lehine önemsiz düzeyde farklılaşmaktadır.

Çalışmaların yayın türü açısından, yüksek lisans ve doktora tezi çalışmalarda örgütsel sessizlik algıları erkek öğretmenler lehine; makale şeklinde yayınlanan çalışmalarda ise kadın öğretmenler lehine önemsiz düzeyde farklılaşmaktadır.

Çalışmaları yapan araştırmacı/araştırmacıların cinsiyeti açısından, örgütsel sessizlik algıları kadın araştırmacıların çalışmalarında erkek öğretmenler lehine; erkek ve erkek ile kadın araştırmacıların birlikte yapmış olduğu çalışmalarda ise kadın öğretmenler lehine önemsiz düzeyde farklılaşmaktadır.

4.1.6.Araştırmanın Yapıldığı Yıllar İtibariyle Etki Büyüklükleri Meta-regresyon Sonuçları



Şekil 4.3. Araştırmanın yapıldığı yıllar itibariyle cinsiyet değişkenine ait etki büyüklükleri meta-regresyon sonuçları

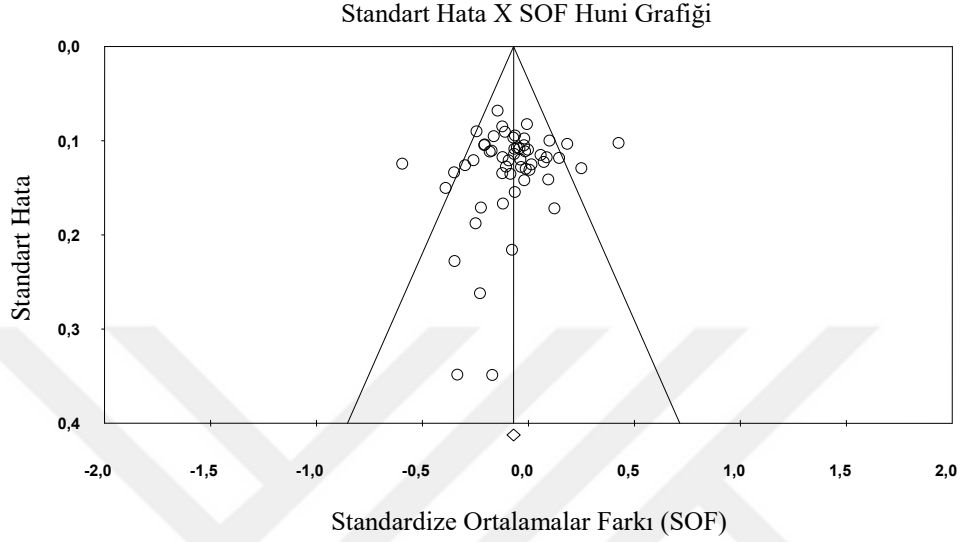
Şekil 4.3’de görüldüğü gibi, araştırmalara ait etki büyüklükleri açısından yıllar itibariyle öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında kadın ve erkek öğretmenler arasında bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

4.2.ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARINDA KIDEM DEĞİŞKENİNİN ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde Meta-analiz çalışması kapsamında araştırmalardan elde edilen kıdem değişkenine ilişkin bulgular (yayın yanlılığı, orman grafiği, rastgele etkiler modeli ve moderatör analizi) verilmiştir.

4.2.1.Yayın Yanlılığına İlişkin Bulgular

Bu çalışmada, yayın yanlılığı olup olmadığı iki araç kullanılarak belirlenmiştir: (a) Huni saçılım grafiği, (b) Orwin's Fail-Safe N. (Borenstein, Hedges, Higgins ve Rothstein, 2009).



Şekil 4.4.Kıdem değişkeni huni saçılım grafiği

Yayın yanlılığı ile ilgili istatistikler incelendiğinde ise, 0.05 değeri için 239 çalışmaya ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Ayrıca, Tau katsayısının 0.072 olduğu p değerinin 0.42 olduğu görülmüştür. Tau katsayısının 1'e yakın olması ve p değerinin anlamlı fark yaratmaması yani 0.05'ten büyük olması beklenmektedir (Dinçer, 2014). Tüm bu bilgilerden hareketle yayın yanlılığının olmadığı ifade edilebilir. Yayın yanlılığı belirlemede kullanılan diğer istatistiksel yöntemlerden biri olan korumalı N sayısı analizinden yararlanılmıştır. Rosenthal (1979) tarafından önerilen korumalı N sayısı analizine ilişkin bulgular Tablo 4.6'da ve Orwin (1983) tarafından önerilen korumalı N sayısı analizine ilişkin bulgular ise Tablo 4.7'de sunulmuştur.

Tablo 4.6.Kıdem Değişkeni Rosenthal Korumalı N Sayısı Analizi Bulguları

Z Değeri	-4,52
P Değeri	0,00
Alfa	0,05
Alfa için Z değeri	1,95
N	55
P Değerini anlamsız kılmak için gereken eksik çalışma sayısı	239

Tablo 4.6'da yer alan korumalı N analizine ilişkin bulgular incelendiğinde, 239 çalışma daha bulunması halinde sonuçta anlamlı bir değişiklik olacaktır bu da yayın yanlılığı olmadığı şeklinde yorumlanabilir (Rosenthal, 1979).

Tablo 4.7. Kıdem Değişkeni Orwin Korumalı N Sayısı Analizi Bulguları.

Gözlemlenen etki büyüklüğü değeri	-0.06
Etki büyüklüğünün düşürüleceği seviye	0.00
Eksik çalışmalardaki ortalama etki büyüklüğü	0.00
Eksik çalışma sayısı	3828

Tablo 4.7’de yer alan bulgular incelendiğinde; 0.06 olan gözlemlenen etki büyüklüğü değerini, 0.00100 etki büyüklüğü değerine düşürebilmek için, etki büyüklüğü sıfır olan 3828 çalışmanın daha analize dâhil edilmesi gerektiği görülmektedir. Başka bir deyişle 55 çalışmanın dâhil edildiği bu çalışma bulgularının geçersiz olabilmesi için literatürden bu verilerin tersi yönünde 3828 çalışmanın eklenmesi gerekmektedir. 55 çalışmanın yer aldığı mevcut araştırmaya, 3828 çalışmanın daha dâhil edilmesinin olası olmaması, analiz sonuçlarının yayın yanlılığından etkilenmediğinin bir başka göstergesidir.

Dâhil edilme kriterlerine göre belirlenen 55 çalışma, Türkiye’de bu araştırma sorusuna yönelik yapılmış nicel çalışmaların tamamı olup yayın yanlılığına yönelik elde edilen sonuçlar da çalışmanın yayın yanlılığından etkilenmediğini göstermektedir.

4.2.2. Kıdem Değişkenine Göre Etki Büyüklüğü Analizinin Birleştirilmemiş Bulguları

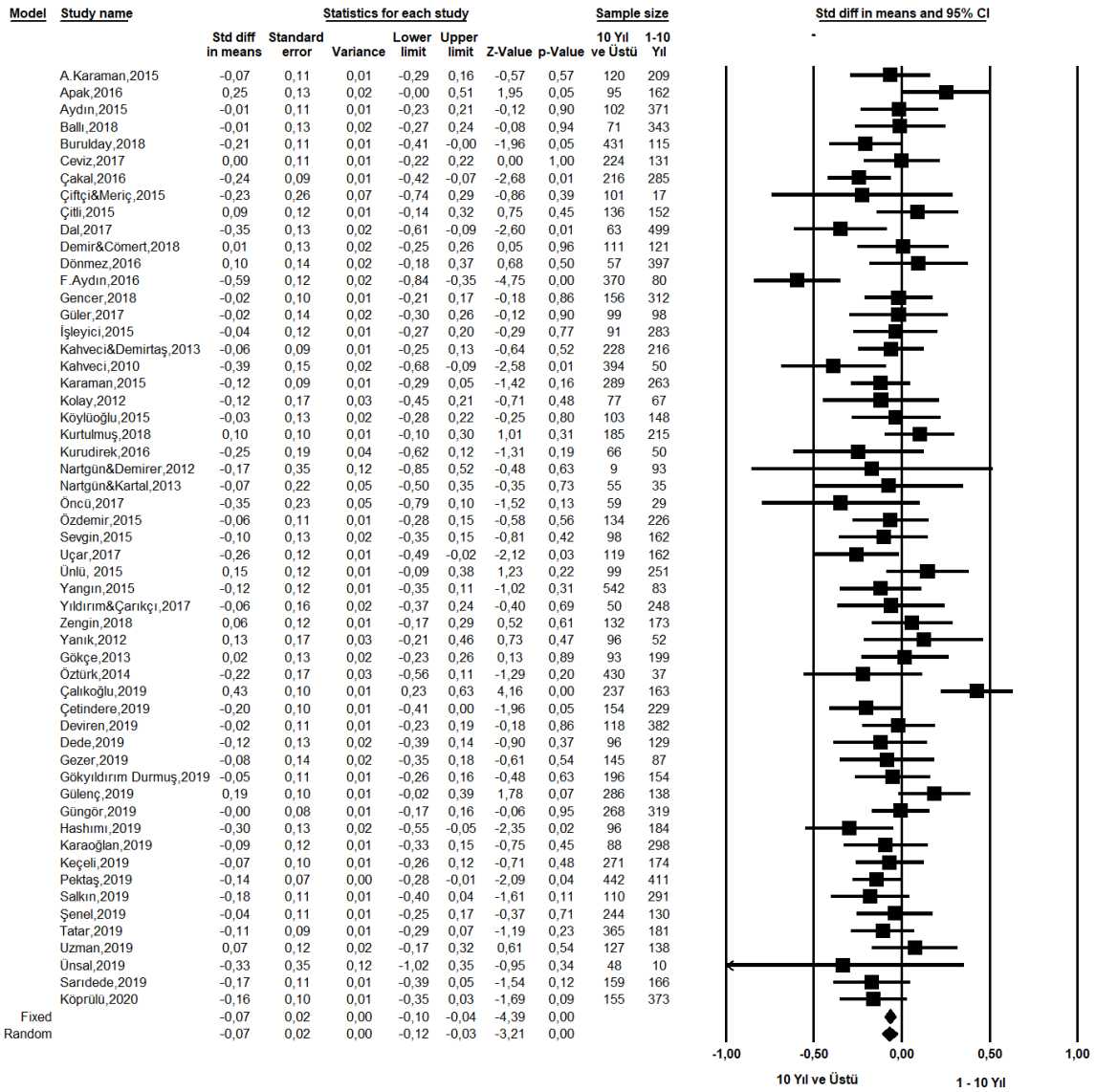
Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının etki büyüklükleri, standart hata ve % 95’lik güvenirlilik aralığına göre alt ve üst sınırları tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Kıdem Değişkenine Göre Çalışmaların Etki Büyüklükleri

Model	Çalışma Adı	Etki büyüklüğü (d)	Standart hata	Varyans	Alt sınır	Üst sınır	Z-Değeri	p-Değeri	Örneklem 10 Yıl ve üstü	Sayı 1 -10 Yıl
	F.Aydın,2016	-0,59	0,12	0,02	-0,84	-0,35	-4,75	0,00	370	80
	Kahveci,2010	-0,39	0,15	0,02	-0,68	-0,09	-2,58	0,01	394	50
	Dal,2017	-0,35	0,13	0,02	-0,61	-0,09	-2,60	0,01	63	499
	Öncü,2017	-0,35	0,23	0,05	-0,79	0,10	-1,52	0,13	59	29
	Ünsal,2019	-0,33	0,35	0,12	-1,02	0,35	-0,95	0,34	48	10
	Hashımi,2019	-0,30	0,13	0,02	-0,55	-0,05	-2,35	0,02	96	184
	Uçar,2017	-0,26	0,12	0,01	-0,49	-0,02	-2,12	0,03	119	162
	Kurudirek,2016	-0,25	0,19	0,04	-0,62	0,12	-1,31	0,19	66	50
	Çakal,2016	-0,24	0,09	0,01	-0,42	-0,07	-2,68	0,01	216	285
	Çiftçi&Meriç,2015	-0,23	0,26	0,07	-0,74	0,29	-0,86	0,39	101	17
	Öztürk,2014	-0,22	0,17	0,03	-0,56	0,11	-1,29	0,20	430	37
	Burulday,2018	-0,21	0,11	0,01	-0,41	0,00	-1,96	0,05	431	115
	Çetindere,2019	-0,20	0,10	0,01	-0,41	0,00	-1,96	0,05	154	229
	Salkın,2019	-0,18	0,11	0,01	-0,40	0,04	-1,61	0,11	110	291
	Sarıdede,2019	-0,17	0,11	0,01	-0,39	0,05	-1,54	0,12	159	166
	Nartgün&Demirer,2012	-0,17	0,35	0,12	-0,85	0,52	-0,48	0,63	9	93
	Köprülü,2020	-0,16	0,10	0,01	-0,35	0,03	-1,69	0,09	155	373
	Pektaş,2019	-0,14	0,07	0,00	-0,28	-0,01	-2,09	0,04	442	411

Dede,2019	-0,12	0,13	0,02	-0,39	0,14	-0,90	0,37	96	129
Karaman,2015	-0,12	0,09	0,01	-0,29	0,05	-1,42	0,16	289	263
Yangın,2015	-0,12	0,12	0,01	-0,35	0,11	-1,02	0,31	542	83
Kolay,2012	-0,12	0,17	0,03	-0,45	0,21	-0,71	0,48	77	67
Tatar,2019	-0,11	0,09	0,01	-0,29	0,07	-1,19	0,23	365	181
Sevgin,2015	-0,10	0,13	0,02	-0,35	0,15	-0,81	0,42	98	162
Karaoğlan,2019	-0,09	0,12	0,01	-0,33	0,15	-0,75	0,45	88	298
Gezer,2019	-0,08	0,14	0,02	-0,35	0,18	-0,61	0,54	145	87
Nartgün&Kartal,2013	-0,07	0,22	0,05	-0,50	0,35	-0,35	0,73	55	35
Keçeli,2019	-0,07	0,10	0,01	-0,26	0,12	-0,71	0,48	271	174
A.Karaman,2015	-0,07	0,11	0,01	-0,29	0,16	-0,57	0,57	120	209
Özdemir,2015	-0,06	0,11	0,01	-0,28	0,15	-0,58	0,56	134	226
Yıldırım&Çarıkcı,2017	-0,06	0,16	0,02	-0,37	0,24	-0,40	0,69	50	248
Kahveci&Demirtaş,2013	-0,06	0,09	0,01	-0,25	0,13	-0,64	0,52	228	216
G. Durmuş,2019	-0,05	0,11	0,01	-0,26	0,16	-0,48	0,63	196	154
Şenel,2019	-0,04	0,11	0,01	-0,25	0,17	-0,37	0,71	244	130
İşleyici,2015	-0,04	0,12	0,01	-0,27	0,20	-0,29	0,77	91	283
Köylüoğlu,2015	-0,03	0,13	0,02	-0,28	0,22	-0,25	0,80	103	148
Deviren,2019	-0,02	0,11	0,01	-0,23	0,19	-0,18	0,86	118	382
Güler,2017	-0,02	0,14	0,02	-0,30	0,26	-0,12	0,90	99	98
Gencer,2018	-0,02	0,10	0,01	-0,21	0,17	-0,18	0,86	156	312
Aydın,2015	-0,01	0,11	0,01	-0,23	0,21	-0,12	0,90	102	371
Ballı,2018	-0,01	0,13	0,02	-0,27	0,24	-0,08	0,94	71	343
Güngör,2019	0,00	0,08	0,01	-0,17	0,16	-0,06	0,95	268	319
Ceviz,2017	0,00	0,11	0,01	-0,22	0,22	0,00	1,00	224	131
Demir&Cömert,2018	0,01	0,13	0,02	-0,25	0,26	0,05	0,96	111	121
Gökçe,2013	0,02	0,13	0,02	-0,23	0,26	0,13	0,89	93	199
Zengin,2018	0,06	0,12	0,01	-0,17	0,29	0,52	0,61	132	173
Uzman,2019	0,07	0,12	0,02	-0,17	0,32	0,61	0,54	127	138
Çitli,2015	0,09	0,12	0,01	-0,14	0,32	0,75	0,45	136	152
Dönmez,2016	0,10	0,14	0,02	-0,18	0,37	0,68	0,50	57	397
Kurtulmuş,2018	0,10	0,10	0,01	-0,10	0,30	1,01	0,31	185	215
Yanık,2012	0,13	0,17	0,03	-0,21	0,46	0,73	0,47	96	52
Ünlü, 2015	0,15	0,12	0,01	-0,09	0,38	1,23	0,22	99	251
Gülenç,2019	0,19	0,10	0,01	-0,02	0,39	1,78	0,07	286	138
Apak,2016	0,25	0,13	0,02	0,00	0,51	1,95	0,05	95	162
Çalikoğlu,2019	0,43	0,10	0,01	0,23	0,63	4,16	0,00	237	163
Sabit	-0,07	0,02	0,00	-0,10	-0,04	-4,39	0,00	9306	10291
Rastgele	-0,07	0,02	0,00	-0,12	-0,03	-3,21	0,00	9306	10291

Kıdem değişkeninin örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisine ilişkin çalışma ağırlıkları incelendiğinde analize dâhil edilen 55 çalışmanın ağırlıklarının -0.59 ile 0.43 değer aralığında olduğu görülmektedir (Tablo 4.9) Sabit ve rastgele etkiler modeline göre yapılan meta- analiz doğrultusunda öğretmenlerin kıdemlerinin örgütsel sessizlik üzerindeki ortalama etki büyüklüğünün -0.07 olduğu, araştırmanın bu sonucuna bakarak 10 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının 10 yıldan az kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğunu ifade edilebilir. Etki büyüklüğü değerinin Cohen'in sınıflandırmasına göre yorumladığımızda ES=-0,07'lik bir etkinin küçük, Thalheimer'in sınıflandırmasına göre -0,15 - 0,15 aralığında bulunduğu için önemsiz etkiye sahip olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki 55 çalışmaya ilişkin orman grafiği aşağıda şekil 4.5'de verilmiştir.



Şekil 4.5. Kıdem değişkenine göre çalışmaların etki büyüklükleri orman grafiği

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ile ilgili yapılan 55 çalışmanın, etki büyüklükleri (Hedges's g), standart hata, varyans, alt ve üst limitleri ile orman grafiği (forest plot) verilmiştir şekil 4.5.'de verilmiştir. Aynı zamanda sabit etkiler ve rastgele etkiler modeline göre etki büyüklükleri değerleri de verilmiştir. Orman grafiğinde yer alan çalışmalardan; 0.00 etki büyüklüğü değerinde olanların öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında kıdem değişkeninin etkisi olmadığı, 0.00'ın üstünde yani pozitif değer alanların örgütsel sessizlik algılarının 10 yıl ve üstü hizmet süresine sahip öğretmenler lehine, 0.00'ın altı yani negatif değer alanların ise meslekteki çalışma süresi 10 yıldan az olan öğretmenler lehine anlamına gelmektedir.

Şekil 4.5.'deki veriler incelendiğinde 55 çalışmadan elde edilen verilerin 54 serbestlik derecesiyle %95'lik güven aralığının alt sınır -0.012 ile üst sınır -0.003 aralığında, kıdem değişkeninin örgütsel sessizlik üzerindeki genel etkisinin (EB =-0.07) önemsiz düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca, elde edilen sonuçlar öğretmenlerin meslekteki hizmet süresine göre 10 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının 10 yıldan az hizmet süresine sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğunu fakat önemsiz düzeyde bir farklılık olduğu şeklinde de yorumlanabilir. Veriler incelendiğinde en küçük etki büyüklüğü değerinin -0.59 en büyük etki büyüklüğü değerinin 0.43 olduğu; meta-analize dâhil edilen 55 etki büyüklüğü değerinin 41'inin negatif, 2'sinin sıfır (0), 12'sinin ise pozitif değere sahip olduğu görülmektedir. Cohen ve diğ.'nin (2007) sınıflaması göz önüne alındığında; negatif yönlü olan çalışmalardan 1 tanesi -0,59 orta, -0,39 ile -0,16 aralığında olan 16 çalışma küçük , -0,14 ile -0,01 aralığında olan 24 çalışma önemsiz; pozitif yönlü olan çalışmalardan 1 tanesi 0,43 orta, 0,15 ile 0,25 aralığında olan 3 çalışma küçük, 0,01 ile 0,13 aralığında olan 8 çalışmanın önemsiz düzeyde etkiye sahip olduğu görülmektedir.

4.2.3.Kıdem Değişkenine İlişkin Etki Büyüklüğü Meta Analizinin Sabit ve Rastgele Etkiler Modeline Göre Birleştirilmiş Bulguları

Kıdem değişkenine ilişkin etki büyüklüğü meta analizinin sabit ve rastgele etkiler modeline göre birleştirilmiş, bulguları Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9.*Kıdem Değişkenine İlişkin Etki Büyüklüğü Meta Analizinin Sabit ve Rastgele Etkiler Modeline Göre Birleştirilmiş Bulguları ve Homojenlik Testi*

Model	Etki büyüklüğü ve 95% güven aralığı					Homojenlik				
	Çalışma sayısı	Etki Büyüklüğü	Standart hata	Varyans	Alt sınır	Üst sınır	Z- değeri	Q- değeri	df (Q)	I ²
Sabit etkiler	55	-0,07	0,016	0,00	-0,10	-0,04	-4,392	100,157	54	46,084
Rastgele etkiler	55	-0,07	0,022	0,00	-0,12	-0,03	-3,209			

Kıdem değişkenine göre araştırmaya dâhil edilen çalışmalara ait etki büyüklüğü değerlerinin rastgele etkiler modeline göre ortalama etki büyüklüğü değeri EB = -0,07 olarak hesaplanmıştır (Tablo 4.11). Hesaplamalar doğrultusunda meta analize dâhil edilen 55 çalışmadaki veriler, rastgele etkiler modeline göre 10 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden daha fazla örgütsel sessizlik algısına sahip olduklarını göstermektedir. Ancak etki büyüklüğü değeri 0,20'den düşük olduğu için Cohen'in sınıflandırmasına göre düşük düzeyin de altında bir etkiye sahip olduğu

belirlenmiştir (Cohen, 1988). Thalheimer ve Cook'a (2002) ait sınıflandırmaya göre ise önemsiz düzeyde (-0,15-0,15) bir farklılık olduğu görülmüştür.

İstatistiksel anlamlılık Z testine göre hesaplandığında $Z=-3,209$ olarak bulunmuştur. Ulaşılan sonucun $p=0,05$ ile istatistiksel anlamlılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Kıdem değişkenine göre araştırmaya dâhil edilen 55 çalışmadan sadece 18'si ortalama etki büyüklüğünün alt ve üst sınırları içerisinde kalarak bulunan etki büyüklüğüne yakın sonuca ulaşmışken, kalan 37 çalışmada ise bu sınırların üstünde ya da altında sonuçlara ulaşılmıştır.

4.2.4.Homojenlik Testi ve Q ve I^2 İstatistiği Bulguları

Homojenlik testi diğer adı ile Q-istatistiği için $Q=100,157$ olarak hesaplanmıştır. χ^2 tablosundan % 95 anlamlılık düzeyinde 54 serbestlik derecesi 34,764 olarak bulunmuştur. Q-istatistik değeri ($Q=100,157$) 54 serbestlik derecesi ile ki-kare dağılımının kritik değerini ($\chi^2_{0,95}=34,764$) etki büyüklüklerinin dağılımına ait homojenliğin yokluk hipotezi sabit etkiler modelinde reddedilmiştir. Yani etki büyüklükleri dağılımının sabit etkiler modeline göre heterojen bir özelliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Q istatistiğinin bir tamamlayıcısı olarak geliştirilen I^2 ise heterojenliğe ilişkin daha net bir sonuç ortaya koymaktadır. I^2 etki büyüklüğüne ilişkin toplam varyansın oranını göstermektedir. I^2 istatistiği Q istatistiğinin aksine çalışma sayısından etkilenmemektedir. I^2 'nin yorumlanmasında ise % 25 düşük düzeyde heterojenliği, % 50 orta düzeyde heterojenliği ve % 75 yüksek düzeyde heterojenliği göstermektedir (Cooper, Hedges ve Valentine, 2009). Kıdem değişkeni için yapılan homojenlik testleri (Q ve I^2) sonucunda çalışmalar arasında orta düzeyde heterojenlik bulunduğundan birleştirme işlemi için model rastgele modele çevrilmiştir.

4.2.5.Kıdem Değişkenine Göre Moderatör Analizi Sonuçları

Kıdem değişkenine göre ortaya çıkan heterojenliğin nedenlerini ortaya koyabilmek için yapılan moderatör analizi sonuçları Tablo 4.10.'da verilmiştir.

Tablo 4.10. Örgütsel Sessizliğe Yönelik Kıdemin Etkisine İlişkin Kategorik Moderatör Analizi Sonuçları

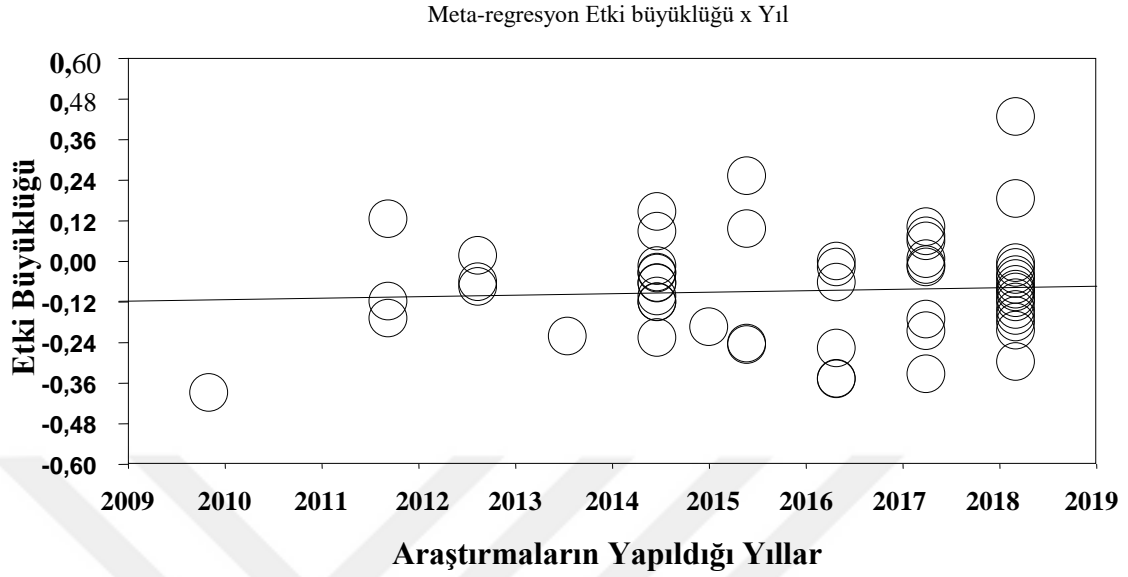
Değişken	Çalışma Sayısı	Etki Büyüklüğü	Standart Hata	Etki Büyüklüğü İçin % 95 Güven Aralığı		Q	Qb	p
				Alt Limit	Üst Limit			
Kıdem	55	-0,07	0,01	-0,12	-0,03	101,15		
Moderatör (Kademe Türü)							7,57	0,37

Anaokulu	1	-0,34	0,22	-0,79	0,10		
İlkokul	5	0,01	0,05	-0,09	0,12		
İlköğretim	10	-0,10	0,03	-0,17	-0,02		
Ortaokul	11	-0,14	0,06	-0,26	-0,03		
İlk/Orta	10	-0,07	0,04	-0,16	0,02		
Ortaöğretim	10	-0,08	0,05	-0,18	0,00		
Özel Eğitim	1	-0,22	0,26	-0,74	0,28		
Tüm Okullar	7	-0,05	0,03	-0,13	0,01		
TOPLAM	55	-0,07	0,02	-0,11	-0,03		
Moderatör (Bölge)						8,12	0,32
Akdeniz	5	-0,06	0,05	-0,16	0,04		
Doğu Anadolu	8	-0,13	0,03	-0,20	-0,06		
Ege	7	-0,12	0,07	-0,27	0,01		
Güneydoğu	1	0,10	0,10	-0,09	0,29		
İç Anadolu	8	-0,06	0,06	-0,19	0,05		
Karadeniz	6	-0,05	0,05	-0,16	0,05		
Marmara	19	-0,02	0,04	-0,11	0,06		
Türkiye	1	-0,24	0,18	-0,61	0,12		
TOPLAM	55	-0,07	0,02	-0,11	-0,03		
Moderatör (Branş)						6,97	0,13
Branş	23	-0,11	0,03	-0,19	-0,04		
Okul Öncesi	1	-0,06	0,10	-0,27	0,15		
Özel Eğitim	1	-0,22	0,26	-0,74	0,28		
Sınıf	4	0,05	0,06	-0,05	0,17		
Sınıf/Branş	26	-0,05	0,03	-0,11	0,00		
TOPLAM	55	-0,06	0,02	-0,10	-0,02		
Moderatör (Okul Türü)						0,44	0,50
Özel/Resmi	7	-0,10	0,05	-0,20	-0,00		
Resmi	48	-0,06	0,02	-0,11	-0,01		
TOPLAM	55	-0,07	0,02	-0,11	-0,03		
Moderatör (Yayın Türü)						3,62	0,16
Doktora	1	-0,01	0,09	-0,20	0,17		
Makale	10	-0,11	0,04	-0,20	-0,02		
Yüksek Lisans	44	-0,06	0,02	-0,11	-0,01		
TOPLAM	55	-0,07	0,02	-0,11	-0,03		
Moderatör (Araştırmacı Cinsiyeti)						0,33	0,84
Erkek	23	-0,05	0,03	-0,12	0,01		
Kadın	27	-0,08	0,03	-0,14	-0,02		
Erkek/Kadın	5	-0,07	0,07	-0,21	0,07		
TOPLAM	55	-0,07	0,02	-0,11	-0,02		

*p < .05

Yapılan moderatör analizi sonucunda; öğretim kademesine ($p=0,37$), araştırmanın yapıldığı bölgeye ($p=0,32$), okul türüne ($p=0,50$), öğretmenin branşına ($p=0,13$), yayın türüne ($p=0,16$) ve araştırmacının cinsiyetine ($p=0,84$) göre çalışmaların etki büyüklüklerinin farklılaşmadığı belirlenmiştir.

4.2.6. Araştırmanın Yapıldığı Yıllar İtibariyle Etki Büyüklükleri Meta-regresyon Sonuçları



Şekil 4.6. Araştırmanın yapıldığı yıllar itibariyle kıdem değişkenine ait etki büyüklükleri meta-regresyon sonuçları

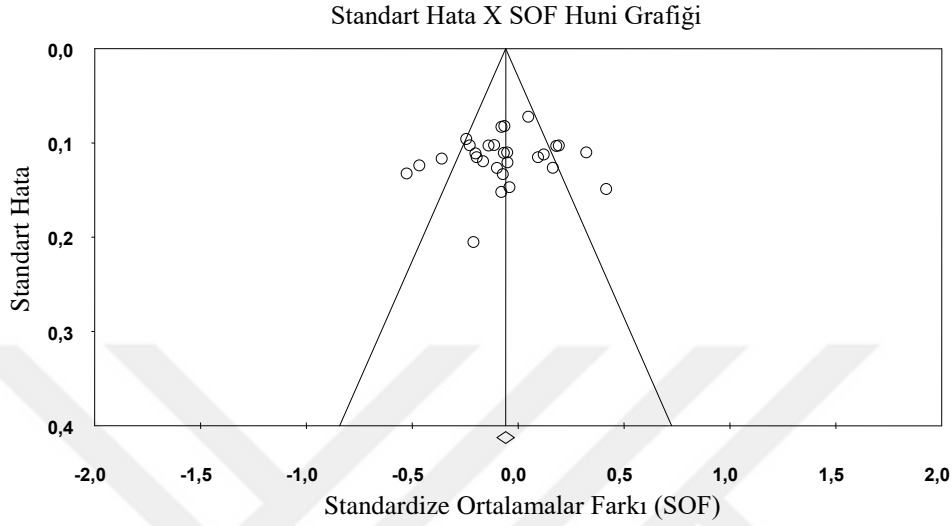
Şekil 4.6'da görüldüğü gibi, araştırmalara ait etki büyüklükleri açısından yıllar itibariyle 10 yıl ve üstü hizmet süresine sahip öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yükseldiği görülmektedir.

4.3.ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARINDA BRANŞ DEĞİŞKENİNİN ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde meta-analiz çalışması kapsamında araştırmalardan elde edilen branş değişkenine ilişkin bulgular (yayın yanlılığı, orman grafiği, rastgele etkiler modeli ve moderatör analizi) verilmiştir.

4.3.1. Yayın Yanlılığına İlişkin Bulgular

Bu çalışmada, yayın yanlılığı olup olmadığı iki araç kullanılarak belirlenmiştir: (a) Huni saçılım grafiği, (b) Orwin's Fail-Safe N.(Borenstein, Hedges, Higgins ve Rothstein, 2009).



Şekil 4.7. Branş değişkeni huni saçılım grafiği

Huni grafiğine bakıldığında çalışmaların üst kısımda olması ve her iki tarafa yayılması bağlamında yayın yanlılığı olmadığı söylenebilir. Yayın yanlılığı belirlemede kullanılan diğer istatistiksel yöntemlerden biri olan korumalı N sayısı analizinden yararlanılmıştır. Rosenthal (1979) tarafından önerilen korumalı N sayısı analizine ilişkin bulgular Tablo 4.11’de ve Orwin (1983) tarafından önerilen korumalı N sayısı analizine ilişkin bulgular ise Tablo 4.12’de sunulmuştur.

Tablo 4.11. Branş Değişkeni Rosenthal Korumalı N Sayısı Analizi Bulguları.

Z Değeri	-2,94898
P Değeri	0,00319
Alfa	0.05
Alfa için Z değeri	1.959
N	28
P Değerini anlamsız kılmak için gereken eksik çalışma sayısı	36

Tablo 4.11’de yer alan korumalı N analizine ilişkin bulgular incelendiğinde, 36 çalışma daha bulunması halinde sonuçta anlamlı bir değişiklik olacaktır bu da yayın yanlılığı olmadığı şeklinde yorumlanabilir (Rosenthal, 1991).

Tablo 4.12. Branş Değişkeni Orwin korumalı N sayısı analizi bulguları.

Gözlemlenen etki büyüklüğü değeri	-0.05898
Etki büyüklüğünün düşürüleceği seviye	0.00100
Eksik çalışmalardaki ortalama etki büyüklüğü	0.00000
Eksik çalışma sayısı	1652

Tablo 4.12’de yer alan bulgular incelendiğinde; -0.05898 olan gözlemlenen etki büyüklüğü değerini, 0.00100 etki büyüklüğü değerine düşürebilmek için, etki büyüklüğü 0 olan 1652 çalışmanın daha analize dâhil edilmesi gerektiği görülmektedir. Başka bir deyişle 28 çalışmanın dâhil edildiği bu çalışma bulgularının geçersiz olabilmesi için literatürden bu verilerin tersi yönünde 1652 çalışmanın eklenmesi gerekmektedir. Bu sayı, meta-analize dâhil edilen etki büyüklüğü sayısının (N=28) 59 katıdır. 28 çalışmanın yer aldığı mevcut araştırmaya, etki büyüklüğü sıfır(0) veya mevcut çalışmaların tersi yönde olan 1652 çalışmanın daha dâhil edilmesinin olası olmaması, analiz sonuçlarının yayın yanlılığından etkilenmediğinin bir başka göstergesidir. Dâhil edilme kriterlerine göre belirlenen 28 çalışma, Türkiye’de bu araştırma sorusuna yönelik yapılmış tüm nicel çalışmaların tamamı olup yayın yanlılığına yönelik elde edilen sonuçlar da çalışmanın yayın yanlılığından etkilenmediğini göstermektedir.

4.3.2. Branş Değişkenine Göre Etki Büyüklüğü Analizinin Birleştirilmemiş Bulguları

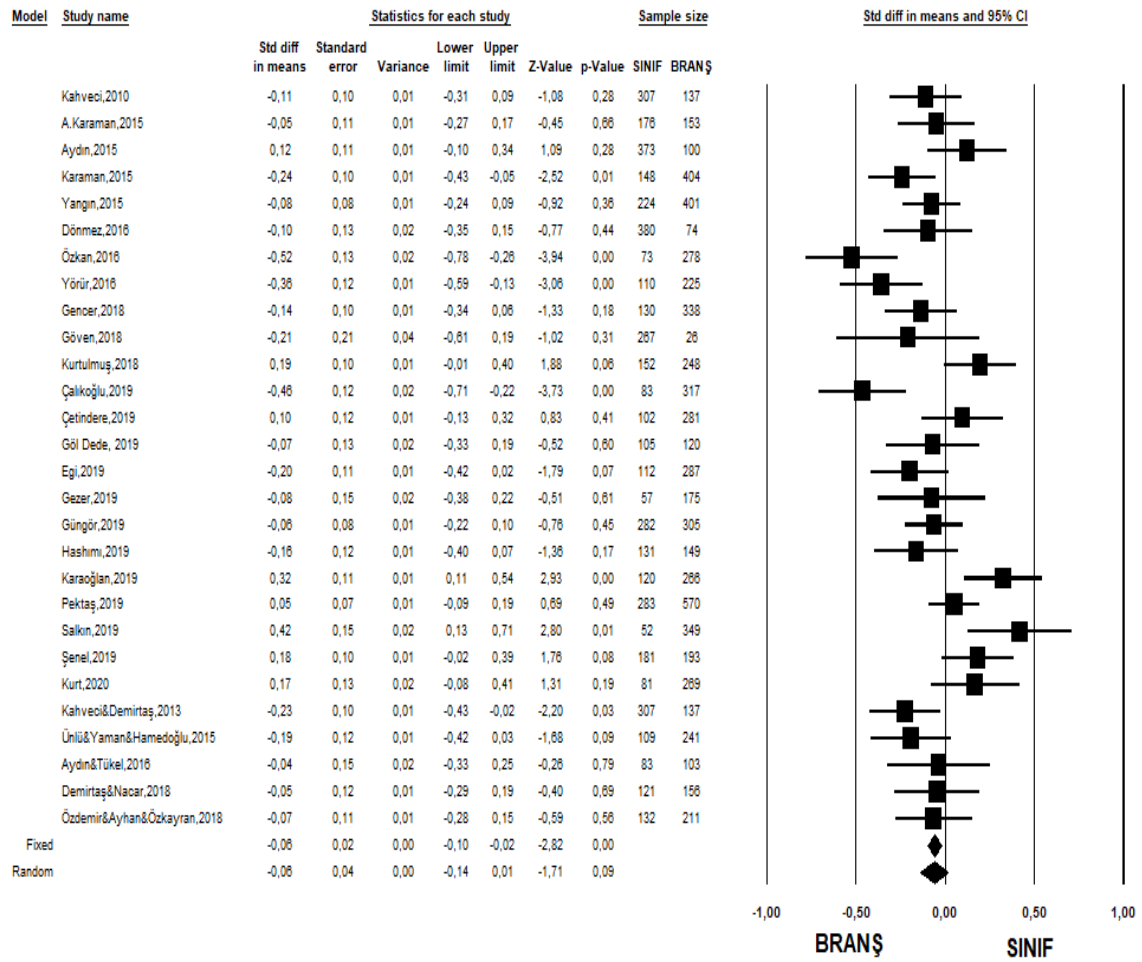
Branş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının etki büyüklükleri, standart hata ve % 95’lik güvenirlilik aralığına göre alt ve üst sınırları tablo 4.13’de verilmiştir.

Tablo 4.13. Branş Değişkenine Göre Çalışmaların Etki Büyüklükleri

Model	Çalışma Adı	Etki		Alt	Üst	Z-	p-	Örneklem	Sayısı	
		büyüklüğü	Standart							
		(d)	hata	Varyans	sınır	sınır	Değeri	Değeri	Sınıf	Branş
	Özkan,2016	-0,52	0,13	0,02	-0,78	-0,26	-3,94	0,00	73	278
	Çalikoğlu,2019	-0,46	0,12	0,02	-0,71	-0,22	-3,73	0,00	83	317
	Yörür,2016	-0,36	0,12	0,01	-0,59	-0,13	-3,06	0,00	110	225
	Karaman,2015	-0,24	0,10	0,01	-0,43	-0,05	-2,52	0,01	148	404
	Kahveci&Demirtaş,2013	-0,23	0,10	0,01	-0,43	-0,02	-2,20	0,03	307	137
	Göven,2018	-0,21	0,21	0,04	-0,61	0,19	-1,02	0,31	267	26
	Egi,2019	-0,20	0,11	0,01	-0,42	0,02	-1,79	0,07	112	287
	Ünlü&Yaman,2015	-0,19	0,12	0,01	-0,42	0,03	-1,68	0,09	109	241
	Hashımı,2019	-0,16	0,12	0,01	-0,40	0,07	-1,36	0,17	131	149
	Gencer,2018	-0,14	0,10	0,01	-0,34	0,06	-1,33	0,18	130	338
	Kahveci,2010	-0,11	0,10	0,01	-0,31	0,09	-1,08	0,28	307	137
	Dönmez,2016	-0,10	0,13	0,02	-0,35	0,15	-0,77	0,44	380	74

Gezer,2019	-0,08	0,15	0,02	-0,38	0,22	-0,51	0,61	57	175
Yangın,2015	-0,08	0,08	0,01	-0,24	0,09	-0,92	0,36	224	401
Göl Dede, 2019	-0,07	0,13	0,02	-0,33	0,19	-0,52	0,60	105	120
Özdemir&Ayhan,2018	-0,07	0,11	0,01	-0,28	0,15	-0,59	0,56	132	211
Güngör,2019	-0,06	0,08	0,01	-0,22	0,10	-0,76	0,45	282	305
A.Karaman,2015	-0,05	0,11	0,01	-0,27	0,17	-0,45	0,66	176	153
Demirtaş&Nacar,2018	-0,05	0,12	0,01	-0,29	0,19	-0,40	0,69	121	156
Aydın&Tükel,2016	-0,04	0,15	0,02	-0,33	0,25	-0,26	0,79	83	103
Pektaş,2019	0,05	0,07	0,01	-0,09	0,19	0,69	0,49	283	570
Çetindere,2019	0,10	0,12	0,01	-0,13	0,32	0,83	0,41	102	281
Aydın,2015	0,12	0,11	0,01	-0,10	0,34	1,09	0,28	373	100
Kurt,2020	0,17	0,13	0,02	-0,08	0,41	1,31	0,19	81	269
Şenel,2019	0,18	0,10	0,01	-0,02	0,39	1,76	0,08	181	193
Kurtulmuş,2018	0,19	0,10	0,01	-0,01	0,40	1,88	0,06	152	248
Karaoğlan,2019	0,32	0,11	0,01	0,11	0,54	2,93	0,00	120	266
Salkın,2019	0,42	0,15	0,02	0,13	0,71	2,80	0,01	52	349
Sabit	-0,06	0,02	0,00	-0,10	-0,02	-2,82	0,00	4681	6513
Rasgele	-0,06	0,04	0,00	-0,14	0,01	-1,71	0,09	4681	6513

Branş değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisine ilişkin çalışma ağırlıkları incelendiğinde analize dâhil edilen 28 çalışmanın ağırlıklarının - 0.52 ile 0.42 değer aralığında olduğu görülmektedir (Tablo 4.13). Sabit ve rastgele etkiler modeline göre yapılan meta-analiz çalışmaları doğrultusunda öğretmenlerin branşlarının örgütsel sessizlik üzerindeki ortalama etki büyüklüğünün -0.06 olduğu görülmektedir. Araştırmanın bu sonucuna bakarak branş öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarının sınıf öğretmenlerinden daha yüksek olduğu söylenebilir. Etki büyüklüğü değerinin (EB=-0,06) Cohen'in sınıflandırmasına göre yorumlandığında küçük ve Thalheimer'in sınıflandırmasına göre ise -0,15 - 0,15 aralığında bulunduğu için önemsiz bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki 28 çalışmaya ilişkin orman grafiği verileri aşağıda şekil 4.8'de verilmiştir.



Şekil 4.8. Branş değişkenine göre çalışmaların etki büyüklükleri orman grafiği

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde branş değişkeninin genel etki büyüklüğü -0,06 olarak tespit edilmiştir. Bu değer branş öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarının sınıf öğretmenlerinden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak bu farklılığın önemsiz düzeyde olduğu söylenebilir.

4.3.3. Branş Değişkenine İlişkin Etki Büyüklüğü Meta Analizinin Sabit ve Rastgele Etkiler Modeline Göre Birleştirilmiş Bulguları

Tablo 4.14. Branş Değişkenine İlişkin Etki Büyüklüğü Meta Analizinin Sabit ve Rastgele Etkiler Modeline Göre Birleştirilmiş Bulguları ve Homojenlik Testi

Model	Etki büyüklüğü ve 95% güven aralığı						Homojenlik			
	Çalışma sayısı	Etki Büyüklüğü	Standart hata	Alt Varyans	Üst sınır	Üst sınır	Z- değeri	Q- değeri	df (Q)	I ²
Sabit etkiler	28	-0,06	0,021	0,00	-0,10	-0,02	-2,815	84,354	27	67,992
Rastgele etkiler	28	-0,06	0,038	0,00	-0,14	0,01	-1,706			

Branş değişkenine göre araştırmaya dâhil edilen çalışmalara ait etki büyüklüğü değerlerinin rastgele etkiler modeline göre ortalama etki büyüklüğü değeri $EB = -0,06$ olarak hesaplanmıştır (Tablo 4.15). Hesaplamalar doğrultusunda meta analize dâhil edilen 28 çalışmadaki veriler, rastgele etkiler modeline göre branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerinden daha fazla örgütsel sessizlik algısına sahip olduklarını göstermektedir. Ancak etki büyüklüğü değeri 0,20'den düşük olduğu için Cohen'in sınıflandırmasına göre düşük düzeyin de altında bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Cohen, 1988). Thalheimer ve Cook'a (2002) ait sınıflandırmaya göre ise önemsiz düzeyde (-0,15-0,15) bir farklılık olduğu görülmüştür.

4.3.4.Homojenlik Testi ve Q ve I^2 İstatistiği Bulguları

Homojenlik testi diğer adı ile Q-istatistiği için $Q=84,354$ olarak hesaplanmıştır. χ^2 tablosundan % 95 anlamlılık düzeyinde 27 serbestlik derecesi 16,151 olarak bulunmuştur. Q-istatistik değeri ($Q=84,354$) 27 serbestlik derecesi ile ki-kare dağılımının kritik değerini ($\chi^2_{0,95} = 16,151$) aştığı için etki büyüklüklerinin dağılımına ait homojenliğin yokluk hipotezi sabit etkiler modelinde reddedilmiştir. Yani etki büyüklükleri dağılımının sabit etkiler modeline göre heterojen bir özelliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Branş değişkeni için yapılan homojenlik testleri (Q ve I^2) sonucunda çalışmalar arasında orta düzeyde heterojenlik bulunduğundan birleştirme işlemi için model rastgele modele çevrilmiştir.

4.3.5.Branş Değişkenine Göre Moderatör Analizi Sonuçları

Branş değişkenine göre ortaya çıkan heterojenliğin nedenlerini ortaya koyabilmek için yapılan moderatör analizi sonuçları Tablo 4.15'de verilmiştir.

Tablo 4.15.Örgütsel Sessizliğe Yönelik Branşın Etkisine İlişkin Kategorik Moderatör Analizi Sonuçları

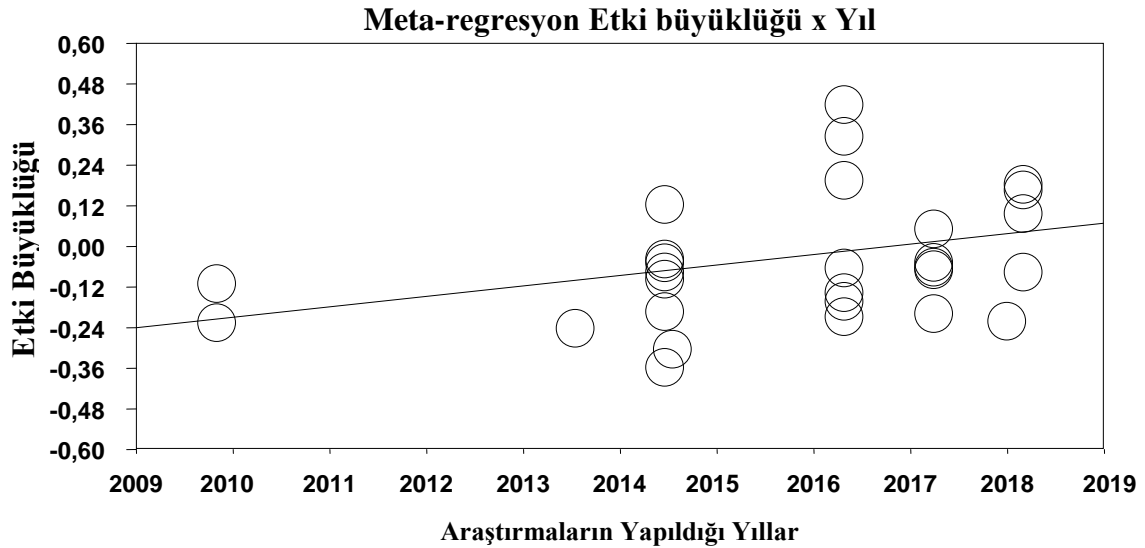
Değişken	Çalışma Sayısı	Etki Büyüklüğü	Standart Hata	Etki Büyüklüğü İçin % 95 Güven Aralığı		Q	Qb	p
				Alt Limit	Üst Limit			
Branş	28	-0,06	0,04	-0,14	0,01	84,354		0,000
Moderatör (Kademe Türü)							4,157	0,245
İlkokul	1	0,123	0,113	-0,098	0,344			
İlköğretim	11	-0,131	0,062	-0,254	-0,009			
İlk/Orta	9	-0,033	0,059	-0,148	0,082			
Tüm Okullar	7	-0,035	0,089	-0,210	0,140			
TOPLAM	28	-0,051	0,036	-0,122	-0,021			
Moderatör (Bölge)							2,323	0,803
Akdeniz	3	0,145	0,156	-0,160	0,450			
Doğu Anadolu	6	-0,085	0,047	-0,178	0,007			
Ege	8	-0,067	0,080	-0,224	0,090			
İç Anadolu	4	-0,157	0,158	-0,467	0,153			
Karadeniz	2	-0,070	0,059	-0,185	0,046			

Marmara	5	-0,081	0,117	-0,311	0,149		
TOPLAM	28	-0,072	0,031	-0,132	-0,011		
Moderatör (Okul Türü)						0,186	0,666
Özel/Resmi	4	-0,114	0,125	-0,359	0,132		
Resmi	24	-0,057	0,040	-0,135	0,022		
TOPLAM	28	-0,062	0,038	-0,137	0,013		
Moderatör (Yayın Türü)						1,483	0,7
Doktora	1	-0,138	0,103	-0,340	0,065		
Makale	5	-0,127	0,052	-0,230	-0,024		
Yüksek Lisans	22	-0,049	0,046	-0,140	-0,042		
TOPLAM	28	-0,089	0,033	-0,153	-0,024		
Moderatör (Araştırmacı Cinsiyeti)						0,005	0,998
Erkek	19	-0,063	0,048	-0,157	0,031		
Erkek/Kadın	1	-0,065	0,111	-0,283	0,152		
Kadın	8	-0,069	0,073	-0,212	0,074		
TOPLAM	28	-0,065	0,038	-0,138	0,009		

*p < .05

Yapılan moderatör analizi sonucunda, öğretim kademesine ($p=0,24$), araştırmanın yapıldığı bölgeye ($p=0,80$), okul türüne ($p=0,66$), yayın türüne ($p=0,47$) ve araştırmacının cinsiyetine ($p=0,99$) göre çalışmaların etki büyüklüklerinin farklılaşmadığı belirlenmiştir.

4.3.6. Araştırmanın Yapıldığı Yıllar İtibariyle Etki Büyüklükleri Meta-Regresyon Sonuçları



Şekil 4.9. Araştırmanın yapıldığı yıllar itibariyle branş değişkenine ait etki büyüklükleri meta-regresyon sonuçları

Grafik 3'de görüldüğü gibi, araştırmalara ait etki büyüklükleri açısından yıllar itibariyle branş öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarının yükseldiği görülmektedir.

BÖLÜM V

Bu bölümde çalışmadan elde edilen bulgular tartışılarak sonuçlar açıklanmış ve bu sonuçlardan yola çıkarak uygulamaya ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir

5.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1.SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerini etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda meta analize dahil edilme ölçütlerine uygun; cinsiyet değişkeni için 83, kıdem değişkeni için 55 ve branş değişkeni için 28 çalışma meta analiz çalışmasına dahil edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen çalışmaların örneklem büyüklükleri, cinsiyet değişkenine göre 29058, kıdem değişkenine göre 19597 ve branş değişkenine göre 11194'dür. Cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerine ilişkin sonuç ve tartışma bölümleri üç başlık altında incelenmiştir:

Cinsiyet Değişkeni

Cinsiyetin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerindeki etkisini ölçmek için gerçekleştirilen bu çalışmada, dâhil edilme kriterlerine uygun 83 araştırma meta-analize dâhil edilmiştir. Cinsiyet değişkeni bağlamında 16202 kadın ve 16856 erkek olmak üzere toplam 29058 öğretmenin görüşleri meta-analiz kapsamına alınmıştır. Meta analize dâhil edilen bireysel çalışmalar rastgele etkiler modeline göre birleştirilerek etki büyüklüğü $d=0.00$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında cinsiyet değişkeninin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Yapılan moderatör analizi sonucunda öğretim kademesine ($p=0,703$), araştırmanın yapıldığı bölgeye ($p=0,436$), öğretmenin branşına ($p=0,769$), yayın türüne ($p=0,163$) ve araştırmacının cinsiyetine ($p=0,946$) göre çalışmaların etki büyüklüklerinin farklılaşmadığı belirlenmiştir. Moderatör analizlerinin de anlamlı sonuçlar vermediği görülmektedir. Çalışmanın yapıldığı okul türü ($p=0,018$) moderatör değişkenine göre ise etki büyüklüğünde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulunmuştur ($p<.05$). Özel okul ile özel/resmi okullarda yapılan çalışmalarda, erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu, resmi okullarda ise kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Ateş ve Önder (2018) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında öğretmenlerin

örgütsel sessizliğinde cinsiyet ve medenî durumun etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda; cinsiyetin ve medenî durumun örgütsel sessizlik üzerindeki genel etkisinin çok zayıf düzeyde olduğu, kadınların erkeklere ve evlilerin bekârlara oranla daha fazla örgütsel sessizlik yaşadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu çalışmanın sonucuyla yapılan araştırma sonucu paralellik göstermektedir. Cinsiyetin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını etkileyen bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Bu araştırmanın sonuçları ile paralel olarak öğretmenlerin cinsiyeti ile örgütsel sessizlik algıları üzerinde yapılan çalışmalarda da (Alpaslan, 2010; Altınışık, 2017; Aydın;2015; Apak, 2016; Burulday, 2018; Ceviz, 2017; Dönmez, 2016; Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011; Gencer, 2018; Güler, 2017; Öncü, 2017; Karaman, 2015; Köprülü, 2020; Kurt, 2020; Ruçlar, 2013; Salkın, 2019; Sevgin, 2015; Sezgin Kartal ve Nartgün, 2013; Şekerli, 2013) benzer sonuçlar ortaya koyulmuştur.

Alanyazında öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının cinsiyete göre farklılaştığını belirtilen çalışmalar da bulunmaktadır (Bağ ve Ekinci, 2018; Bakırhan, 2015; Çakır ve Yılmaz, 2017; Çiçek, Sağlam ve Yüksel, 2015; Dal ve Atanur-Baskan, 2018; Demirtaş ve Nacar, 2018; Dilek, 2014; Erkilic, 2017; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Kılınç, 2012; Kutlay, 2012; Nartgün ve Demirer, 2012; Özüçağlıyan, 2015; Tatar, 2019; Ünlü, 2015;). Öğretmenler dışında farklı sektörlerde çalışanlarla yapılan araştırmalarda da çalışanlarının örgütsel sessizlik algılarının cinsiyete göre farklılaştığını tespit eden çalışmalar bulunmaktadır (Erigüç, Özer, Songur ve Turaç, 2014; Gürer ve Deniz, 2018; Tülübaş ve Celep, 2014).

Gökçe (2013) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı, cinsiyet faktörünün öğretmenlerin sessizlik davranışlarını etkilemediğini, erkek ve kadın öğretmenlerin birbirlerine benzer şekilde sessizlik davranışı gösterdiğini tespit etmiştir. Ayrıca Taşkiran (2011) ve Yanık (2012) araştırmalarının da cinsiyet değişkeni açısından benzer sonuçlar olduğu görülmüştür. Ancak Kahveci'nin (2010) örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere yaptığı çalışmada, kadınların erkeklere göre daha fazla sessizlik yaşadığını ve problemlerini erkeklere nazaran daha az ifade ettiklerini belirtmiştir.

Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre düşüncelerini ve görüşlerini söyleme konusunda daha çekimser kaldıkları ve daha çok örgütsel sessizlik davranışı sergiledikleri belirlenmiştir. Aydın (2016) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre ise erkek

öğretmenler, kadın öğretmenlere göre bilgi ve düşüncelerini ifade etme konusunda daha çekimser kalmaktadırlar ve örgütsel sessizlik davranışını daha fazla sergilemektedirler.

Aydın (2015) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kadın ve erkek öğretmenlerin, konuşmanın riskli olarak görülmesi, izolasyon korkusu, yöneticiye güvenmeme, ilişkilerin zedeleneceği korkusu, sorun çıkarıcı biri olarak etiketlenme kaygısı gibi bireysel ve yönetsel nedenlerden kaynaklı benzer bir şekilde orta düzeyde bir sessizlik davranışı gösterdiği ifade edilmiştir. Çalışmada; kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının benzer olması, öğretmenlerin eğitim düzeylerinin yüksek ve entelektüel bir topluluk olması, okul yöneticileriyle aynı mesleğin üyesi olarak hiyerarşik ilişkilerin daha esnek olmasının da önemli bir etken olabileceği ifade edilmiştir.

Araştırmanın bu bulgusuna dayalı olarak cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin sessizlik algılarını etkileyen bir değişken olmadığı ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında farklı değişkenlerin etkili olabileceği söylenebilir. Literatüre bakıldığında öğretmenlerin sessiz kalma davranışlarının örgütsel, yönetsel ve bireysel birçok faktörden etkilendiği görülmektedir. Eğitim kurumlarında, öğretmenler kadın veya erkek olarak aynı ortamda bulunurlar. Öğretmenler okul ortamına, yönetici tutum ve davranışlarına göre konuşur veya konuşmazlar, cinsiyetin bu bağlamda bir farklılık oluşturmayacağı ifade edilebilir. Öğretmenlerin sessizlik davranışları göstermesi cinsiyet farklılıklarından kaynaklı değil de, daha çok okuldaki mevcut ortam veya yönetsel nedenler göz önünde bulundurularak konuşmanın tehlikeli olarak görülmesi durumunda ortaya çıkabileceği ifade edilebilir.

Özellikle son yıllarda yapılan araştırma sonuçları dikkate alındığında öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir. Bu da öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları anlamaya yönelik yapılacak olan çalışmalarda cinsiyet faktörünün önemli bir bağımsız değişken olarak değerlendirilmemesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Bu meta-analiz çalışması sonuçları özelinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısının cinsiyetten bağımsız olarak, örgütteki yönetim anlayışı, örgütten dışlanma korkusu, bireyin sahip olduğu kültürel normlar ve okul kültürü gibi değişkenler kullanılarak meta-analiz çalışmaları gerçekleştirilebilir.

Kıdem Değişkeni

Öğretmenlerin kıdeminin örgütsel sessizlik algıları üzerindeki etkisini ölçmek için gerçekleştirilen bu çalışmada, dâhil edilme kriterlerine uygun 55 araştırma meta-analize dâhil edilmiştir. Bu çalışma kapsamında; 1-10 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmen sayısı 10291 ve 10 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmen sayısı 9306 olmak üzere toplam 19597 örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır ve yayın yanlılığına dair herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Meta-analize dâhil edilen bireysel çalışmalar rastgele etkiler modeline göre birleştirilerek ortalama etki büyüklüğü $d = -0.07$ hesaplanmıştır ve bu istatistiksel olarak anlamlı olmayan önemsiz düzeyde bir etki sonucudur. Bu sonuç 10 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden daha fazla örgütsel sessizlik algısına sahip olduklarını göstermektedir. Bireysel çalışmaların birleştirilmesi ile kıdemın örgütsel sessizlik davranışını önemsiz düzeyde etkilediği sonucu bulunmuştur. Önemsiz düzeyde de olsa öğretmenlerin kıdemi arttıkça sessizlik davranışlarında artış görülmesi öğretmenlerin okuluna yönelik duygusal bağlılıklarından kaynaklı olabilir. Mesleki kıdemi fazlan olan öğretmenlerin mesleğin başında olan öğretmenlere göre daha fazla örgütsel sessizlik yaşamaları; geçmiş tecrübeler ve deneyimler kaynaklı olabileceği şeklinde de açıklanabilir. Ayrıca kıdemının öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde, cinsiyet değişkenine göre görece daha önemli bir etkisi bulunduğu da söylenebilir.

Yapılan moderatör analizi sonucunda, öğretim kademesine ($p=0,37$), araştırmanın yapıldığı bölgeye ($p=0,322$), okul türüne ($p= 0,505$), öğretmenin branşına ($p=0,137$), yayın türüne ($p=0,163$) ve araştırmacının cinsiyetine ($p=0,844$) göre çalışmaların etki büyüklüklerinin farklılaşmadığı belirlenmiştir. Moderatör analizlerinin de anlamlı sonuçlar vermediği görülmektedir. Başka bir ifadeyle araştırma bulguları üzerinde araştırma karakteristik özelliklerinin etkisi incelendiğinde; öğretim kademesinin, yayın türünün, okul türünün, öğretmenin branşının, araştırmanın yapıldığı bölgenin ve araştırmacının cinsiyetinin moderatör bir rol oynamadığı söylenebilir.

Alanyazın incelendiğinde; Yılmaz ve Aytaç (2019) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üzerinde on yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler lehine rastgele etkiler modeline ($d=-0,08$) göre istatistiksel olarak önemsiz düzeyde bir etki büyüklüğü belirlenmiştir. Bu çalışmanın sonuçları da yapılan araştırma sonucunu desteklemektedir.

Bu sonuçlara bakılarak kıdemın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını etkileyen sosyal bilimlerde önemli sayılamayabilecek bir değişken olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu araştırmanın sonuçları ile paralel olarak Aydın (2016), Batmunkh (2011), Dal ve Atanur-Başkan (2018), Karaman (2015), Kurudirek (2016) Nartgün ve Demirer (2012), Öztürk (2014), Kahveci (2010) ve Ruçlar (2014) tarafından yapılan çalışmalarda da kıdem değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını etkileyen önemli bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının mesleki kıdem değişkeninden etkilenmeksizin aynı seviyelerde yaşandığı söylenebilir.

Alanyazında öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının kıdemlerine göre farklılaştığını belirtilen çalışmalar da bulunmaktadır. Uçar, (2017), Çiçek-Sağlam ve Yüksel (2015) ve Dal (2017) tarafından yapılan çalışmalarda, 1-10 yıl arasında kıdemi olan öğretmenlerin 10 yıl üstü kıdemi olan öğretmenlerden daha fazla örgütsel sessizlik algısına sahip oldukları sonucu bulunmuştur. Bu durum mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin kendilerini korumak amaçlı, örgütü ile ters düşmekten ve istenmeyen sonuçlar ile karşılaşmaktan kaçınmak istediği için olay ve durumlar karşısında kendinden daha kıdemli olan öğretmenlere göre sessiz kalmayı tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca mesleki kıdemi az olan öğretmenler tecrübesizlik, haklarını tam olarak bilmeme, olumsuz durumlarda ne ile karşılaşılacağını kestirememe gibi nedenlerden dolayı da sessizlik davranışları gösterebilirler.

Kahya (2013), Algin (2014), Şahin (2016) ve Uğur (2017) tarafından yapılan çalışmalarda ise öğretmenlerin kıdemi arttıkça örgütsel sessizlik davranışlarının azaldığı görülmüştür. Avdi (2016) ve Çakal (2016) tarafından yapılan çalışmalarda öğretmenlerin kıdemi arttıkça örgütsel sessizlik davranışlarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Aydın (2016) araştırmasında, 51 yaş üzerindeki öğretmenlerin 20-30 yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha fazla sessizlik davranışında bulduklarını, mesleğin başında olan genç öğretmenlerin mesleğinde deneyimli öğretmenlere göre düşüncelerini söyleme konusunda daha cesur ve istekli davrandıklarını belirtmiştir. Bu durum öğretmenlerin hizmet süresi arttıkça örgütün yararını daha çok düşündükleri, kıdemi az olan öğretmenlere göre kurumun açıklarını, kusurlarını ve sırlarını daha iyi sakladıkları, örgütsel bağlılıklarının arttığı ve örgütüne zarar gelmesinden çekindikleri için sessizlik davranışı gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir. 20-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin bilgi ve düşüncelerini açıkça ifade edebilmeleri tecrübe ve olgunluk ile ilgili olmadığına göre idealist öğretmen tavırlarından kaynaklı olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Özellikle son yıllarda yapılan araştırma sonuçları dikkate alındığında öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermediği sonucu karşımıza çıkmaktadır. Bu da öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını anlamaya yönelik yapılacak olan çalışmalarda kıdem değişkeninin önemli bir bağımsız değişken olarak değerlendirilmemesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Bu meta-analiz çalışması sonuçları bağlamında öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısının kıdem değişkeninden bağımsız olarak örgüt kültürü, yönetim biçimi ve örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkileri kullanılarak meta-analiz çalışmaları gerçekleştirilebilir.

Branş Değişkeni

Öğretmenlerin branşının örgütsel sessizlik algıları üzerindeki etkisini ölçmek için gerçekleştirilen bu çalışmada, dâhil edilme kriterlerine uygun 28 araştırma meta-analize dâhil edilmiştir. Bu çalışma kapsamında; sınıf öğretmeni sayısı 4681 ve branş öğretmeni sayısı 6513 olmak üzere toplam 11194 örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır. Meta-analize dâhil edilen bireysel çalışmalar rastgele etkiler modeline göre birleştirilerek ortalama etki büyüklüğü $d = -0.06$ olarak hesaplanmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan önemsiz düzeyde bir etki sonucu bulunmuştur. Bu değer branş öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarının sınıf öğretmenlerinden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak etki büyüklüğü değeri 0,20'den düşük olduğu için Cohen'in sınıflandırmasına göre düşük düzeyin de altında bir etkisi olduğu, (Cohen, 1988) görülmektedir. Thalheimer ve Cook'a (2002) ait sınıflandırmaya göre ise önemsiz düzeyde (-0,15-0,15) bir etki olduğu görülmektedir. Bu bulgu branş öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarının sınıf öğretmenlerine göre daha fazla olduğu şeklinde yorumlanabilir. Önemsiz düzeyde de olsa branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha fazla örgütsel sessizlik yaşamasının nedeni, branş öğretmenlerinin büyük yaş gurubu öğrenciler ile ders işlemeleri ve ergenlik dönemindeki genç öğrencilerin sorunları ile başa etmelerinden kaynaklı olabilir. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarının az olması ise, öğrencileri küçük yaş gurubunda olduğu için öğrenciler ile daha yakın ve samimi ilişkiler içinde olması, daha samimi bir eğitim ortamına sahip olmalarından kaynaklı olabilir.

Araştırma kapsamında hesaplanan ortalama etki büyüklüğü değerinin branş öğretmenleri lehine çıkmasına rağmen bu etki anlamlı değildir. Yapılan moderatör analizi sonucunda, öğretim kademesine ($p=0,24$), araştırmanın yapıldığı bölgeye ($p=0,80$), okul türüne ($p=0,66$), yayın türüne ($p=0,47$) ve araştırmacının cinsiyetine ($p=0,99$) göre çalışmaların etki büyüklüklerinin farklılaşmadığı belirlenmiştir. Moderatör analizlerinin de

anlamalı sonuçlar vermediği görülmektedir. Başka bir ifadeyle araştırma bulguları üzerinde araştırma karakteristik özelliklerinin etkisi incelendiğinde; öğretim kademesinin, yayın türünün, okul türünün, araştırmanın yapıldığı bölgenin ve araştırmacının cinsiyetinin moderatör bir rol oynamadığı söylenebilir. Dolayısıyla branşın bağımsız bir değişken olarak öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısında anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Alanyazında branş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını inceleyen bir meta-analiz çalışmasına ulaşılamamıştır. Bu nedenle araştırma sonuçlarının tartışılması, meta analize dâhil edilen birincil çalışmalar ile gerçekleştirilmiştir. Bu sonuçlara bakılarak öğretmenin branşının öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını etkileyen sosyal bilimlerde önemli sayılamayabilecek bir değişken olduğu söylenebilir. Alanyazında öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının branşlarına göre farklılaşmadığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Gencer, 2018; Gezer, 2019; Karaman, 2015; Konakçı Göven; 2018; Ünlü,2015; Yanık, 2012; Yörür, 2016). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında öğretmenlerin branş farklılıklarından ziyade görev yapılan okuldaki örgüt kültürü ve iklimi ile iletişim biçimi gibi faktörler ile okulun bulunduğu sosyo-ekonomik çevre, öğretmen, öğrenci, veli ve yöneticinin tavır ve özelliklerinin de etkili olabileceği öngörülebilir. Alanyazında öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının branşlarına göre farklılık gösterdiğini belirtilen çalışmalar da bulunmaktadır (Alkan, 2016; Bayram, 2010; Özkan, 2016; Kahveci, 2010; Kahveci ve Demirtaş, 2013a; Kolay, 2012; Ruçlar, 2013; Yaman ve Ruçlar, 2014). Branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha fazla örgütsel sessizlik yaşamaları sınıf öğretmenlerine göre ders sayısının az olması ve buna bağlı olarak okuldaki geçirdikleri sürenin daha az olması ile ilişkilendirilebilir. Bu durum branş öğretmenlerinin eğitim bölgesi içinde birkaç okulda derse girmesi dolayısıyla meslektaşları ve yöneticileriyle daha az zaman geçirmelerinden kaynaklı meslektaşları ve yöneticileri hakkında fazla bilgi sahibi olmaması ile açıklanabilir. Ayrıca branş öğretmenlerinin aksine haftanın her günü okulda bulunan, yönetici ve meslektaşları daha fazla zaman geçirip onlar hakkında daha iyi bilgi sahibi olan sınıf öğretmenlerine göre daha fazla sessizlik davranışı sergiledikleri şeklinde de yorumlanabilir.

Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından yapılan çalışmada “Dil” branşında bulunan öğretmenlerin yönetici, öğretmen ve ortam boyutu kaynaklı duygu ve düşüncelerini rahat ifade edemediklerini, sosyal alan ve sınıf branşında olan öğretmenlerin ise duygu ve düşüncelerini rahat ifade ettikleri görülmüştür. Sosyal alan öğretmenlerinin iletişim

becerilerin iyi olması, sınıf öğretmenlerinin ise bir sınıfın bütün derslerinden sorumlu olmasına bağlı olarak eğitim-öğretim faaliyetlerinde bütün süreçlerin içinde yer almalarından dolayı duygu ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edebildikleri söylenebilir.

Gencer (2018) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve sessizliğin tüm boyutlarına ilişkin algılarının branş değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Kolay (2012) tarafından yapılan çalışmada ise branş öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algılarının sınıf öğretmenlerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kahveci ve Demirtaş (2013) ve Alkan'ın (2016) çalışmaları da bu sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Bu durum sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre okulda daha fazla zaman geçirmesi, öğrencilerinin küçük yaş gurubunda bulunması, öğrencileri, velileri ve okul yönetimi ile birebir ilişkileri daha yoğun olarak yaşamalarına bağlı olarak iletişimleri güçlü olması sessizlik davranışını branş öğretmenlerine göre daha az yaşamaları ile açıklanabilir.

Branş değişkenine ilişkin yapılan analizlerde branş öğretmenlerinin, sınıf öğretmenlerine oranla az da olsa daha fazla sessizlik yaşadıkları bulgusu, farklı araştırma sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde branş değişkeninin öğretmenlerin sessizlik algılarında bir etken olmadığı ve öğretmenlerin örgütsel sessizliklerin farklı etkenlerden kaynaklanabileceği söylenebilir. Ancak örgütsel sessizlik açısından bu farklılık, farksızlık noktasına çok yakındır ve önemsiz düzeydedir. Sınıf öğretmenlerinin tek bir sınıfın dersine girmesi ve tek bir sınıftan sorumlu olması, buna karşılık branş öğretmenlerinin ise okulda farklı seviyede sınıfların dersine girmesi ve eğitim bölgesi içinde 3-4 okulda derse girmesi, ders saatlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha az olması, branş öğretmenlerinin okulda sınıf öğretmenine göre daha az zaman geçirmesinden kaynaklı yönetici ve meslektaşları ile iletişimlerin sınıf öğretmenlerine göre daha zayıf olması, okulda daha az zaman geçirdikleri için yöneticileri ve okul çalışanlarını tanıyamama, farklı okullarda derse girmelerinden dolayı bulunduğu ortama uyum sağlamakta zorlanması branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerin daha fazla örgütsel sessizlik yaşamalarının nedenleri olarak sayılabilir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını anlamaya yönelik yapılacak olan çalışmalarda branş değişkeninin önemli bir bağımsız değişken olarak değerlendirilmemesi gerektiği söylenebilir. Bu meta-analiz çalışması sonuçları özelinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısının branş değişkeninden bağımsız olarak, yöneticilerin liderlik stilleri,

koru, izolasyon, kaygı, yıldırma, kültürel ve ulusal etmenler gibi değişkenlerle olan ilişkiler etkili olabilir.

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizlik davranış üzerinde demografik özelliklerin etkili olduğunu ifade etmiştir. Ancak bu araştırmada ulaşılan bulgular genel olarak değerlendirildiğinde demografik özelliklerin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde etkisinin olmadığı veya çok zayıf düzeyde etkisi olduğunu göstermektedir. Araştırma da etkisi araştırılan demografik değişkenlerden sırasıyla en çok kıdem (EB=-0.07), daha sonra branş (EB= - 0.06) ve cinsiyet (EB= 0.00) öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısını etkilemektedir. Ancak bu etkiler çok zayıf düzeydedir. Ayrıca örgütsel sessizlik algısının incelenmesinde; kıdem, cinsiyet ve branş gibi demografik değişkenlerin bağımsız bir değişken olarak incelenmesine gerek olmadığı ileri sürülebilir. Eğitim sisteminde öğretmenlerden; öğretim, eğitim, yönetim, öğrenci rehberliği ve danışmanlığı, alan uzmanlığı, veli eğitimi, iletişim gibi temel roller beklenmektedir. Bu roller öğretmenlerin kıdemine, cinsiyetine ve branşına bakılmaksızın tüm öğretmenlerden beklenmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin cinsiyetine, kıdemine, branşına göre örgütsel sessizlik algılarının farklılaşmaması da anlamlı olarak değerlendirilebilir.

5.2.ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda iki başlık altında verilmiştir.

Uygulamacılara Yönelik Öneriler

1. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ortaya çıkmasındaki en önemli etkenin yönetici davranışlarından kaynaklı olduğu yapılan çalışmalarda belirtilmiştir. Eğitim yöneticileri örgütsel sessizlik hakkında bilgilendirilmeli ve eğitim yöneticilerinin okullarda sessizlik davranışlarının oluşmasını engelleyebilecek tedbirleri almaları sağlanmalıdır. Okuldaki çalışma ortamı iyileştirilmeli, çalışanlar arasında moral ve motivasyonu artırıcı faaliyetler yapılmalıdır. Eğitim yöneticileri, uygulamaları ve davranışlarını eşitlik ve adalet üzerine inşa etmelidir. Özellikle okul yöneticileri, personeli ile sürekli iletişim halinde olmalı, onların fikirlerini almalı ve sorunlarını dinlemelidir. Okul yöneticileri, personeli ile fikir alışverişinde bulunarak, okul ve öğrenciler için neler yapılabileceğini ortak bir karar altında değerlendirmelidir. Öğretmenlerin fikirlerine saygı duyulması, özgüvenlerinin kırılmaması ve okul için faydalı olduklarına inandırılması okul yöneticileri tarafından gösterilmesi beklenen davranışlardır. Çünkü rahatça iletişim

kuramayan, sorunlarını kolaylıkla dile getirmeyen öğretmen ve yöneticilerden çalıştıkları okullarda yüksek düzeyde performans beklemek mümkün değildir.

2. Örgütsel sessizliğin yaşandığı okullarda öğretmenler bilgi, beceri ve tecrübelerini yönetici ve meslektaşları ile okul yönetimi ile bilinçli ve kasıtlı olarak paylaşmamakta, onlara yeni fikir ve düşüncelerini yeterli düzeyde aktarmamaktadır. Örgütsel sessizliğin sonucunda okulda değer ve bilgi paylaşımı yetersiz olmakta, öğretmenlerin ve yöneticilerin performansı düşmekte ve sinerji ortaya çıkmamaktadır. Bu durum okulların amaçlarını gerçekleştirebilmesine ve hedeflerine ulaşabilmesine engel oluşturmaktadır. Bu nedenle eğitim örgütü olan okullarda, tüm çalışanların işbirliği ve uyum içinde çalışabileceği, düşünce ve görüşlerini açık bir şekilde ifade edebileceği, kararlara katılım sağlayabileceği, düşüncelerini söylediğinde cezalandırılma, dışlanma, terfi edememe gibi olumsuz durumlarla karşı karşıya kalmayabileceği demokratik çalışma ortamları oluşturulmalıdır.

3. Eğitim-öğretim faaliyetlerinde yöneticiler belirli aralıklarla öğretmenler ile konuşmalı sorunlarını, problemlerini, kaygı ve korkularını dinlemelidir. Bunların giderilmesi için gerekli düzenleme ve çalışmaları yapmalı ve sonuçları karşılaştırmalıdır. Öğretmenlerin mesleki bilgi ve başarısı rehberlik amaçlı denetlenerek, öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu eğitim programları belirlenmelidir. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açık bir şekilde söylemelerine, danışma ve destek sağlayabilmelerine, geri bildirimde bulunmalarına izin veren kişisel gelişim programlarının düzenlenmesi örgütsel sessizlik yaşamamaları için fayda sağlayacaktır.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Örgütsel sessizlik davranışının ölçülmesi ve belirlenmesine yönelik birçok ölçme aracı bulunmasına rağmen, ülkemizdeki çalışmaların çoğunda aynı veya benzer ölçme araçlarının kullandığı görülmektedir. Bu durum örgütsel sessizlikle ilgili sadece belirli niteliklerin ölçülmesine ve farklı bakış açılarının görmezden gelinmesine sebep olmaktadır. Bu nedenle araştırmacıların değişik ölçme araçları kullanmaları önerilebilir.

2. Yurt dışında yapılmış çalışmalara kolay bir şekilde erişim sağlanmasına imkân veren bir veri tabanı veya bir sistemin oluşturulması meta-analiz çalışmaları için kolaylık sağlayacaktır. YÖK Tez Merkezi Veri tabanında erişim izni olmayan araştırmalar meta-analiz çalışmaları için büyük sorun oluşturmaktadır. Bu sorunun ortadan kaldırılması için gerekli çalışmalar YÖK tarafından yapılmalıdır.

3. Demografik değişkenlerin örgütsel sessizlik üzerinde belirli bir etkisinin

olmaması değerlendirildiğinde, araştırmacıların demografik değişkenlerin etkisine yönelik çalışmalar yerine örgütsel sessizlik davranışını etkileyen birincil faktörleri (örgütsel davranış değişkenleri, kültür, liderlik vb.) incelemeye yönelmeleri önerilebilir.

4. Eğitim yöneticilerinin örgütsel sessizlik algılarını belirlemeye yönelik meta-analiz çalışmaları yapılabilir.

5. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında cinsiyet değişkeninin etki düzeyinin belirlenmesinde moderatör değişken olan kurum türü değişkeninde özel okul ile özel/resmi okullarda yapılan çalışmalarda, erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının kadın öğretmenlerden daha yüksek, resmi okullarda ise kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının erkek öğretmenlerden daha yüksek olmasının nedenleri araştırılabilir.

Bu araştırma öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında demografik değişkenlerinin etkisini belirlemek için yapılmıştır. Araştırma sonucunda demografik değişkenlerin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi yok denecek kadar azdır. Bu nedenle öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının daha iyi anlaşılması ve incelenmesi için; sessizlik davranışı anlamaya yönelik nitel çalışmalar ile örgütsel sessizlik ile iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet vb. ilişkileri belirlemeye yönelik meta-analiz çalışmaları gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

Yıldız imi (*) ile işaretlenmiş kaynaklar, meta-analize dâhil edilen çalışmaları göstermektedir.

- Acaray, A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Ajzen, I. (2006). Constructing a TpB Questionnaire: Conceptual and Methodological Considerations, <http://www.people.umass.edu/ajzen/pdf/tpb.meas> adresinden elde edildi.
- Akar, H. (2018). Organizational Silence In Educational Organizations: A Meta-Analysis Study, *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, Vol: 9(32), 1077-1098.
- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A. ve Keshtiaray, N. (2015). Review Organizational Silence Factors. *Journal of Scientific Research and Development*. 2(1), 178-181.
- Aktan, C. C. (2006). “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı”. *Whistleblowing. Mercek Dergisi, Ekim*, ss. 1-13.
- Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda İnsan Yönetimi: İnsan Mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3(2), 386-416.
- Aktaş H. & Şimşek, E. (2012). ‘Sükût İkrardan Gelir Mi?’ İş Görenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Tutumları İle İş Tatmin Düzeyleri Ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Etkileşim. 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı*, 330-335.
- 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.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alioğulları, Z.D. (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki ilişki –Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- *Alkan, Z. (2016). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alqarni, S. A. Y. (2020). How school climate predicts teachers organizational silence. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 12(1), 12-27.
- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler*

Enstitüsü Dergisi. 4(6), 136-147.

- Alparıslan, A.M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- *Alper, M. (2018). *Whistleblowing İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Örgüt Kültürünün Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- *Altınışik, A. (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Altınkurt, Y. (2014). The Relationship Between School Climate and Teachers. *Organizational Silence Behaviors. Anthropologist*, 18(2), 289-297.
- Altınışik, B. (2010). *Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerinin Eğitim Kurumlarındaki Kariyer Yönetimi Uygulamalarına Yansıması Üzerine Öğretmen Alguları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya
- *Apak, F. (2016). *Okul Yöneticilerinin Gücü Kullanma Biçimleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Argyris, C. (1977). On organizational learning. Cornwall: Blackwell.
- Arlı, D. (2013). İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Aslan, Y. B. (2017). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Alguları Denizli İli Örneği*. (Yayımlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Aşık, Z., ve Özen, M. (2019). Meta-Analysis Steps and Reporting. *Turkish Journal of Family Medicine and Primary Care*. 13(2), 232-240.
- Aşkun, B., Bakoğlu, R. ve Berber, A. (2010). *Remaining Silent Or Not: Is Power Distance A Barrier For Academicians?* International Conference On Human, Work And Organization, Technical University Of Czestochowa, Polonya.
- *Ateş, S. (2013). *Resmi ve Özel İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri (Kırıkkale İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- *Aydın, B. ve Tükel, H. (2016). Okul Müdürlerinin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi. *Eğitim Bilimlerinde Yenilikler ve Nitelikler Arayışı* DOI:10.14527/9786053183563.046 <https://www.researchgate.net/publication/309612880> *Okul mudurlerinin kisilik o zellikleri ve orgutsel sessizlik iliskisi 20.04.2020*
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri Ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- *Aydın, Y. (2015). *Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ve Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algısı İle İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- *Aydın, Y. (2016). Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ve Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algısı İle İlişkisi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 22(2), 165-192.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B., Turhan E. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Nitel Bir Araştırma İle İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 17 (3), 1120-1143.
- Ayık, A. (2007). İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(2), 429 -446.
- Bagheri, G., Zarei, R., ve Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and its Development Factors). *Ideal Type of Management*. 1(1), 47- 58.
- Bağ, D. Ve Ekinci, C. E. (2018). Öğretim Elemanlarında Örgütsel Sessizlik Davranışı, Nedenleri ve Sonuçları. *International Journal Of Human Sciences*, 15(1), 567-580.
- *Bahadır, Z. ve Certel, Z. (2016). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlikleri İle Örgütsel Adanmışlıklarının İncelenmesi, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* 17(1), 135-146
- Bakırhan, İ. (2015). *Okul Sessizliği ile Öğretmenlerin Tükenmişliği Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı Eğitim Yönetim Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Basım Yayım Dağıtım.
- Balkan-Akan, B. ve Oran, Ç. (2017). Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6(5), 72-90.
- *Ballı Eryılmaz, F. (2018). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Gösterdiği Karizmatik Liderlik Davranışlarının Okullarda Görülen Örgütsel Sessizliği Yordama Düzeyi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barçın, N. (2012). *İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Başol, G., Doğuyurt, M. F., ve Demir, S. (2016). A Content Analysis And Methodological Evaluation Of Meta-Analyses On Turkish Samples. *International Journal of Human Sciences*. 13(1), 714-745.
- Batmunkh, M.(2011). *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bıyık, S. (2019). *Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., ve Rothstein, H. R. (2009). *Introduction To Meta-Analysis*. West Sussex-UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Boufounou, P. ve Avdi, K. (2016). Financial Crisis, Organizational Behavior And Organizational Silence In The Public Sector: A Case Study For Greece. *Spoudai Journal Of Economics And Business*. 66(1-2), 46-78.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizationalvoice, *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*. Doctoral Dissertation, The Ohio State University, USA.
- Brown, A. D., ve Coupland, C. (2005). Sounds Of Silence: Graduate Trainees, Hegemony And Resistance. *Organizations Studies*, 26(7), 1049-1069
- *Burulday, V. (2018). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Bülbül, Y. (2015). Çalışan Sessizliği Diye Bir Kavram!. <http://tusside.tubitak.gov.tr/tr/yayinlarimiz/makaleler/> (15 Ocak 2020).
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- *Canitez, S. (2018). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Card, N. A. (2012). *Applied Meta-Analysis For Social Science Research*. New York: *The Guilford Press*, 7, 9.
- Celep, C. ve Kaya, A. (2016). İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Sessizliğin Nedenleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 6(2), 233- 246.
- Cemaloğlu, N. (2012). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*. İçinde S. Özdemir (Ed.), *Okulun Psikolojik Yönü* (Ss. 197-225). Ankara: Pegem Akademi
- Cemaloğlu, N., Daşçı, E. ve Şahin, F. (2013). İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Yaşama Nedenleri: Nitel Bir Çalışma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 1, 112-124.
- *Ceviz, T. (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme İle Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence
- Cooper, H. A., ve Penn, B. E. (2008). Crowds And Violence: Negotiating With Mobs. *Journal Of Police Crisis Negotiations*, 9(1), 3-33.
- Cooper, H., Hedges, L. V., ve Valentine, J. C. (Eds.). (2009). *The Handbook Of Research Synthesis And Meta-Analysis* (2nd Ed.). Russell Sage Foundation.
- Cumming, G. (2012). *Understanding The New Statistics*. New York: Routledge, Taylor And Francis Group.

- *Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma İle Örgütsel Sessizlik Alguları Arasındaki İlişki (Tekirdağ İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde İş gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz ?. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A.(2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi, 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.
- *Çakır, E., ve Yılmaz, E. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Örgütsel Bağlılıkları Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *I. Uluslararası Sosyal Bilimler Ve Eğitim Araştırmaları Sempozyumu (ISCER). 3-5 Kasım, 2017, Necmettin Erbakan Üniversitesi*,
- Çalık, T. ve Sezgin, F. (2005). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim, *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 13(1), 55-66
- *Çalikoğlu, U. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Alguları ve Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Arasındaki İlişki.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Çalışkan, A. ve Pekkan, N.Ü. (2016). Örgütsel Sessizliğin İş Performansına Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 2(1), 1-19.
- Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa Ve İzmir' Deki Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Çetin, Ş ve Çakmakçı, C. (2012). Çalışan Sessizliği Ölçeğini Türkçe'ye Uyarlama Çalışması. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*. 2(22), 1-20.
- *Çetindere Didem, E. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Alguları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- *Çiçek Sağlam, A. ve Yüksel, A. (2015). Liselerde Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri. *International Periodical For The Languages*. 10(7), 317-332.
- *Çidem Karahan, A. (2019). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algularının Değerlendirilmesi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- *Çitli, İ. İ. (2015). *Örgütsel Sessizlik İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- *Dal, H. (2017). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşleri (Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- *Dal, H., ve Atanur-Başkan, G. (2018). Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 24(1), 45- 91.

- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- *Dede Göl, D. (2019). *Öğretmenlerin Güç Mesafesi Alguları İle Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Demir, C.ve Öztürk U.C.(2011), Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.
- Demir, E ve Cömert, M. (2018). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Alguları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (49), 148-165.
- *Demirtaş, Z.,ve Nacar, D. (2018). Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik Alguları Arasındaki İlişki. *The Journal Of Educational Reflections*. 2(1), 13-23.
- *Deviren, İ. (2019). *İlkokul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Dilek, Y. (2014). *Kişilik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dimitris, B ve Vakola M. (2005). Antecedents And Consequences Oforganizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Diñçer, S. (2014). *Eğitim Bilimlerinde Uygulamalı Meta-Analiz*. Ankara: Pegem Akademi.
- *Doğan, S. ve Sevgin, A. (2017). Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması, *Yakın Doğu Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 3(1), 161-206
- *Dönmez, E. (2016). *Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Durak, H. Y. ve Seferoğlu, S. S. (2017). Öğretmenlerde Tükenmişlik Duygusunun Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 37(2), 759-788
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 28(2), 89-108.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*. 40(6),1359-1392. Doi: [10.1111/1467-6486.00384](https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384)
- *Egi, C. (2019). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Özdeşleşmenin İş Doyumunu Yordaması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

- Ehtiyar, R. ve Yanardağ M. (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working In Chain Hotel. *Tourism And Hospitality Management*. 14(1), 54-65.
- Ekelund JR, R. B. (1968). Jules Dupuit And The Early Theory Of Marginal Cost Pricing. *Journal Of Political Economy*. 76(3), 462-471.
- Ellis, P. D. (2012). *The Essential Guide To Effect Sizes* (5th Ed.). Cambridge-UK: Cambridge University.
- Eren, E. (2003) *Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar Işığında*. İstanbul: Beta Yayın.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk U.C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16 (2), 97-124.
- Eryılmaz-Ballı, F. (2018). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Gösterdiği Karizmatik Liderlik Davranışlarının Okullarda Görülen Örgütsel Sessizliği Yordama Düzeyi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eryılmaz-Ballı, F. ve Önder, E. (2019). Öğretmen Algılarına Göre Tükenmişliğin Örgütsel Sessizliği Yordama Düzeyi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 52, 447-462.
- Festinger, L. (1957). *A Theory Of Cognitive Dissonance*. 2. Baskı. California: Stanford University.
- Fletcher, D. ve Watson, T. (2007), Voice, Silence and Business Of Construction: Loud And Quiet Voices In The Construction Of Personal, *Organizational and Social Realities, Organization Journal*, 155-175.
- Gambarotto, F., ve Cammazzo, A. (2010). Dreams Of Silence: Employee Voice and İnnovation In A Public Sector Community Of Practice. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 12(2), 166-179.
- *Gencer, M. (2018). *Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- *Gezer, S. (2019). *Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu Algıları İle Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale .
- Glass, G. V. (1976). Primary, Secondary, and Meta-Analysis Of Research. *Educational Researcher*, 5 (10), 3-8.
- Gök, A., Arslan, C. M. ve Özgan, H. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Nedenleri ve Etkileri, *8.Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Marmara Üniversitesi, İstanbul*.
- Gök, İ. (2018). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- *Gökçe, N. (2013). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri (Maltepe İlçesi*

Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

*Gökyıldırım Durmuş, H. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sessizlik Alguları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

*Göven Konakçı, E. (2018). *İlkokullarda Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Çalışma)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Graham, J. W., 1986. "Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay", *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.

Graham, S. (1983). Effective spelling instructions. *The Elementary School Journal*, 83(5), 560-567.

Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2003). *Behaviour In Organisations: Understanding And Managing The Human Side Of Work*, 8. Baskı, Prentice Hall, Pearson Education Inc. Upper Saddle River, New Jersey, USA

Guterk, B. A. (1985). "Sex And The Workplace". *San Francisco: Jossey-Bass*.

*Güçlü, N., Çoban, Ö. ve Atasoy, R. (2017) Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi, *Çalışmanın İlk Hali 05-07 Kasım 2015 tarihlerinde KKTC'de düzenlenen EYFOR-VI Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur. Milli Eğitim Yılı - 2017, Sayı-217, Sayfa 167-191*

Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107–134.

*Gülenç, E. (2019). *Temel Eğitim Ve Orta Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mobbing Yaşama Düzeyleri İle Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Ve Bunların Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

*Güler, T. (2017). *Ortaokul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki (Antalya İli Manavgat İlçe Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

*Güngör, B. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Alguları ile Okul Kültürü Alguları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

Güngör, S.K. ve Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Alguları ve Aralarındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 157-164.

Hartung, J. Knapp, G. ve Sinha, B. K. (2008). *Statistical Meta-Analysis With Applications*. New Jersey: Wiley Publishing Inc.

Harvey, J. B. (1998). The Abilene Paradox: The Management of Agreement. *Organizational Dynamics*. 3, 63-80.

- Hashımı, S.H. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerinin Bazı Değişkenler Arasında İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Hedges, L. V. (2009). Statistical Considerations. H. Cooper, L. V. Hedges, & J. C. Valentine (Eds.). *Second Edition The Handbook Of Research Synthesis And Meta-Analysis İçinde*, (Pp. 37-47). New York: Russell Sage Foundation.
- Hedges, L., ve Vevea, J. (1998). Fixed and Random Effects Models İn Meta-Analysis. *Psychological Methods*, 3(4), 486.
- Hirschman, A.O. 1970. Exit, Voice, and Loyalty: Responses To Decline İn Firms, Organizations, And States. *Cambridge, MA: Harvard University Press*.
- Hoffman, K. ve Müller, G. (2006). Kadın Kimliğiyle Başarılı Ol. İstanbul: Optimist Kitap.
- Huang X., Van de Vliert E. ve Van der Vegt G., (2005). Breaking The Silence Culture: Stimulation Of Participation And Employee Opinion Withholding Cross-Nationally. *Management And Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Huang, X., Van de Vliert, E. ve Van der Vegt, G. (2005). Breaking The Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Crossnationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- İnandı, Y. Gün, M. E. ve Gılıç, F. (2017). The Study Of Relationship Between Women Teachers' Career Barriers And Organizational Silence: Viewpoint Of Women And Men Teachers. *European Journal Of Contemporary Education*, 6(3), 542-556.
- İpek, M.B. (2020). *Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- *İşleyici, K. (2015). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Idowu, O. F. (2019). Employees' expectation and organizational silence. *Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics*. 25 (1), 93-102.
- *Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- *Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38(167), 50-64.
- Kâhya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kahya, C. (2015). Mesleki Öz Yeterlilik Ve Örgütsel Sessizlik İlişisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1(5), 293-314
- Karabağ Köse, E. (2013). *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009.*
- Karadal, H. S. 2011. “Örgütsel Sessizlik Davranışı ve Etkileri”. *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*. Bursa. Ekin Yayınevi.
- *Karaman, A. (2015). *Mobbing İle İşgören Sessizliği Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar Merkez İlköğretim Kurumları Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- *Karaman, G. (2015). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- *Karaoğlu, Ö. (2019). *Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kaya, E. (2006). *Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kaygın, E. ve Atay, M. (2014). Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi – Kamu Kurumunda Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 18(2), 95-113.*
- *Keçeli, Ö. (2019). *İlkokullarda Görev Yapan İngilizce Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Khalid, S. ve Ishaq, S. (2015). Job Related Outcomes İn Relation To Perceived Organizational Politics. *Pakistan Economic And Social Review, 53(1), 133-148.*
- Kılıç, G., Tunç, T. Saraçlı, S. & Kılıç, İ. (2013). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(1), 17-32.*
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014), “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi. 6(1), 328-346.*
- Kılınç, E. (2012). *Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Kış, A. (2013). *Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Yönelik Bir Meta-Analiz*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Knoll, M. ve Van Dick, R. (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.*
- Kolarska, L.ve Aldrich, H. (1980). “Exit, Voice, and Silence: Consumers’ And Managers”

Responses To Organizational Decline”, *Organization Studies*, 1 (1), 41-58.

- *Kolay, A. (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- *Köprülü, M.N. (2020). *X Ve Y Kuşağı Bağlamında Örgütsel Sessizlik ve Presenteeism İlişkisinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- *Köylüoğlu, A. S., Bedük, A., Duman, L., & Büyükbayraktar, H. H. (2015). Analizing The Relation Between Teachers’ Organizational Silence Perception And Whistle Blowing Perception, *Procedia- Social And Behavioral Sciences*, 207, 536-545.
- Kumral, T. (2017). *İşyeri Nezaketsizliği ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- *Kurt, M.F. (2020). *Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Sessizliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- *Kurtulmuş, F.Ö. (2018). *Öğretmen Görüşlerine Göre Okullarda Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- *Kurudirek, M.A, Gezer, E, Kurudirek, M.I., Gezer, H., Katkat, D. ve Mizrak, O. (2016). Investigation of the Correlation Between Organizational Justice and Organizational Silence of Turkish Physical Education Teachers. *International Journal of Sport Studies*, 6 (10). 612-619.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- LePine, J. ve Van Dyne, L. (2001). Predicting Voice Behavior In Work Groups. *Journal Of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Lipsey, M. W. (2009). Identifying Interesting Variables And Analysis Opportunities. In H. Cooper, L. V. Hedges Ve J. C. Valentine (Eds.), *The Handbook Of Research Synthesis And Meta-Analysis*. New York: Russell Sage Foundation.
- Mcgregor, N. L. (2005). The Contribution Of Workplace Democracy To Organizational Change (Doctoral Dissertation). *Walden University. Minneapolis, Minnesota*
- *Meriç, E., Meriç, A. ve Çiftçi, D.Ö. (2015). Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Ordu İli Özel Eğitim Ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Bir Uygulama, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi(The Journal of International Social Research)*,8(41),996-1007
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. E. (2003). An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- *Moçoşoğlu, B. ve Kaya, A. (2018). Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği, *Harran Education Journal*, 3(1), 52-70 <http://dx.doi.org/10.22596/2018.0301.52.70>

- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., and Altman, D. G., The PRISMA Group (2009). *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: the PRISMA Statement*. PLoS Medicine, 6 (7), 197.
- Moody, E. J., (2001), "Internet Use And Its Relationship To Loneliness", *CyberPsychology ve Behavior*, 393-401.
- Morrison, E. W., ve Rothman, N. B. (2009). Silence and The Dynamics Of Power. *Jerald Greenberg & Marissa S. Edwards (Ed.). Voice and Silence In Organizations*, 111-135.
- Morrison, E. W., ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Moy, P., Domke, D. ve Stamm, K. (2001). The Spiral Of Silence And Public Opinion On Affirmative Action. *Journalism And Mass Communication Quarterly*, 78 (1), 7-25.
- Nader, L.(2001). Breaking The Silence-Politics and Professional Autonomy. *Anthropological Quarterly*, 75(1), 61-168.
- Nadler, D. ve Lawler, E. (1983) "Quality of Work Life: Perspectives and Directions" *Organizational Dynamics*, 11(2), 22-36.
- *Nartgün, Ş.S. ve Demirer, S. (2012). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 47-67
- *Nartgün, Ş.S. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İle İş Yaşamında Yalnızlık Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 139-156
- Newstrom, J.W., ve Davis, K. (1997). Organizational Behavior: Human Behavior At Work (10th Edition), *New York: Mc-Graw Hill*.
- Nikaram S., Yamchi H., Samereh S., Zahrani M. & Alvani S. (2012). Study On Relationship Between Organizational Silence and Commitment In Iran. *World Applied Science Journal*, 17(10), 1271-1272.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence: A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*. 24(2), 43-51.
- Nwogbo, V. N., ve Okeke-James, J. N. (2020). Teachers' perception Of School Climate As Correlate Of Their Organizational Silence In Secondary Schools In Anambra State, Nigeria. *National Journal Of Educational Leadership*, 5(2), 14-21.
- Okeke-James, N. J., Igbokwe, I. C., Anyanwu, A. N., & Obineme, O. P. (2020). Gender influence on school climate and organizational silence amongst teachers in Anambra State. *European Scientific Journal*, 16(10), 223-237.
- Önal, S. (2015). *Örgütsel Sessizlik Yabancılaşma İlişkisi: Çanakkale'deki Orta ve Büyük Ölçekli Oteller Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- *Öncü, B. (2017). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Algılandan Liderlik Stilleri İle Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yaşadıkları Örgütsel Sessizlik Arasındaki Algılarının İncelenmesi (Kırıkkale İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- *Önder, E. (2017). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sessizliğin Yordayıcısı Olarak

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*.18(2), 669-686.

- Özcan, N. (2011). *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Özdemir, L. ve Uğur, S.S. (2013). Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257–281.
- *Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (İstanbul- Ümraniye İlçesi Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- *Özdemir, T.Y., Orhan, M. ve Özkayran, S.E. (2018). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı. 37., 1-20
- Özgan. H. ve Külekçi, E. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 33-49.
- Özgen I. ve Sürgevil O. (2009) ‘Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi’. *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. İçinde: Sabuncuoğlu Z. (ed.) ss: 303-328. MKM Yayıncılık, Bursa.
- Özgener, Ş., Tanç A., ve Ulu S. (2009). “ Çalışma Yaşamında Sorun Bildirme Sistemi”, İçinde: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Ed.), “Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar”, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2009.
- *Özkan, A. (2016). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeylerinin Affetmek ve Örgütsel Sessizlik Açısından İncelenmesi*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özkan, G. (2013). Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim. *Selçuk İletişim Dergisi*, 7(4), 64-80.
- Öztürk Çiftci, D., Meriç, E. ve Meriç, A. (2015). Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Ordu İli Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Bir Uygulama. *Journal of International Social Research*, 8(41), 996-1007.
- *Öztürk, F.T. (2017). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- *Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Öztürk, U. C. ve Cevher, E. (2016). Sessizlikteki Mobbing: Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 71 – 80.
- *Özüçaglıyan, M.Ö. (2015). *Ortaokullarda Örgütsel Sessizlik-Kadıköy İlçesi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler

Enstitüsü, İstanbul.

- Panahi, B., Veisesh, S., Divkhar, S., ve Kamari, F. (2012). An Empirical Analysis On Influencing Factors On Organizational Silence and Its Relationship With Employee"s *Organizational Commitment. Management Science Letters*, 2(3), 735-744.
- Park, C. W. ve Keil, M. (2009). Organizational Silence and Whistle-blowing on It Projects: An Integrated Model. *Decision Sciences*, 40(4), 901-919.
- *Pehlivan, F. (2019). *Örgütsel Sessizliğin İş Sonuçlarına Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Peirce, E., Smolinski, C.A. ve Rosen, B. (1998). Why Sexual Harassment Complaints Fall On Deaf Ears. *Academy of Management Executive*. 12(3), 41-54.
- *Pektaş, H.M. (2019). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Analizi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Perlow, L. ve Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company? *Ieee Engineering Management Review*, 31(4), 18-23.
- Petitti, D. B. (2000). *Meta-Analysis, Decision Analysis, And Cost-Effectiveness Analysis* (2nd Ed.). New York: Oxford University Press.
- Petticrew, M., ve Roberts, H. (2006). *Systematic Reviews In The Social Sciences*. MA-USA: Blackwell Publishers Ltd.
- Piderit S.K ve Ashford S.J (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477- 1502
- Pinder, C.C. ve Harlos, K.P.(2001). Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived İnjustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20), 331–369.
- Pozveh, A.Z. ve Karimi, F. (2016). The relationship between organizational climate and the organizational silence of administrative staff in education department. *International Education Studies*; 9(6), 120-129.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking The Silence: Toward An Understanding Of Speaking Up In The Workplace*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Louisiana State University
- Premeaux, S. F., ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking The Silence: The Moderating Effects Of Self-Monitoring İn Predicting Speaking Up İn The Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Rosen, S. ve Tesser, A. (1970). On Reluctance To Communicate Undesirable Information: *The MUM Effect. Sociometry*, 33, 253-263.
- Rosenthal, R. (1991). Meta- Analytic Procedures For Social Research. *Beverly Hills, CA: Sage*.
- Rothstein, H.R., Lortie, C.J., ve Stewart, G. 2013. Quality standards for research syntheses. In *Handbook of meta-analysis in ecology and evolution*. (eds J. Koricheva, J. Gurevitch & K. Mengersen), pp. 323-228. Princeton University Press: Princeton and Oxford.

- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Sakarya Üniversitesi Örneği*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Ryan, K. D. ve Oestreich, D. K. (1991). Driving Fear Out of The Workplace: How to Overcome The Invisible Barriers to Quality, Productivity and Innovation. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- *Salkın, O. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Samadi, L., Bagheri, M. S., Sadighi, F., ve Yarmohammadi, L. (2020). An Inquiry into EFL Instructors' Organizational Silence, Job Insecurity, Job Satisfaction, and Burnout. *Journal of Language and Translation*, 10(1), 93-111.
- Sarıbay, A.Y. (2005). "Modernitenin Dronisi Olarak Küreselleşme", *Küreselleşmenin Yüzleri*, (Yay. Haz. Filiz Başkan). İstanbul, Everest Yayınları.
- *Sarıdede, U. (2019). İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi (Journal of Theoretical Educational Science)*, 12(3), 950-961
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Saylı, H. (2008). Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 181-200.
- Schroll, J. B. Moustgaard, R., ve Gotzsche, P. C. (2011). Dealing With Substantial Heterogeneity In Cochrane Reviews. Cross-Sectional Study. *BMC Medical Research Methodology*, 11(22), <https://bmcmmedresmethodol.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-2288-11-22>
- Scott, R. L. (1993). Dialectical Tensions Of Speaking And Silence. *Quarterly Journal Of Speech*, 79(1), 1-18.
- *Sevgin, A. (2015). *Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması (Eyüp İlçe Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın ve Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sevindim, K.Y. (2020). *Lise Müdürlerinin Yönetim Tarzlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliklerini Yordama Düzeyi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- *Soybaş, İ. (2015). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İş gören Sessizlik Davranışlarının İşgören Performansına Etkisinin Analizi: Eğitim Sektörü Örneği*,(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Şahin, H. (2016). *Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki: İzmir İli Çiğli İlçesi Devlet İlkokullarına İlişkin Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa
- Şataf, C. (2014). Fayda-Maliyet Analizinde Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler: Fayda ve Maliyetin Belirlenebilme Sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 107- 123.

- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- *Şekerli, E. (2013). *Öğretmenlerde Çalışan Sessizliği, İş Doyumu ve Denetim Odağı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- *Şenel, S.R. (2019). *Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sessizlik İle Mesleki Doyum İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Şevik, Ü. (2019). *Algılanan Örgütsel Politika ile Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi (Ayfonkarahisar Örneği)* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- 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.
- Tangirala, S., ve Ramanujam, R. (2008). Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- *Taşkın, A. (2018). *Örgütsel Sessizliğin Kayırmacılığa Etkisi Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü (Mersin İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul).
- *Tatar, H. (2019). *Örgüt İklimi İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki (The Relationship Between Organizational Climate And Organizational Silence)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- TDK(2020). Türkçe Sözlük. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts adresinden 05.01.2020 tarihinde elde edilmiştir.
- Temiz, G.C. (2020). *Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlikle İlgili Görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Thalheimer, W., ve Cook, S. (2002). *How To Calculate Effect Sizes From Published Research Articles: A Simplified Methodology*. [Http://Work-Learning.Com/Effect_Sizes.Htm](http://Work-Learning.Com/Effect_Sizes.Htm), 20 Nisan 2020 Tarihinde Alındı.
- Tiktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişisine Yönelik Bir İnceleme*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tunçel, Ö. & Taslak, S. (2016). *Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular*. İstanbul, Beta Yayıncılık, 1. Baskı, s.397-421.

- *Turhan, M., ve Erol, Y. C. (2019). Öğretmen Görüşlerine Göre Eğitim Örgütlerinde Kronizm, Sessizlik ve Sinizm Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Advance online publication. doi: 10.16986/HUJE.2019049147
- Tutar, H. (2016). *Mobbing, Nedenleri ve Başa Çıkma Stratejileri: Kuramsal Bir Yaklaşım*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297.
- *Uçar, R. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(Özel Sayı 2), 209-232
- Uğur, E. D. (2017). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve Çalışan Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- *Uzman, Z. (2019). *İlkokul Yöneticilerinin Algılanan İletişim Becerileri İle Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ülbeği, D., İplik, E., ve Yalçın, A. (2016). Çalışan Sessizliğinin Meta Analiz Yöntemiyle İncelenmesi, *Adana Çukurova Üniversitesi IV. Örgütsel Davranış Kongresi*, 4-5 Kasım 2016-678-682
- *Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- *Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sakarya University Journal Of Education*. 5(2), 140-157.
- *Ünsal, D. (2019). *Görsel Sanatlar Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Eskişehir İli Örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Vakola, M., ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences Of Organisational Silence. *An Empirical Investigation Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Soon, A. ve Botero, I. C. (2003) Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal Of Management Studies*. 40(6), 1359-1392.
- Whiteside, D. B. ve Barclay, L. J. (2013). Echoes Of Silence: Employee Silence As A Mediator Between Overall Justice And Employee Outcomes. *Journal Of Business Ethics*. 116 (2), 251–266.
- Willnat, L., Lee, W. ve Detenber, B.H. (2002). Individual-Level Predictors Of Public Outspokenness: A Test Of The Spiral Of Silence Theory In Singapore. *International Journal Of Public Opinion Research*, 14 (4), 391-412
- Yağıl, D. (2006). Kötüye Kullanım ve Destekleyici İşyeri Denetiminin, Çalışanların Tükenmişliği ve Yukarı Doğru Olan Taktikleri Etkilemesi İle İlişkisi. *Duygusal İstismar Dergisi*, 6 (1), 49–65. https://doi.org/10.1300/J135v06n01_03
- *Yangın, D. (2015). *Etkileşim Adaleti ve Yöneticiye Güven İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

- *Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yarmacı, N. (2018). *İşgörenlerin Örgütsel Dışlanma Algularının Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu, A. E. ve Yılmaz, G. (2016). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Kamu Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31), 14.
- *Yıldırım, A. ve Çarıkçı, O. (2017). Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde Görev Yapan Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(19), 33-43.
- Yıldırım, B. (2016). *Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, O. ve Aytaç, T. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algularının Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 408-425.
- *Yörür, F. (2016). *İlk ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yabancılaşma ve Örgütsel Sessizlik Alguları Arasındaki İlişki (Aydın İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- *Yüksel, A. (2014). *Liselerde Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Yüksel, Ö. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yüksel, R. F. (2015). *Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011). The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389–1404. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.054>
- *Zengin, T. (2018). *Okul Yöneticilerinin Mizah Tarzlarının Örgütsel Sessizliğe Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÖZGEÇMİŞ

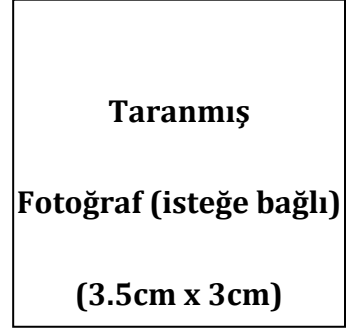
Kişisel Bilgiler

Adı, Soyadı : Orhan YILMAZ

Doğum Yeri ve Yılı :

Yabancı Dili : İngilizce

E-posta :



Eğitim Durumu

Lisans: Süleyman Demirel Üniversitesi, Burdur Eğitim Fakültesi, Okul Öncesi

Öğretmenliği

Yüksek Lisans: AEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Mesleki Deneyim

Burdur Adalet Sarayı (Zabıt Kâtibi) (2001-2005)

Kırşehir Merkez F.M.M.Anadolu Meslek ve Meslek Lisesi (Öğretmen) (2005-2008)

Kırşehir Merkez Necati Taner Yüksel Anaokulu (Okul Müdürü) (2008-2010)

Kırşehir Merkez 80.Yıl Anaokulu (Müdür Yardımcısı) (2010-2013)

Kırşehir Merkez Vilayetler Hizmet Birliği Anaokulu (Okul Müdürü) (2013-2018)

Kırşehir Merkez Şeyh Edebalı Anaokulu (Kurucu Müdür) (2018-2018)

Kırşehir Merkez Necati Taner Yüksel Anaokulu (Öğretmen) (2018-2020)

Kırşehir H.İhsan Yeşilli Özel Eğitim Anaokulu (Okul Müdürü) (2020-Halen)

Yayınlar :

Yılmaz, O. & Aytaç, T. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 408-425. DOI: 10.31592/aeusbed.602542