

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algısının İncelenmesi: Bir Fenomenoloji Çalışması

Examination Of Teachers' Perception Of Organizational Silence: A Phenomenology Study

ÖZET

Örgütsel sessizlik, bir örgütün karşı karşıya olduğu önemli sorunlara yanıt olarak çok az şey söyleme veya çok az şey yapma gibi kolektif düzeyde bir olguyu ifade etmektedir. Bu araştırmanın temel amacı ise öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda öğretmenlerin sessiz kalmalarının nedenleri ve sonuçları hakkında görüşleri incelenmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik model kapsamında olan araştırmada veriler araştırmacıların literatür bulgularına ve alan uzmanlarının görüşlerine dayalı olarak geliştirdikleri yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu incelenen probleme katılabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum düzeyde yansıtabilecek şekilde Siirt ilindeki farklı kademelerdeki okullarda görev yapmakta olan 15 öğretmenden oluşmuştur. Öğretmenlerden elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Çalışmanın sonunda öğretmenlerin en önemli sessiz kalma nedeni olarak dışlanmaya işaret ettikleri, bunun dışında öğretmenlerin ilişkileri zedelemekten korkma, önceki deneyimler, yöneticilere güvenmeme, bilgi eksikliği ve mobbinge maruz kalma gibi gerekçelerle de sessiz kalmayı tercih ettikleri belirlenmiştir. Diğer taraftan öğretmenler tarafından örgütsel sessizliğin neden olduğu sonuçlara ilişkin en sık dile getirilen görüşler arasında sorunların büyümesi, ilerlemeyi ve gelişmeyi engelleme, mutsuzluk, performans düşüklüğü, işten ayrılmaya niyeti ve güvenin azalması yer almıştır.

Anahtar Kelimeler: Sessizlik, Örgütsel Sessizlik, Öğretmen

ABSTRACT

The main purpose of this research is to reveal teachers' views on organizational silence. In this direction, the opinions of teachers about the reasons and consequences of their silence were examined. In the research, which is within the scope of the phenomenological model, one of the qualitative research methods, the data were obtained by using the semi-structured interview form developed by the researchers based on the literature findings and the opinions of the field experts. The study group of the research consisted of 15 teachers working in schools at different levels in the province of Siirt, in a way to reflect the diversity of individuals who may be a party to the examined problem at the maximum level. Content analysis technique was used to analyze the data obtained from teachers. At the end of the study, it was determined that teachers pointed to exclusion as the most important reason for staying silent, and they preferred to remain silent for reasons such as fear of damaging relationships, previous experiences, distrust of administrators, lack of knowledge and exposure to mobbing. On the other hand, among the views most frequently expressed by teachers regarding the consequences of organizational silence, there were growth of problems, inhibition of progress and development, unhappiness, low performance, intention to leave the job, and decreased confidence.

Keywords: Silence, Organizational Silence, Teacher

GİRİŞ

Dikkat çekici bileşeni insan olan örgütler, farklı amaçlara ulaşmak için kurulmuş yapılardır (Köse ve Köse, 2019). Günümüzde örgütler, çalışanlarından her zamankinden daha sorumlu ve yenilikçi olmalarını ve örgütsel konular ve sorunlar hakkında konuşmalarını beklemektedir (Poorsoltani vd., 2016). Ancak çalışanlar çeşitli gerekçelerle örgütsel konular ve sorunlar hakkında konuşmaktan geri durmakta ve sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bireyler konuşarak, dahil oldukları örgüt içindeki örgütün politikaları, prosedürleri, kimliği ve kuralları hakkında bilgi sahibi olurlar. Kimi zaman da sessiz kalarak zor veya sinir bozucu durumlardan kaçınırlar. Bu durumda örgütsel sessizlik oluşmaktadır (Girgin ve Gümüşeli, 2021). Pinder ve Harlos (2001), bir örgütte çalışanların sessizliğini işgörenlerin durum ve örgütsel olaylarla ilgili samimi ve doğru beyanlarını bu durumları etkileyebilecek bir konumda bulunanlara iletmeyi reddetmesi olarak değerlendirmektedir. Başka bir tanımda, Nikmaram ve arkadaşları (2012), örgütsel sessizliği, bireylerin örgütün karşı karşıya olduğu sorun ve sorunlara yanıt vermede çok az katılımının olduğu kolektif bir olgu olarak tanımlamaktadır. Örgütsel sessizlik, bir örgütün karşı karşıya olduğu

Erdal Güzel¹ 
Duygu Güzel² 
Murat Yıldırım³ 
Mahmut Salih Taşpınar⁴ 

How to Cite This Article

Güzel, E., Güzel, D., Yıldırım, M. & Taşpınar, M.S. (2023). "Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algısının İncelenmesi: Bir Fenomenoloji Çalışması" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:109; pp:6206-6212. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sss.68695>

Arrival: 02 February 2023
Published: 28 March 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Müdür Yrd., MEB, Batman, Türkiye. ORCID:0000-0002-5311-9705

² Öğretmen., MEB, Batman, Türkiye ORCID:0000-0001-8468-585X

³ Müdür Yrd., Batman, Türkiye ORCID:0000-0003-3427-5830

⁴ Öğretmen., Batman, Türkiye ORCID:0000-0002-1460-5874

önemli sorunlara yanıt olarak çok az şey söyleme veya çok az şey yapma gibi kolektif düzeyde bir olguyu ifade etmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006). Morrison ve Milliken' (2000) göre örgütsel sessizlik, bir kuruluşun veya endüstrinin karşı karşıya olduğu önemli sorunlara veya sorunlara yanıt olarak çok az şey yapma veya çok az şey söyleme olgusunu ifade etmek için kullanılan bir terimdir.

Bir sistemde bir sessizlik sistemi güçlendirildiğinde, organizasyonda var olan farklı görüşler, fikirler, tercihler ve hedefler yorum yapmaya teşvik edici olmayacaktır; dolayısıyla böyle bir sistem, hedeflerine tam olarak ulaşamayan ve deneyimlerden ders çıkarmaya çalışmayan bir sürece girmektedir. Aslında böyle bir sistem, sessizliğin örgütsel karar alma ve değişim süreçlerindeki olumsuz etkilerini pekiştirecek şekilde yakalanmıştır (Duncan, 1979). Yorum yapma insanların üst bilişsel süreçleri arasında yer almaktadır (Gültekin, 2021; Gültekin, 2022). Söz konusu sistem insanların üst bilişsel süreçlerinin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Bu nedenle örgüt yönetimleri, büyük yönetsel riskleri hissetmelidir; çünkü örgütsel sessizliğin örgüt için onarılamaz sonuçları bulunmaktadır (Rahimi ve Zaheri, 2020). Çalışanlar, iş yerlerinin başarısında önemli bir rol oynar ve onların davranışları ve bakış açıları, bir kuruluşun kaderi üzerinde kritik etkilere sahiptir. Örgütsel sessizlik, örgütlerde çalışanların örgütle ilgili bilgileri ve düşünceleri kasıtlı olarak saklaması sonucu ortaya çıkan bir olgudur. Sessizliğin kullanılmasıyla, organizasyon üyeleri şirketin büyümesi ve ilerlemesi için kritik olabilecek bilgileri saklayabilirler. Örgütsel sessizlik meydana geldiğinde, örgütsel başarı ve çalışanların kendileri üzerindeki etkiler de dahil olmak üzere çok sayıda etki meydana gelmektedir (Christian, 2020). Bir çalışanın sesi, bir kuruluşun içindeki veya dışındaki kişilere fikirleri, endişeleri, bilgileri veya görüşleri ifade etme girişimleri olarak tanımlanabilir; sessizliğin arkasındaki motivasyon, örgütsel sessizlik söz konusu olduğunda analiz edilmesi gereken en anlamlı mesaj olmasına rağmen, sesin yokluğu sessizlik olarak kabul edilir (Brinsfield, 2013). Amaçlı sessizliğin kullanılmasıyla, çalışanlar, kurumsal büyüme ve başarıya zarar verebilecek bilgileri toplu olarak saklarlar (Bagheri vd., 2012). Bu nedenle, örgütsel sessizlik, çalışanlardan birinin görünüşte değerli bilgilere, görüşlere, endişelere veya fikirlere sahip olduğu ve bu bilgileri saklamayı seçtiği bir durum olarak kabul edilebilir (Brinsfield, 2013).

Çalışanların sessiz kalma motivasyonlarına göre kategorize edilen örgütsel sessizlik çeşitleri mevcuttur. Van Dyne ve arkadaşlarına (2003) göre, çalışanların sessizlik için ayırt edilebilir üç nedeni vardır: Kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik. Kabullenici sessizlik, ilgisizlik ya da pasiflik tercihinden kaynaklanan sessizlik olarak düşünülebilir; kabullenici sessizliğe bürünen bir çalışan, muhtemelen örgütsel normlara veya standartlara uymayı daha çok önemser (Bagheri vd., 2012). Korunmacı sessizlik, çalışanların konuşmanın sonuçlarından korktukları için kasıtlı olarak bilgileri sakladıkları durumları tanımlanır (Beheshtifar vd., 2012). Kabullenici sessizliğin aksine, korunmacı sessizlikte çalışanlar daha kasıtlı ve proaktif çünkü çalışanlar sessizliğin alternatifini değerlendirerek kendilerini potansiyel olumsuz sonuçlardan koruma yöntemi olarak sessiz kalmayı seçmektedir. Son olarak, çalışanlar, başkalarının veya kuruluşun yaşamları veya durumları için daha büyük bir olumlu fayda sağlama niyetiyle koruma amaçlı sessizliğe girerler; koruma amaçlı sessizlik, grubun esenliğini teşvik eder ve yalnızca kendisi için endişelenmekten ziyade başkaları için endişe ile motive edilir (Bagheri vd., 2012).

Eğitim ve öğretim amaçlarını gerçekleştirmek üzere kurulan okullar da eğitim örgütleri olarak değerlendirilmektedir (Köse ve Köse, 2019). Okullar işbirliği ve sosyal ilişkilerin en üst düzeyde olduğu örgütlerdir. Bu nedenle örgütsel sessizlik, bir iletişim ve etkileşim organizasyonu olarak nitelendirilebilecek okullar için çok ciddi bir sorundur. Bunun nedeni, farklı alanlardan pek çok öğretmenin bir arada çalıştığı okulların, özellikle kendi alanlarını ilgilendiren konularda öğretmenlerden aktif olarak yararlanamamaları ve onları suskunluğa sürüklemesidir (Ayduğ vd., 2017). Dolayısıyla eğitimin amaçları, okulların görevleri, öğretme-öğrenme süreci, bu süreçle ilgili öğretim ilke ve yöntemleri, öğretmen rolleri olarak bilinmektedir (Alkayış, 2022). Bu nedenle okullar eğitim açısından vazgeçilmez kurumlar olarak ifade edilebilir. İnsanlar okullar ve eğitim sayesinde yapıp etmelerini gerçekleştiren bir varlıktır (Alkayış, 2020). Okullar eğitimin genel ve özel amaçlarına insanlar aracılığıyla ulaşmaya çalışırlar. Okullarda çalışan insan kilit unsur olarak kabul edilir. Bu bakımdan diğer örgütler için büyük önem taşıyan insan, eğitim örgütleri olan okullarda çok daha önemli bir unsur olarak görülmektedir (Köse ve Köse, 2019). Çünkü olumlu ya da olumsuz sonuçların insan ilişkilerine etkisi okullarda daha çok yaşanmakta, okullarda bilgi paylaşımının ve insanlar arasındaki uyumun önemi her geçen gün artmaktadır. Fakat okul yönetimleri başarılı olmak için okullardaki tüm çalışanlarla daha barışık olunması konusunda bilgili olsalar da bazen bilinçli ya da bilinçsiz olarak öğretmenlerin susmalarını tetikleyebilmektedir (Çakıcı, 2007). Bu çalışma ise öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda öğretmenlerin sessiz kalmalarının nedenleri ve sonuçları hakkında görüşleri incelenmektedir. Bu temel amaçtan hareketle çalışmada aşağıdaki soruların yanıtları aranmaktadır:

- ✓ Öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşamalarının nedenleri nelerdir?
- ✓ Öğretmenlerin örgütsel sessizliğin ortaya çıkardığı sonuçlar hakkında görüşleri nelerdir?



Örgütsel sessizlik davranış genellikle örgütün bir bütün olarak yayılma ve sızma eğiliminde olan bir davranış türü olarak görülmektedir. Bu bağlamda ortaya çıkacak sonuçların giderek örgütü olumsuz etkileyeceği söylenebilir. Özellikle kişilerarası etkileşimin önemli olduğu okullarda sessizliğin bu ilişkileri olumsuz etkileyebileceği ve okulun işleyişine zarar verebileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada öğretmenlerin sessiz kalma eğilimlerinin, bu eğilimin nedenlerinin ve sonuçlarının araştırılmasının iletişimsel normların örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi açısından önemli görülmektedir.

YÖNTEM

Öğretmenlerin sessiz kalmalarının nedenleri ve sonuçları hakkında görüşlerinin incelendiği bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan fenomenoloji modeli kullanılmıştır. Fenomenoloji, amacı araştırmacının herhangi bir müdahalesi olmaksızın var olan durumu olduğu gibi ortaya koymak olan bir çalışmadır. Fenomenoloji çalışmaları, genellikle karmaşık sosyal fenomenler hakkında içgörü sağlamak ve araştırmacının "neden?" ve nasıl?" sorusuna yanıtı sağlamak için kullanılır (Yin, 2013). Bu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını, nedenlerini ve sonuçlarını incelemek için birden fazla bireysel katılımcının görüşleri değerlendirileceği için fenomenoloji modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu incelenen fenomene taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum düzeyde yansıtacak şekilde 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Siirt merkez ilçelerinde bulunan farklı kademelerdeki okullarda görev yapmakta olan 15 öğretmenden oluşmuştur. Çalışma grubunun demografik dağılımı Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Çalışma Grubunun Demografik Dağılımı

Demografik Değişken	Kategori	f
Cinsiyet	Kadın	9
	Erkek	6
Yaş	25-30	5
	31-40	9
	41-50	1
Eğitim	Lisans	12
	Yüksek Lisans	2
	Doktora	1
Medeni durum	Evli	13
	Bekar	2
Kıdem	1-5 yıl	5
	6-10 yıl	9
	11 yıl ve üzeri	1

Çalışma grubunun demografik dağılımına bakıldığında 9 katılımcı kadın 6 katılımcı erkektir. Bunun yanında katılımcıların 5'i 25-30, 9'u 31-40 ve 1'i 41-50 yaş aralığındadır. Eğitim durumu açısından bakıldığında katılımcıların 12'si lisans, 2'si yüksek lisans ve 1'i doktora düzeyinde eğitim görmüştür. Katılımcıların 13'ü evli 2'si bekârken 5'i 1-5 yıl 9'u 6-10 yıl ve 1'i 11 yıl ve daha üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

Araştırmada veriler, literatür verileri ve alan uzmanlarının görüşlerine dayalı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Görüşme formunun hazırlanması aşamasında öncelikle öğretmen sessizliği ile ilgili yazınsal çalışmalar incelenmiş ve ardından soru havuzu oluşturulmuştur. Soru havuzundan seçilen sorular ile taslak görüşme formu oluşturulmuştur. Taslak görüşme formu alan uzmanının görüşüne sunulmuş ve ardından iki öğretmenle informal görüşmeler yapılmıştır. İnformal görüşmelerin ve alan uzmanının geri bildiri ile görüşme formuna son şekli verilmiştir. Araştırmada belirlenen öğretmenlerle ön görüşmeler yapılmış ve gönüllü katılım ilkesine uygun hareket edilmesine özen gösterilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden öğretmenlere araştırmanın amacı ve sorularla ilgili öncelikle açıklama yapılmış daha sonra görüşmeye geçilmiştir. Her bir görüşme ortalama 35 dakika sürmüştür. Görüşmeler katılımcıların onayı alınarak kaydedilmiştir. Kaydedilen ham veriler içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir.

BULGULAR

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Yaşamalarının Nedenleri

Çalışma kapsamında öncelikle öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama nedenlerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Katılımcı öğretmenlerin buna ilişkin görüşlerinden hareketle oluşturulan kodlar Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Yaşama Nedenleri

Tema	Kodlar	f
Örgütsel Sessizlik Nedenleri	Dışlanma	14
	İlişkileri zedelemekten korkma	12
	Önceki deneyimler	10
	Yöneticilere güvenmeme	8

	Bilgi eksikliği	5
	Mobbinge maruz kalma	5

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama nedenlerine ilişkin görüşlerinin yer aldığı Tablo 1 incelendiğinde öğretmenler en önemli sessiz kalma nedeni olarak dışlanmayı (f=14) işaret ettikleri görülmektedir. Bunun dışında öğretmenler ilişkileri zedelemekten korkma (f=12), önceki deneyimler (f=10), yöneticilere güvenmeme (f=8), bilgi eksikliği (f=5) ve mobbinge maruz kalma (f=5) gibi gerekçelerle de sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Öğretmenler bu durumu aşağıdaki gibi ifade etmektedirler.

K2: “Çoğu zaman görüş ve düşüncelerimden dolayı okulda dışlanmaktan korktuğumdan sessiz kalıyorum.”

K6: “Görüşlerimin aykırı olma ihtimali arkadaşlarla ilişkilerimi zedeleyebileceği kaygısını oluşturuyor. Bu kaygı sessiz kalmamda etkili oluyor.”

K10: “Bu konuda çok dertliyim açıkçası. Çünkü daha önce okuldaki bir konu veya sorunla ilgili görüşlerimi açıkladığımda çok olumsuz tepki gördüm. Yaşadığım bu olumsuz deneyim benim bundan sonraki olaylarda sessiz kalmayı tercih etmemi sağladı.”

K13: “Bunun birçok nedeni var aslında. Öncelikle ben yöneticilerimin bize karşı samimi olduğunu düşünmüyorum ve onlara güvenmiyorum. Ayrıca aykırı görüşlere tahammül edebileceklerini düşünmüyorum. Aykırı görüşler sonrasında mobbinge maruz kalma ihtimalim olduğunu düşünüyorum. Bu nedenle sessizliği tercih ediyorum.”

K15: “Okulda yaşanan bir sorun hakkında bilgi sahibi olmadan görüş ve düşünce belirtmek bana çok doğru gelmiyor. Bu nedenle bilgi sahibi olmadığım konularda susmayı yeğliyorum.”

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğin Ortaya Çıkardığı Sonuçlar Hakkında Görüşleri

İkinci olarak, çalışma öğretmenlerin örgütsel sessizliğin sonuçlarına ilişkin görüşlerini incelemektedir. Bu alt amaç için, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşme sorularına verdikleri yanıtların analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Tema	Kodlar	f
Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	Sorunların büyümesi	12
	İlerlemeyi ve gelişmeyi engelleme	11
	Mutsuzluk	11
	Performans düşüklüğü	6
	İşten ayrılmaya niyeti	6
	Güvenin azalması	5

Tablo 3’ten de anlaşılacağı üzere katılımcı öğretmenler tarafından örgütsel sessizliğin neden olduğu sonuçlara en sık dile getirilen görüşler arasında sorunların büyümesi (f=12), ilerlemeyi ve gelişmeyi engelleme (f=11), mutsuzluk (f=11), performans düşüklüğü (f=6), işten ayrılmaya niyeti (f=6), güvenin azalması (f=5) yer almaktadır. Öğretmen sessizliğinin sonuçlarına ilişkin olarak katılımcıların ifade ettiği bazı görüşler aşağıda yer almaktadır:

K3: “Öğretmenler sessiz kalmayı tercih ettiği için okuldaki birçok sorun çözüme kavuşturulamıyor. Bu durum sorunların büyümesine yeni sorunların ortaya çıkmasına neden oluyor.”

K5: “Öğretmenlerin okuldaki konularla ve sorunlarla alakalı görüş ve fikirlerini beyan etmekten çekinmesi öncelikle kendilerine olan saygıyı azaltmakta bu durum hem bireysel hem kurumsal gelişmeyi ve ilerlemeyi engellemektedir.”

K9: “Bir öğretmen olarak bildiğim ve uzmanı olduğum konularda dahi farklı gerekçelerle sessiz kalmam beni öncelikle mutsuz ediyor. Ayrıca performansının düşmesine ve işten ayrılma niyetimin artmasına yol açıyor.”

K12: “Okullar farklı paydaşların bir arada görüş ve düşüncelerini açıkladıkları kurumlardır ve insan yetiştirmenin en önemli olduğu kurumlardır. Ancak öğretmen olarak bizlerin okula katkı sağlamaktan çekilmesi ve sessiz kalması öğretmenlik mesleğini bırakmaya varacak düzeyde güven kaybı yaşamamıza yol açmaktadır.”

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda öğretmenlerin sessiz kalmalarının nedenleri ve sonuçları hakkında görüşleri incelenmiştir. Araştırmanın ilk alt problemi kapsamında öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama nedenlerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Elde edilen bulgularda öğretmenlerin en önemli sessiz kalma nedeni olarak dışlanmaya işaret ettikleri görülmüştür. Bunun dışında öğretmenlerin ilişkileri zedelemekten korkma, önceki deneyimler, yöneticilere güvenmeme, bilgi eksikliği ve mobbinge maruz kalma gibi gerekçelerle de sessiz kalmayı tercih ettikleri belirlenmiştir. Bu sonuç örgütsel

eşsizliği konu alan mevcut literatür bulgularıyla da desteklenmektedir. Bu araştırmalardan birinde Ayduğ ve arkadaşlarının (2017) nitel araştırma yöntemleri kullanarak öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerini inceledikleri çalışmaya göre öğretmenlerin sessiz kalmalarının temel nedeni, sessiz kalmadıkları takdirde karşılaşacakları olumsuz sonuçlardan korkmalarıdır. Öğretmenler konuşmaları olumsuz bir imaj bırakma, ceza, okuldan atılma, kötü muamele, sorumluluk alma ve çoğunluktan ayrılma gibi olumsuz sonuçlara yol açacağı için sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Milliken ve arkadaşlarına göre (2003) çalışanları sessiz kalmaya yönelten en önemli etkenler arasında sorun çıkararak damgalanma, ilişkinin bozulması, işini kaybetme ya da terfi alamama korkusu yatmaktadır. Durak'a (2014) göre de çalışanlar susmadığı takdirde kendisine, örgüt içindeki diğer çalışma arkadaşlarına veya örgütün kendisine zarar vereceğinden endişe duymakta ve bu nedenle sessiz kalmaktadır. Daha yakın tarihli bir çalışmada Altın (2022) örgütsel sessizliğin nedenlerini geçmiş deneyimler, dışlanma korkusu, yöneticilere güvenmeme, ilişkilerin zedelenme korkusu, konuşmanın riskli görünmesi ve mobbinge maruz kalma olarak sıralamıştır. Canbaz'a (2022) göre de örgütsel sessizliğe neden olan faktörler önceki olumsuz deneyimler, yöneticilere güvenmeme, konuşmanın riskli olarak görülmesi, mobbinge maruz kalma korkusu ve dışlanmaya yönelik kaygı olarak sıralanmaktadır. Bu sonuçlarda hareketle çalışanların örgütteki sorunlara karşı sessiz kalmalarının temelinde korkuları ve bu korkulardan kaynaklanan inançları olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin öne sürdükleri sessizlik nedenleri dikkate alındığında öğretmenlerin çoğunlukla korunma amaçlı sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir. Korunmacı sessizlik, çalışanların güvensizliklerinden kaynaklanır ve korkuya dayanır. Örgütlerdeki bu tür sessizliğin genellikle yöneticilerin davranışlarından kaynaklandığı ileri sürülmüştür (Altınkurt, 2014).

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında öğretmenlerin örgütsel sessizliğin sonuçlarına ilişkin görüşleri incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler tarafından örgütsel sessizliğin neden olduğu sonuçlara ilişkin en sık dile getirilen görüşler arasında sorunların büyümesi, ilerlemeyi ve gelişmeyi engelleme, mutsuzluk, performans düşüklüğü, işten ayrılmaya niyeti ve güvenin azalması yer almaktadır. Mevcut literatür bulguları da örgütlerde sessizliğin hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz sonuçlara yol açtığından bahsetmektedir. Ayduğ ve arkadaşlarının (2017) çalışmasından öğretmenler tarafından en çok ifade edilen görüşler örgütsel sessizlik ile demokratik yönetişimin engellendiğini, olumsuz bir okul ikliminin oluştuğunu, verimliliğin düştüğünü, sorunların büyüüp çoğaldığını ve olumsuz tutumlar geliştirildiğini göstermektedir. Bayram'ın (2010) çalışmasında örgütsel sessizliğin performans ve sinerjiyi engellediği vurgulanmıştır. Akçin ve arkadaşları (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada algılanan örgütsel destek ile hem kabullenici sessizlik hem de savunmacı sessizlik arasında negatif, algılanan örgütsel destek ile korumacı sessizlik arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliğin görev performansı üzerinde önemli ölçüde olumsuz etkilere sahip olduğu, korumacı sessizliğin ise görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Sari'nin (2022) örgütsel sessizliğe neden olan okul ortamlarında pozitif psikolojik sermayenin örgütsel mutluluk yaratma üzerindeki etkisinin azalabileceği fikrine dayalı olarak gerçekleştirdiği çalışmasında sonuçlar, yüksek düzeyde pozitif psikolojik sermayenin hem daha yüksek örgütsel mutluluk hem de daha düşük örgütsel sessizlik ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Buna karşılık, daha yüksek örgütsel sessizlik, daha düşük örgütsel mutluluk seviyeleri ile ilişkilendirilmiştir. Örgütsel sessizlik, pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Buna göre mutluluk gibi sosyal çevre ile etkileşimi teşvik eden olumlu ruh hallerinin, sessizlik gibi pasif ruh hallerine göre örgütsel katkı ve yaratıcılığa daha elverişli olması beklenmiştir. Olumlu iletişimin en çok arzu edildiği eğitim örgütlerinde pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel mutluluk arasında pozitif ilişkiler beklenmektedir. Hasan ve Tuncay (2021) tarafından örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel yalnızlık arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma, örgütsel yalnızlığın örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı bir role sahip olduğunu göstermektedir. Çalışma ayrıca çalışanların örgütsel sessizlik algısına neden olan olumsuz çalışma koşullarının, çalışanların işten ayrılma niyetlerini ve örgütsel yalnızlık algılarını güçlendirdiği tespit edilmiştir. Çalışmanın teorik ve pratik sonuçları, örgütlerde çalışanların moral ve motivasyonunu artırıcı önlemlerin alınmasının iş performanslarını artıracak olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar aynı zamanda Guo'nun (2020) örgütsel yalnızlık yaşayan çalışanların sessizliklerini artırma eğiliminde olduğunu keşfeden bulgularıyla örtüşmektedir. Öte yandan sonuçlar, Kayaalp'in (2019) öğretmenler üzerine yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik ile örgütsel yalnızlık arasındaki anlamlı ve pozitif ilişki ile de örtüşmektedir.

Bu sonuçlardan hareketle yöneticilerin, çalışanların sessiz kalmasının bireysel ve örgütsel zararlara yol açacağı farkında olmaları yönetsel bir gereklilik olarak önerilmektedir. Bu bağlamda yöneticilere örgütsel sessizlik konusunda hizmet içi eğitimler verilebilir. Öğretmenlerin kendilerini açıkça ifade etme konusundaki kaygılarından hareketle okullarda daha demokratik iklimin oluşmasını sağlayacak düzenlemeler yapılabilir.

Örgütsel sessizlikten kaynaklanabilecek bireysel ve örgütsel olumsuz durumlar dikkate alınarak MEB ve İl/İlçe milli eğitim müdürlükleri öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sessizliğin nedenlerini belirlemek için betimsel çalışmalar yapabilirler. Eğitim yöneticilerinin örgütsel sessizlik konusundaki farkındalığını artırmak amacıyla

eğitim yönetimi uzmanlarının desteği ile eğitimler düzenlenebilir. Diğer taraftan örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin derinlemesine analizler yapmak için alan uzmanları tarafından eğitim yönetimi alanında nitel araştırmalar yapılabilir. Örgütlerde verimsiz çalışma davranışına neden olan birçok faktör, çalışan motivasyonunu azaltmakta ve kişilerin işten ayrılma niyetini güçlendirmektedir. Örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve işten ayrılma niyeti verimsiz iş davranışlarıdır ve bu değişkenlerin diğer bazı aracı ve düzenleyici değişkenler ve farklı örneklerle incelenmesi bilimsel süreçlere önemli katkılar sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Alkayış, A. (2022). Eğitim Felsefesi ve Kariyer Planlaması. Çanakkale: Paradigma Akademi Yayınları.
- Alkayış, A. (2020). Çevre ve Etik İlişkinin Eğitim Felsefesi Bakımından Sorunsallaştırılması. *Bingöl Araştırmaları Dergisi*, 7/(1), 75-98.
- Akçin, K., Erat, S., Alniaçık, Ü., & Çiftçioğlu, A. B. (2017). Effect of perceived organizational support on organizational silence and task performance: A study on academicians. *Journal of Global Strategic Management*, 11(1), 35-43.
- Altinkurt, Y. (2014). The relationship between school climate and teachers'organizational silence behaviors. *Anthropologist*, 18(2), 289-297.
- Altınlı, O. (2022). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri ve Göreceli Yoksunlukları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi. Mersin.
- 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.
- 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.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of management*, 1(1), 47-58.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- Canbaz, S. (2022). *İlkokul ve Ortaokullarda Çalışan Ortaokullarda Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. Çanakkale.
- Christian, T. (2020). Organizational Silence: Why Employees Don't Speak Up. <https://medium.com/@tiani1999/organizational-silence-why-employees-dont-speak-up-a01c7dbc3fb9>, (Erişim Tarihi: 27.01.2023).
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 16(1), 145-162.
- Duncan, R. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. *Research in organizational behavior*, 1, 75-123.
- 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.
- Girgin, S., & Gümüseli, A. İ. (2021). Vocational high school teachers' perceptions of organizational silence. *Independent Journal of Management & Production*, 12(4), 856-873.
- Guo L. (2020). The effect of workplace loneliness on silence behavior. *Psychology*, no. 11, pp. 467–479.
- Gültekin, A. (2021). “Yapay Zekânın Luditleri Kimler Olacak?”, *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, Cilt 18, Sayı 44, 8432-8454.
- Gültekin, A. (2022). “Yapay Zekanın Kuantum Temelleri”, *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, 212-220.

- Hasan, T., & Tuncay, E. A. (2021). Examining the mediating role of organizational loneliness in the effect of organizational silence on the intention to quit. *Управление*, 12(2), 102-118.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health services research*, 41(4p2), 1539-1554.
- Kayaalp E. (2019). *Oğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma algılarının örgütsel sinizm düzeyleriyle ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat University Institute of Social Sciences.
- Köse, A., & Köse, F. (2019). An Analysis of Teachers' Perception of Organizational Silence in Terms of Various Demographic Variables. *Universal Journal of Educational Research*, 7(2), 307-317.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Poorsoltani, H., Aghaei, N., & Asgari, B. (2016). Relationship perceived organizational support with Organizational commitment among staff. *Sport Management Studies*, 8(35), 183-198.
- Rahimi, E., & Zaheri, V. (2020). Investigating the effect of perceived organizational support in breaking the organizational silence with mediator role of affective commitment on employees of governmental offices in qom. *Iranian Journal of Ergonomics*, 8(1), 66-73.
- Sari, T. (2022). Relationships Between Teachers' Perceptions of Positive Psychological Capital and Organizational Happiness: Mediating Role of Organizational Silence. *Psycho-Educational Research Reviews*, 11(1), 312-323.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.