



**Sosyal Bilimler  
Enstitüsü**

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**MESLEK LİSESİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL İKLİM İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK  
ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

**SULTAN KILIÇARSLAN**

**İSTANBUL, 2021**

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**MESLEK LİSESİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL İKLİM İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK  
ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

SULTAN KILIÇARSLAN

Danışman: PROF.DR. LEVENT ÇİNKÖ

İSTANBUL, 2021

## ÖZET

### MESLEK LİSESİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL İKLİM İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel iklim ve örgütsel sessizlik, örgüt verimliliğini ve örgütün amaçlarına ulaşmasını etkileyen unsurlardır. Bu çalışma, öğretim kurumlarında örgütsel iklim ve örgütsel sessizlik algısı arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla düzenlenmiştir. Araştırma, detaylı bir literatür taramasını ve bir saha çalışmasını içermektedir. Araştırmada beş adet hipotez belirlenmiş ve incelenmiştir. Bu amaca yönelik olarak bir saha araştırması düzenlenmiştir. Saha araştırması İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 302 mesleki ve teknik öğretim kurumunda çalışan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiş; araştırmanın ana kütlesini oluşturan adı geçen öğretim kurumlarındaki öğretmenlere örgütsel iklim ve örgütsel sessizlik konularında daha önceden geliştirilmiş ve Türkçe'ye uyarlanmış iki adet ölçek uygulanmıştır. Araştırma verileri adı geçen ölçeklerin uygulanması ile toplanmış ve uygun istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Çalışma dikkat çekici bulgular ortaya çıkarmıştır. Örgütsel iklim ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ancak örgütsel iklimin tek başına örgütsel sessizliği açıklamaya yeterli olmadığı tespit edilmiştir. İlaveten hem örgütsel sessizlik hem de örgütsel iklimi algılama konusunda katılımcıların bazı demografik özellikleri bakımından farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, örgütsel iklim, örgütsel sessizlik, meslek liseleri, öğretmen

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL SILENCE PERCEPTIONS OF VOCATIONAL HIGH SCHOOL TEACHERS**

Organizational climate and organizational silence are factors that affect the efficiency of the organization and the achievement of the organization's goals. This study is designed to determine the relationship between organizational climate and organizational silence perception in educational institutions. The research includes a detailed literature review and a field study. Five hypotheses were determined and examined in the research. For this purpose, a field study has been organized. The field research was carried out on teachers working in 302 vocational and technical education institutions affiliated to the Istanbul Provincial Directorate of National Education; Two scales, previously developed and adapted to Turkish, on organizational climate and organizational silence, were applied to the teachers in the aforementioned educational institutions, which constitute the main body of the study. Research data were collected by applying the aforementioned scales and analyzed with appropriate statistical methods. The study revealed remarkable findings. It was found that there is a significant negative relationship between organizational climate and organizational silence, but organizational climate alone is not sufficient to explain organizational silence. In addition, it was determined that there were differences in terms of some demographic characteristics of the participants in terms of both organizational silence and organizational climate perception.

**Keywords:** Organization, organizationalclimate, organizational silence, educationalinstitutions, teacher

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın tamamlanma sürecinde bilgi ve tecrübesini esirgemeyen, desteğiyle beni her zaman motive eden ve yönlendiren çok kıymetli danışmanım Prof. Dr. Levent ÇİNKÖ' ya; tez jürimde yer alarak değerli görüş ve önerileri ile çalışmama katkı sağlayan Prof. Dr. Sibel Gök'e ve Dr. Öğr. Üyesi Dilek Işılay ÜÇÖK' a teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Alan araştırmam sırasında anket çalışmamın doldurulması için vakit ayırarak görüşlerini paylaşan tüm meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Çalışma sürecini benimle paylaşan, beni her adımda cesaretlendiren ve yaşadığım sorunlara çözümler üreterek motive eden sevgili ev arkadaşım Gamze ŞENTÖRK' e, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde birlikte görev yaptığımız ve çalışmamı zamanında bitirebilmem için desteklerini esirgemeyen okul müdürüme ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Sevinçlerimi ve üzüntülerimi paylaşan, her zaman yanımda olan ve beni destekleyen aileme ve canım Melike KILIÇARSLAN' a en içten duygularıyla teşekkür ederim.

Desteklerini hep üzerimde hissettiğim ve her zaman başaracağıma inanarak bana güç veren, varlıklarına şükrettiğim canım babaannem Sultan KILIÇARSLAN' a ve canım dedem Durmuş KILIÇARSLAN' a sonsuz teşekkür ederim.

Sultan KILIÇARSLAN

İstanbul, 2021

## İÇİNDEKİLER

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| TABLolar LİSTESİ .....                                        | vii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                                        | x   |
| KISALTMALAR .....                                             | xi  |
| GİRİŞ .....                                                   | 1   |
| BİRİNCİ BÖLÜM .....                                           | 4   |
| 1. ÖRGÜTSEL İKLİM .....                                       | 4   |
| 1.1.ÖRGÜTSEL İKLİM KAVRAMI VE TANIMI.....                     | 4   |
| 1.2.ÖRGÜTSEL İKLİM BOYUTLARI.....                             | 7   |
| 1.2.1.Örgütsel Yapı .....                                     | 7   |
| 1.2.2.Bireysel sorumluluk.....                                | 8   |
| 1.2.3.Ödül.....                                               | 9   |
| 1.2.4.Risk Alma.....                                          | 9   |
| 1.2.5.Samimiyet.....                                          | 9   |
| 1.2.6.Destek.....                                             | 10  |
| 1.2.7.Standartlar .....                                       | 10  |
| 1.2.8.Örgütsel Kimlik/Aidiyet.....                            | 10  |
| 1.2.9.Çatışma ve Çatışmaya Tolerans .....                     | 10  |
| 1.3.ÖRGÜT İKLİMİ TÜRLERİ .....                                | 11  |
| 1.3.1.Halpin'in Örgüt İklimi Sınıflandırması .....            | 11  |
| 1.3.1.1.Açık İklim.....                                       | 12  |
| 1.3.1.2.Bağımsız İklim .....                                  | 12  |
| 1.3.1.3.Kontrollü İklim.....                                  | 13  |
| 1.3.1.4.Samimi Örgüt İklimi.....                              | 13  |
| 1.3.1.5.Babacan iklim.....                                    | 14  |
| 1.3.1.6.Kapalı İklim.....                                     | 14  |
| 1.3.2.Litwin ve Stringer'in Örgüt İklimi Sınıflandırması..... | 15  |

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.3.2.1.Otokratik Yapılı İklim .....                                    | 15 |
| 1.3.2.2.Demokratik Yapılı Örgüt İklimi .....                            | 16 |
| 1.3.2.3.Başarıya Yönelik Örgüt İklimi .....                             | 16 |
| 1.3.3.Wallach'ın Örgüt İklimi Sınıflandırması.....                      | 16 |
| 1.3.3.1.Bürokratik İklim .....                                          | 16 |
| 1.3.3.2.Yenilikçi Örgüt İklimi .....                                    | 16 |
| 1.3.3.3.Destekleyici İklim .....                                        | 17 |
| 1.4.ÖRGÜTSEL İKLİMİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER .....                          | 17 |
| 1.4.1.Örgüt Yapısı .....                                                | 18 |
| 1.4.2.Çalışanların Kişisel Özellikleri.....                             | 18 |
| 1.4.3.Lider Özellikleri .....                                           | 19 |
| 1.5.ÖRGÜT İKLİMİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE OLUŞTURDUĞU ETKİLER ..... | 19 |
| 1.5.1.Verimlilik Üzerine Etkileri.....                                  | 20 |
| 1.5.2.Motivasyon Üzerine Etkileri .....                                 | 20 |
| 1.5.3.İş Tatmini Üzerine Etkileri.....                                  | 21 |
| 1.5.4.Performans Üzerine Etkileri .....                                 | 22 |
| 1.5.5.Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri.....                           | 22 |
| 1.6.OKUL İKLİMİ .....                                                   | 23 |
| 1.6.1.Olumlu Okul İkliminin Belirleyici Faktörleri .....                | 24 |
| 1.6.2.Okul İklimi Boyutları .....                                       | 28 |
| 1.6.2.1.Halpin ve Croft (1963)'a göre okul iklimi boyutları. ....       | 29 |
| 1.6.2.2.Hoy Ve Tarter'a Göre Okul İkliminin Boyutları.....              | 30 |
| 1.7.ÖRGÜTSEL İKLİM KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR.....                    | 31 |
| 1.7.1. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar .....                            | 31 |
| 1.7.2.Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....                               | 32 |
| İKİNCİ BÖLÜM.....                                                       | 35 |
| 2.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK .....                                              | 35 |
| 2.1.Örgütsel Sessizlik Tanımı ve Kavramı.....                           | 35 |

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 2.2.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ.....                 | 38 |
| 2.2.1.Kabullenici Sessizlik .....                   | 38 |
| 2.2.2.Korunmacı Sessizlik.....                      | 39 |
| 2.2.3.Korumacı Sessizlik.....                       | 40 |
| 2.2.4.Fırsatçı Sessizlik.....                       | 41 |
| 2.3.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLİŞKİLİ TEORİLER .....  | 41 |
| 2.3.1.Vroom ‘un Beklenti Teorisi.....               | 41 |
| 2.3.2.Fayda-Maliyet Analizi.....                    | 41 |
| 2.3.3. Sessizlik Sarmalı .....                      | 42 |
| 2.3.4.Kendini Duruma/Ortama Uyarlama .....          | 43 |
| 2.4.ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ.....             | 43 |
| 2.4.1. İşgörenlerin Yöneticilerine Güvenmemesi..... | 44 |
| 2.4.2.Konuşmanın Riskli Görülmesi .....             | 45 |
| 2.4.3.Çalışanların Dışlanma Korkusu.....            | 46 |
| 2.4.4.İlişkileri Zedeleme Korkusu .....             | 46 |
| 2.4.5.Geçmiş Deneyimler .....                       | 47 |
| 2.5.SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ .....                    | 47 |
| 2.5.1.Çalışan İtaati.....                           | 48 |
| 2.5.2.Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme .....   | 48 |
| 2.5.3.Sağır Kulak Sendromu .....                    | 49 |
| 2.5.4.Razı olma veya Pasif Kalma.....               | 49 |
| 2.5.5.Özgüvensiz Sessizlik.....                     | 50 |
| 2.6.ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER.....    | 50 |
| 2.6.1.Yönetmel Faktörler .....                      | 50 |
| 2.6.2.Örgütsel Faktörler.....                       | 53 |
| 2.6.3.Bireysel Faktörler .....                      | 57 |
| 2.6.4.Kültürel Faktörler .....                      | 58 |
| 2.7.ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI.....             | 59 |



|                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.7.1.Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeydeki Sonuçları .....                                                                             | 59  |
| 2.7.2.Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları.....                                                                              | 60  |
| 2.8.ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLE İLGİLİ LİTERATÜR İNCELEMESİ .....                                                                                | 63  |
| 2.8.1.Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt Dışındaki Araştırmalar .....                                                                     | 63  |
| 2.8.2.Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt İçindeki Araştırmalar.....                                                                       | 64  |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....                                                                                                                        | 66  |
| 3.MESLEK LİSELERİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL İKLİM VE<br>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARININ İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA..... | 66  |
| 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....                                                                                                     | 66  |
| 3.2.Araştırma Problemi ve Hipotezleri.....                                                                                                | 68  |
| 3.3. Araştırmanın Yöntemi .....                                                                                                           | 70  |
| 3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....                                                                                               | 70  |
| 3.5.Veritoplama Yöntemi ve Ölçme Araçları .....                                                                                           | 71  |
| 3.6. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları .....                                                                                        | 72  |
| 3.7.Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular .....                                                                                       | 73  |
| 3.7.1. Katılımcıların Demografik Bulguları .....                                                                                          | 73  |
| 3.7.2. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri, Tanımlayıcı ve Normallik Analizi Sonuçları.....                                                  | 74  |
| 3.7.3. Ölçeklerin Anlamlılık İstatistiklerine İlişkin Bulgular .....                                                                      | 79  |
| 3.7.3.1. Örgütsel İklim Algısı ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin<br>Araştırma Bulguları.....                 | 79  |
| 3.7.3.2. Örgütsel Sessizlik Algısı ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere<br>İlişkin Araştırma Bulguları.....             | 87  |
| 3.7.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular .....                                                                                        | 91  |
| 3.7.5. Regresyon Analizi Bulguları .....                                                                                                  | 93  |
| TARTIŞMA .....                                                                                                                            | 95  |
| SONUÇ .....                                                                                                                               | 103 |
| KAYNAKÇA.....                                                                                                                             | 108 |
| EKLER.....                                                                                                                                | 120 |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1 Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin İstatistikler .....                                     | 74 |
| Tablo 2 Ölçeğin İç Tutarlılığını Gösteren Cronbach – $\alpha$ Analizi Sonuçları.....                                  | 75 |
| Tablo 3 Örgütsel İklim Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....                              | 75 |
| Tablo 4 Katılımcıların Örgütsel İklim İlişkin Algı Düzeyleri .....                                                    | 76 |
| Tablo 5 Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....                           | 77 |
| Tablo 6 Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algı Düzeyleri .....                                         | 77 |
| Tablo 7 Normallik Testi Sonuçları .....                                                                               | 78 |
| Tablo 8 Katılımcıların Örgütsel İklim Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasının İncelenmesi ....                   | 79 |
| Tablo 9 Katılımcıların Örgütsel İklim Düzeylerinin Yaş Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....                        | 80 |
| Tablo 10 Katılımcıların Örgütsel İklim Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....              | 81 |
| Tablo 11 Katılımcıların Örgütsel İklim Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....            | 82 |
| Tablo 12 Katılımcıların Örgütsel İklim Düzeylerinin Kıdeme Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....                     | 83 |
| Tablo 13 Katılımcıların Örgütsel İklim Düzeylerinin Okulda Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....    | 85 |
| Tablo 14 Katılımcıların Örgütsel İklim Düzeylerinin Branşa Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....                    | 86 |
| Tablo 15 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasının İncelenmesi                    | 87 |
| Tablo 16 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarının Yaş Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....                    | 88 |
| Tablo 17 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....           | 88 |
| Tablo 18 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....         | 89 |
| Tablo 19 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarının Kıdeme Göre Farklılaşmasının İncelenmesi                       | 89 |
| Tablo 20 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarının Okulda Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasının İncelenmesi..... | 90 |
| Tablo 21 Katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının branşa göre farklılaşmasının incelenmesi .....                 | 90 |

|                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 22 Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ve Örgütsel İklim Ölçeği Puanlarına Ait Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....             | 91  |
| Tablo 23 Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ve Örgütsel İklim Ölçeği Boyutları Puanlarına Göre Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları ..... | 91  |
| Tablo 24 Örgütsel İklimin Örgütsel Sessizliği Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları .....                        | 93  |
| Tablo 25 Araştırma Hipotez Sonuçları.....                                                                                        | 102 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1 Sağlıklı ve Sağlıksız Okulların Özellikleri..... | 25 |
| Şekil 2 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları .....             | 62 |



## KISALTMALAR

Akt: Aktaran

Ed.: Editör

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

MTEGM: Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü

TDK: Türk Dil Kurumu

SPSS: Statistical Package for Social Science

OCDQ: Organizational Climate Description Questionnaire

## GİRİŞ

Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, büyük oranda onun insan kaynağına bağlıdır. İnsanlar tarafından belli bir amaca yönelik olarak kurulan örgütler, hızla değişen ve gittikçe yoğunlaşan rekabet ortamında hem varlıklarını sürdürebilmek hem de amaçlarına ulaşabilmek için yeni yönetim yaklaşımları geliştirmek durumundadırlar. Uygulanacak yönetim yaklaşımlarında dikkate alınması gereken hususların başında şüphesiz ki –örgütün amaçlarına ulaşmasının asli unsurlarından biri olan- çalışanlar ve çalışanları kuşatan ‘örgüt iklimi’ gelmektedir. Bu nedenle yeni yönetim yaklaşımları kapsamında yönetim literatürünün üzerinde gittikçe daha fazla yoğunlaştığı kavramlar arasında ‘örgüt iklimi’ ve bununla ilişkili kavramlardan biri olan ‘örgütsel sessizlik’ yer almaktadır.

Örgütün kişiliği olarak da görülen ‘örgüt iklimi’ kavramı, çalışanların doğrudan ya da dolaylı olarak etkilendikleri çalışma ortamını ifade eder. Örgüt iklimi, örgütün verimliliğini ve etkililiğini belirleyici bir özelliğe sahiptir. Örgütsel çalışma ortamının incelenmesiyle, bir örgütün verimliliği ve etkililiği hakkında önemli bilgiler elde edilebilir; değişmesi gereken yapısal öğeler tespit edilebilir. Bu nedenle örgüt iklimi, örgütsel yönetim açısından üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur.

Örgüt iklimi, -örgütsel faktörlerin bir alt boyutu olarak- örgütün kimliğini oluşturan, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen, örgüte hâkim olan ve ölçülebilen tüm özellikleri ifade eder. Örgüt iklimi, örgütün psikolojik ortamını yansıtır. Bu nedenle de örgütün sahip olduğu koşulların çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını belirler. Örgüt iklimine yönelik çalışanların algıları, onların örgütsel aidiyetlerinin yanında örgüte ve yaptıkları işe yönelik duygusal ve davranışsal yaklaşımlarını da pozitif ya da negatif yönde etkiler. Bu ise doğal olarak çalışan memnuniyetini ve bunun sonucunda iş verimliliği ile örgütsel aidiyetlerini artırmalarına imkân sağlar; çalışanların örgüte yönelik katkılarını artırır.

Bugün örgütlerin en önemli zenginlik kaynaklarından biri, nitelikli insan kaynağıdır. Örgütün sahip olduğu yetişmiş ve nitelikli insan kaynakları, yeni ve yaratıcı fikirlerin de kaynağını oluşturur ve bu fikirler ve yenilikçi uygulamalarla örgüt rakipleri karşısında rekabet imkânı kazanır; hatta rekabet üstünlüğü oluşturur. Özellikle yazılım gibi hizmet nitelikli ya da yüksek teknolojiye dayalı sektörlerde nitelikli insan gücü kritik bir öneme sahiptir. Örgütün sahip olduğu nitelikli insan kaynaklarının katkısı uzun süreden beri artık ‘entelektüel sermaye’ olarak nitelendirilmektedir. Bu entelektüel sermayenin örgüt açısından katma değere dönüşmesi, onların yenilikçi fikirlerini hayata geçirebilmelerine, kendilerini örgüt ortamında rahat ve yeterince özgür hissedebilmelerine ve fikirlerini hayata geçirebilecekleri uygun örgütsel ortamı bulabilmelerine bağlıdır.

Örgüt çalışanlarının örgüt iklimine bağlı olarak ortaya koydukları tutum ve davranışları ifade etmek üzere ‘örgütsel sessizlik’ kavramı ortaya çıkmıştır. Kavram; mevcut toplumsal ve ekonomik

yapıdaki hızlı değişimler ve gelişimler karşısında literatürde daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır. Örgüt ikliminin de bir sonucu olan örgütsel sessizlik, - çalışanların örgütsel konularla ilgili bilgi, düşünce ve önerilere sahip olmalarına rağmen bireysel veya örgütsel nedenlerle sessiz kalmayı tercih etmeleri nedeniyle- örgütün değişim ve gelişimi için bir tehlike unsurudur. Örgütsel iklim, çalışanların örgüte ilişkin algılarını; o da örgütsel sessizliği etkiler. Örgüt iklimini olumsuz olarak algılayan çalışan, kendini stres altında ve değersiz hisseder. Bu ise örgütsel sessizliğe zemin hazırlar. Çalıştığı örgütte sorunlarını dile getiremeyen, fikir ve öneri sunamayan çalışanlar, zamanla örgüte karşı kayıtsız kalmakta; örgütsel aidiyetleri zayıflayabilmekte; ayrıca örgüte yönelik benimsediği amaç ve değerler de zayıflamaktadır. Bu ise örgütün düşünsel zenginlikten yoksun kalmasına, iletişimin azalmasına ve aynı zamanda sorunların artmasına neden olmaktadır.

Örgüt iklimi eğitim örgütlerinde eğitim-öğretim uygulamalarının etkinliğine yön veren önemli bir olgudur. Okul ikliminin etkisi, onu kimin oluşturduğu ve ondan kimin etkilendiğine bağlı olarak değişir. Örneğin; öğretmenler için okul ikliminin oluşturulmasında asli unsur –tek başına yegane unsur olmasa da- okul yöneticileri; öğrencilerin ve velilerin okul iklimi algılarının oluşmasında yöneticiler ve öğretmenler birlikte önemli asli unsur durumundadır. Bu durumda yöneticiler ve öğretmenler birlikte şekillendirdikleri okulun iklimine doğrudan etki ederek okul kimliğinin oluşmasını sağlarlar. Okul ve öğrenci başarısı genel olarak olumlu okul iklimi ve öğretmenlerin performansına bağlıdır. Bağlı bulundukları merkezi yönetim yapısının etkisi altında olsalar dahi her okulun kendine has bir kişiliği, yani iklimi vardır. Okul ikliminin gelişiminde okul üyelerinin beklentileri ve davranışları hep birlikte önemlidir. Yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin iletişim ve etkileşimleri –her ne kadar farklı derecede etkileri olsa da- okul iklimini birlikte oluşturur. Okul iklimi aynı zamanda toplumun okulu değerlendirmek için kullandıkları ölçütlerden biridir. Bu nedenle okul ikliminin olumlu olarak algılanması etkili ve verimli görünmesinin ön koşuludur.

Okul iklimi bu çalışmada daha ziyade öğretmenler açısından ele alınmaktadır. Öğretmenlerin fikir ve görüşlerini rahatça ifade edebileceği, destekleyici ve olumlu bir iklim yaratılmasında asli unsur büyük oranda okul yöneticileri olmaktadır. Okul yöneticileri, öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algılarını şekillendiren en etkili unsurdur.

Literatürde örgütsel iklim ve örgütsel sessizlik kavramları üzerine yoğun denilebilecek bir literatürün oluştuğu gözlenmektedir (Çevik 2010; Şentürk, Sağnak 2012; Kahveci, Demirtaş 2013; Çekiş 2018; Arslan 2019; Ünsal 2019; Tatar 2019; Bodur 2019 ; Dağlı 2020). Ancak eğitim örgütlerinde özellikle de mesleki eğitim veren ortaöğretim kurumlarında bu iki kavram üzerine yeterli çalışmaya rastlanılmamıştır. Hâlbuki eğitim kurumları hemen hemen bütün toplumlarda toplumu etkileyen, onun geleceğini şekillendiren ve neredeyse bireylerin tamamının hayatı ile birebir ilişkili kurumlardır. Bu nedenle böyle bir konunun eğitim örgütlerinde yeteri kadar çalışılmamış olması önemli bir eksikliktir. Kaldı ki bu kavramların örgütün verimliliği ve etkililiği ile direkt ilişkili olması,

eğitim-öğretim kurumlarının toplumsal hayata etkileri göz önüne alındığında –konunun çalışılması bakımından- önem arz etmektedir.

Bu çalışmada meslek lisesi öğretmenlerin “öğrötsel iklim” algısı ile “öğrötsel sessizlik” düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Çalışma, bahsedilen amaca yönelik olarak üç bölüm halinde düzenlenmiştir.

*Birinci bölümde* öğrötsel iklimi kavramı ve tanımı, boyutları, öğrötsel iklimi sınıflandırmaları, öğrötsel iklimi belirleyen faktörler ve çeşitli değerışkenlere göre öğrötsel iklimi sonuçları ele alınmış olup okul iklimi kavramına değerinilmiştir.

*İkinci bölümde*, öğrötsel sessizlik kavramı ve tanımı, öğrötsel sessizlik türleri, öğrötsel sessizlik teorileri, öğrötsel sessizliğin nedenleri, sessiz kalma biçimleri, sessizliği oluşturan faktörler, öğrötsel sessizliğin sonuçları ve okullarda öğrötsel sessizlik konuları tartışılmıştır.

*Üçüncü bölüm*, araştırmada kullanılan yöntem konusunu ve araştırmanın amaçlarına yönelik uygulanan bir saha araştırmasının (İstanbul ilinde bulunan Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri’nde görev yapan öğretmenlerden oluşan bir örneklemden toplanan verilerin) analiz sonuçları ve bulgularını tartışmaktadır. Öncelikle araştırmanın konusu, araştırma problemi, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın evreni ve örneklem konuları ile veri toplama yöntemi ve aracı, araştırmanın sınırlılıkları konuları ele alınmış; daha sonra da saha araştırmasına ilişkin analiz sonuçları ve bulgular sunulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. ÖRGÜTSEL İKLİM

Bu bölümde örgüt iklimi, örgütsel iklimin boyutları, örgüt iklimi tipleri, örgüt iklimini belirleyen faktörler, örgütsel iklimin olası sonuçları hakkında kuramsal çerçeveye yer verilmiştir. Ardından okul iklimi başlığı altında okul iklimini belirleyen faktörler ve okul iklimi boyutları hakkında bilgilere değinilmiş son olarak örgütsel iklim ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

#### 1.1.ÖRGÜTSEL İKLİM KAVRAMI VE TANIMI

Araştırmanın ana konularından biri olan örgüt iklimini doğru anlayabilmemiz için, öncelikle örgüt kavramını tanımlamamız gerekmektedir. Örgüt, “iki veya daha fazla üyeden oluşan, belli bir amaç veya amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde planlanan sosyal bir sistem”dir (Demirtaş, Güneş 2002: 197).

Köken bilimsel yönden iklim (climate) kelimesi, Yunanca kökenli olup eğim, eğilim anlamlarına karşılık kullanılmaktadır. Sözcük olarak iklim, sıcaklık, basınç gibi fiziksel meteorolojik olguları ifade etmekle birlikte örgüt üyelerinin örgütün iç çevresine dair yaptıkları betimlemeleri ve algılarını da yansıtır. Gilmer (1971)’e göre iklim fiziksel anlamının yanında psikolojik bir anlamı da içinde barındırmaktadır. Örgütsel araştırmalar iklimi, örgütte hissedilen genel hava ve duygular ile ilişkilendirerek örgüt üyelerinin iş tutumlarını ve davranışlarını etkileyen çok önemli bir bağımsız değişken olarak görmektedirler. Örgüt iklimi, çalışanların kurumda, doğrudan ya da dolaylı olarak etkilendikleri çalışma ortamını ifade etmektedir. Bu anlamda örgüt iklimi soyut bir kavramdır ve kurumun psikolojik yönünü yansıtmaktadır. Çünkü örgütlerinde insanlar gibi katı, samimi, sıcak, yenilikçi, geleneksel veya tutucu gibi sıfatlarla ifade edilebilecek özellikleri vardır. (Yılmaz, Altinkurt 2013: 1-2). Örgüt üyelerinin tutum ve davranışları örgütün genel yapısı ve örgüt iklimine ilişkin bilgi vermektedir (Demirez, Tosunoğlu 2017: 70 ).

İklim kavramı 1939 yılında Lewin, Lippitt ve White tarafından sosyal iklim konularının tartışılmaya başlamasıyla kavramsallaştırılarak sosyal psikoloji araştırmalarında kullanılmaya başlanmıştır. Bu ilk çalışmalar, örgütsel iklim kavramının gelişmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt ikliminin çalışan ihtiyaçları, örgütsel politikalar ve değerler, çalışanların kişilikleri gibi boyutlarla açıklandığı kapsamlı araştırma Argyris (1958) tarafından yapılmıştır (Gök 2009: 589).

Örgüt ikliminin örgüt kuramcıları ve uygulayıcılar tarafından kavramsallaştırılması ve ölçülmesine yönelik araştırmalar 1960’lı yıllardan itibaren ön plana çıkmıştır. Bu ilk çabalar örgüt ikliminin tanımlanması ve boyutlarının ölçülmesi üzerine olmuştur (Hoy, Tarter 1997: 264). Örgüt ikliminin çağdaş bir ilgi alanı olarak sürekli araştırılan bir konu olduğu görülmektedir. Endüstriyel

psikoloji alanında örgüt iklimi kavramını ilk kez kullanan Gellerman (1960) olmuştur. Örgütlerin her birinin kendine özgü kişiliklerinin olduğunu ve bu durumun her örgütü ötekilerden ayıran bir çalışma ortamı yani örgüt iklimi meydana getirdiğini ifade etmiştir (Ertekin 1978: 4-5).

Litwin ve Stringer (1968), örgüt iklimini bir aracı değişken olarak kavramsallaştırmış olup davranış ve motivasyonu etkileyen, çalışanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve iş çevresinin ölçülebilen bir dizi özelliklerinin toplamı olarak tanımlamaktadırlar (Litwin, Stringer 1968 akt: Özgenel 2020: 3). Örgüt iklimi kavramını en çok kullanan ve hakkında araştırmalar yapan Tagiuri ve Litwin'e göre örgüt iklimi, bir örgütün iç çevresinin katlanır niteliğidir. Örgütlerin sahip olduğu koşulların çalışanlar tarafından algılanış biçimi ve örgütsel yaşamın niteliği olarak ifade edilen örgüt iklimi çalışanlarının davranışlarını ve örgütün değerlerini etkiler (Tagiuri, Litwin 1968 akt: Dağlı 2020: 5). Tagiuri (1968) yaptığı başka bir tanımda "Belirli kişisel özelliklerin kişiliği oluşturduğu gibi ekoloji, çevre, sosyal sistem ve kültürün bazı özellikleri de iklimi oluşturur" diyerek örgüt iklimini örgütün kişiliği olarak ele almıştır (Hoy, Miskel 2010: 185).

Örgüt iklimi araştırmaları yapan ve bilhassa örgüt iklimini betimleme aracı geliştiren Halpin (1966) "Birey için kişilik ne ise, örgüt için de iklim odur." ifadesiyle iklimi, örgütün kişiliği olarak tanımlamıştır (Halpin 1966:131 akt: Dağlı 2020: 5). Halpin'in tanımı örgüt iklimi kavramını en net ve kısa bir biçimde ortaya koymaktadır.

Jones ve James (1979) örgüt ikliminin psikolojik iklimden ayrı değerlendirilmesi gerektiğini vurgular. Psikolojik iklim, kişinin iş çevresi ile ilgili tamamen bireysel olan görüşleri, düşünceleri ve tutumlarından oluşur. Örgütsel iklim kavramı ele alındığında ise, örgütsel nitelikler ve iş çevreleriyle alakalı ortak algılamalar söz konusudur (Fettahoğlu, Tatlı 2015: 65). Psikolojik iklim, kişiye özgü bireysel özelliklerdir fakat bir örgütte yer alan diğer kişilerle ve örgütle sentezlenince örgütün iklimini oluşturur.

Örgütsel iklim ile ilgili literatürde ilk Türkçe tanımlamalardan birini yapan Ertekin (1978) ise kuramsal ve uygulamalı çalışmalardan yola çıkarak kavramı "örgüt kimliğini oluşturan, çalışanların davranışlarını ve algılamalarını etkileyen, örgüte hakim olan özelliklerin tümünü kapsar" şeklinde tanımlamıştır. (Ertekin 1978: 4-5).

Öge (2001)'ye göre örgüt iklimi kavramı, tamamen örgüt ile ilişkilidir ve örgütün psikolojik ortamını anlatır (Öge 2001: 11). Arslan (2004)'a göre örgüt iklimi kavramı, çalışma çevresiyle ilgili bir dizi özelliği yansıtmaktadır. Endüstri işletmelerinde örgüt psikolojisini anlamada örgüt ikliminin anahtar kavram olarak karşımıza çıktığını vurgulamaktadır. Çalışanların örgütsel davranışlarını etkileyen örgüt iklimini çalışanların güdülenme ve performanslarının artmasını da sağlamaktadır (Arslan 2004: 3-4).

Bursalıoğlu' da Halpin (1966)'in tanımına aynen katılarak, "Her insan gibi örgütlerin de kendine has bir kişiliği vardır. Bu kişilik, örgütün genel atmosferine yansır. Yani bireyin kişiliğine

karşılık, örgütün havası/iklimi vardır.” ifadesini kullanmıştır. Aynı zamanda örgüt iklimini, örgütün *amaç, yapı, süreç ve hava* (iklim) boyutlarından biri olarak değerlendirmiş ve örgütü açıklamakta kullanıldığına değinmiştir (Bursalıoğlu 2015: 24). Ülkemizde yapılan tanımlamalarda genel olarak örgüt iklimi, örgütün kişiliği/kimliği olarak ele alınmakta ve değerlendirilmektedir. Nasıl ki kişilik, bireyin davranışlarını yönlendiren ve onu diğerlerinden ayıran özellikler bütünüyse, örgüt ikliminin de o kurumu ötekilerden farklı kılan aynı zamanda çalışanların eylem ve davranışlarını etkileyen tüm özellikleri ifade ettiği savunulmaktadır (Barutçugil 2002: 14). Bu tanımlamalar ışığında bir örgütün iklimi, o örgütün kişiliği olarak değerlendirilmektedir. Kişilik, insan davranışlarını etkileyen en önemli faktördür (Barutçugil 2004: 28). Örgüt iklimi de çalışan davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Örgüt iklimi, çalışanların iş ortamlarına ilişkin algıları ve bunun bilişsel-duygusal sonuçları olarak tanımlanmıştır. Bu nedenle İklim kavramında sosyal psikolojin de etkileri görülmekte olup, kavram bireylerin davranışlarını ortaya koydukları psikolojik çevreyi betimlemektedir. Bireyler arasında gerçekleşen etkileşimler sonucunda çalışanlar arasında ortak değerler, normlar ve bunların sembolik ifadeleri ortaya çıkarak örgütün kabul edilmiş anlamları olarak değerlendirilir. Örgüt hayatını karakterize eden hisler, yaklaşımlar ve davranış türleri örgüt iklimini ifade eder (İşcan, Karabey 2007: 182). Dolayısıyla bireylerin davranışları ve davranışın potansiyel sonuçları örgüt iklimini çözümlemeye imkan sağlar.

Örgütsel iklim ile ilgili literatürde çeşitli araştırmacılar ve kuramcılar tarafından yapılan tanımların ortak özelliği örgütsel iklimin çalışanların algılarını ve örgütsel davranışı etkileyen, uzun süreli ve ölçülebilen, bir örgütü diğerinden ayıran özelliklere sahip olduğudur. Örgütsel iklimin oluşması, yılların ve çeşitli etkenlerin ürünü olarak ortaya çıkar (Balcı 2002: 128). Diğer taraftan tüm bu tanımlardan anlaşılan, iklimin bireylerin çalıştıkları örgütteki algıları ve tutumlarından ortaya çıktığıdır.

Örgüt iklimi iş görenler tarafından “birey odaklı”, “iş odaklı” ya da “karşılıklı ilişkiler odaklı” algılanabilir. Bu farklı algılamalar sonucunda bireyin örgütsel klime yönelik tutumu şekillenir. Bu tutumların toplamı örgüt iklimini gösterir. Çalışanların örgütsel performanslarının ve verimliliklerinin ardında sadece kişisel özelliklerinin ve beklentilerinin etkisi yoktur, örgüt iklimi algıları da tüm bu faktörleri etkiler (Tutar 2016: 225-228). Bu nedenle geliştirilecek pozitif örgüt iklimi örgüt verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir. Bir örgütte işgörenlerin örgüt amaçlarını benimseyerek beklenen davranışları göstermeleri ideal örgütsel ikliminin gelişimi için gerekli unsurlardandır.

Örgüt iklimi örgütün psikolojik yönü olarak nitelendirildiği için yöneticilerin elinde somut bir veri bulunmamaktadır. Örgütsel değişim sürecinde de örgütsel iklim ile ilgili somut bir etki kısa vadede fark edilemez. Önceden tespit edilemeyen ve fark edilemeyen bu etki örgüt için önemli bir risk faktörüdür. Örgüt iklimi, kurumdaki birçok unsuru etkiler ve kurumdaki birçok unsurdan da etkilenir.

Örgütlerin, akıllı, yenilikçi, profesyonel ve pozitif çalışanlar istemeleri halinde, sağlıklı çalışma ortamıyla örgüt iklimi oluşturmaları gerekli ve önemlidir (Eren 2017: 374).İşgörenlerin bir örgütün temel kaynağı olduğu unutulmamalı ve kendilerini iyi hissedecek, yüksek performans sergileyecek sağlıklı olarak algıladıkları bir örgüt atmosferinde çalışmaları gereklidir.

## **1.2.ÖRGÜTSEL İKLİM BOYUTLARI**

Örgüt iklimi araştırmaları 1930'lu yıllarda başlamış olup halen devam etmektedir. O dönemden günümüze kadar konuyla ilgili yapılan uygulama ve araştırmalarda, örgüt iklimi kavramının tanımlanması, ölçülmesi ve boyutları gibi birçok farklı konu ele alınmıştır. Örgüt ikliminin boyutları araştırmacıların önemle üzerinde durduğu ve örgütsel iklimi etkilediği varsayılan faktörler olarak değerlendirilmiştir (Kanten, Ülker 2009: 117). Örgüt iklimi ile ilgili çalışmaların birçoğunda örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarına etki eden değişkenlerin saptanarak, örgütsel davranışları ve örgütün temel öğelerini belirli kriterler doğrultusunda sınıflandırma amacı yatmaktadır (Bucak 2002: 11).

Örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen ve örgütteki bireylerin her biri tarafından farklı biçimlerde algılanan örgüt iklimini oluşturan boyutlarla ilgili çeşitli görüşler ve sınıflandırmalar vardır (Bilgen 1990: 48). Örgüt iklimi çok boyutludur çünkü farklı ve karmaşık unsurlardan oluşmaktadır. Bu sebeple örgüt iklimine ait boyutlar araştırmaların amacına ve niteliğine göre farklılık göstermektedir. Sosyal psikoloji, sosyoloji, endüstri, davranış, yönetim ve eğitim bilimlerinde örgüt iklimiyle ilgili bilimsel çalışmalara yer verilmiş olup örgüt ikliminin farklı boyutları üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Araştırmacıların önem verdikleri bu kavramsal boyutlar, örgüt iklimini etkileyen faktörlerdir (Ertekin 1978: 30-40).

Örgüt iklimi konusunda önemli bir araştırma yapan Litwin ve Stringer (1968) çalışmalarında örgüt iklimi boyutlarını ve bu boyutların örgüt üyeleri üzerinde hangi güdülerine harekete geçirdiğini saptamışlardır. Örgüt ikliminin 9 boyutu literatürde şu şekilde yer almaktadır (Litwin, Stringer 1968 akt: Ertekin 1978: 26).

### **1.2.1.Örgütsel Yapı**

Örgütsel yapı, en yalın anlamıyla organizasyonun genel tasarımını ifade eder. Örgüte ait iş ve işlemlerin düzenlenmesi, karar alma sürecinde mevcut yetkinin nasıl kanallize edileceği ve çalışanların iletişime bağlı ilişkilerinin nasıl sürdürüleceğinin belirlenmesi olarak tanımlanan formal bir modeldir (Şahin 2010: 27).

Örgütsel yapı, çalışanların uymak zorunda oldukları talimatları, resmi prosedürleri, kuralları ve kısıtlamaların ölçüsünü yansıtmaktadır. Örgütsel yapının göstergeleri; örgütte algılanan sınırlar, iş

ile ilgili ulaşılabilir bilginin miktarı, hiyerarşi derecesi, otorite, statü için rekabet ve sosyal mesafe olarak ifade edilmektedir. (Litwin, Stringer 1968: 46).

Litwin ve Stringer'in çalışmalarında temel aldığı McClelland (1961), araştırmasında, çalışma ortamı ve örgütsel yapı ile ilgili, bireyde üç temel güdünün ön planda olduğunu belirlemiştir. Bu güdüler, verimli - etkili olma, zor bir işi yapabilme ihtiyacından doğan başarıma güdüsü; başkalarını etkileme ve kontrol sağlama ihtiyacından doğan güç güdüsü; onay görme, yakın ilişkiler geliştirme ve bütün olma ihtiyacından doğan bağlanma güdüsüdür (Mercanlıoğlu 2012: 47). McClelland'ın sınıflandırmasına göre, başarıma güdüsü yüksek olan bireyler, yapısal sınırların net bir şekilde tanımlanmadığı, bilginin gizlendiği, belirsizlik içeren şartlarda çalışma isteği içerisindeyler. Çünkü belirsizlik ortamında, deneyerek sonuca ulaşmak, bireydeki başarıma ihtiyacını karşılamakta ve motivasyonunu artırmaktadır. Örgütün yapısal çerçevesini davranışlar üzerindeki kısıtlamalar, bilginin ulaşılabilirliği ve örgütün çalışanlar tarafından algılanan sınırları belirlemektedir. (Robbins, Judge 2012: 5).

Örgütsel yapı göstergelerinden, otorite, mevki için rekabet ve hiyerarşik durum, güç güdüsü baskın bireylerin motivasyon düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel yapı boyutunun motivasyon üzerindeki etkisi, daha çok güç ihtiyacı baskın bireylerde etkili olmaktadır. Özellikle bağlanma ihtiyacı baskın olan bireylerde örgütsel yapının etki düzeyi düşük olarak değerlendirilmektedir (Litwin, Stringer 1968: 47).

### **1.2.2.Bireysel sorumluluk**

Sorumluluk boyutu, daha çok çalışanların işleriyle ilgili inisiyatif ve yetkilerini kullanabilmeleri ile ilgilidir (Çekmelioglu 2005: 26). İşgörenlerin herhangi bir denetim olmadan da kendilerine verilen işleri yerine getirebilme ve sürdürdükleri işlerin tüm sonuçlarında sorumluluğu üstlenme seviyeleridir. Yöneticiler çalışanlarından, çalışma prosedürlerini belirledikten sonra, verilen görevin ikinci bir tekrara gerek duymadan direk yerine getirecek ve işle ilgili yaşanan problemlere kendi çözümlerini üretebilecek düzeyde sorumluluk taşımalarını beklemektedir (Litwin, Stringer 1968: 49).

Bireysel sorumluluğa önem veren bir örgüt yapısının çalışanların başarı güdüsünün uyarılmasında önemli etkileri vardır. Başarı güdüsü yüksek bireyler kendilerine kişisel sorumluluk verilmesini istemektedir. Elde edilen başarı, bireyin kendisine verilen sorumlulukları yerine getirmesinden kaynaklanmıyorsa, birey görevi başarmış olarak görmemekte ve motivasyon düzeyi olumsuz etkilenmektedir (Çekmecelioglu, Keleş 2008: 4).

### 1.2.3.Ödül

Örgütsel iklimin ödül alt boyutu ise, yapılan işlerin sonuçlarıyla ilgili geri dönütlerde cezalandırma yerine ödüllendirme politikası uygulamanın önemini vurgulamaktadır. Örgütsel verimliliği artırmak için, performansı başarılı bulunan çalışanın ödülle mükafatlandırılması son derece önemlidir. Ödüllendirici bir iklim, cezalandırıcı bir iklime göre daha çok bağlanma ve başarı motivasyonu yaratırken, başarısızlık korkusunu da azaltır. Ödül sisteminin nesnel, etkinliğe yönelik, açık, belirgin ve kesin olduğu algılandığında bireyin başarı güdülenmesi uyarılabilir. Performansa dayalı ve adil bir ödül sistemi geliştirebilen örgütlerde çalışanların yaratıcılığı, örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Baş 2011: 5; Çekmecelioğlu, Keleş 2008: 4).

### 1.2.4.Risk Alma

Risk alma alt boyutu, çalışanların işlerini yürütürken aldıkları risklerin derecesiyle ilgilidir. Rekabet edebilmek için, işle yüz yüze gelmeyi ve hesaplanan riskleri göze almaya hazır olmayı ifade etmektedir (Halis, Uğurlu 2008: 109). Bu boyut, “Çalışanlar yaptıkları işte risk almaktan hoşlanırlar mı yoksa kendilerini koruma amaçlı risklerden kaçınırlar mı?” sorularının cevabını vermektedir. Risk almayı destekleyen bir örgüt ortamı çalışanlarda başarı ve yaratıcılığı tetikleyecektir. Risk, başarıma ihtiyacını güdülemektedir. Başarı güdüsü yüksek bireyler genellikle orta düzeyde risk olasılığı olan görevleri üstlenirler. Fakat çok riskli ya da risk barındırmayan görevler onların motivasyonunu etkilemez. Bağlanma ve güç güdüsü yüksek çalışanların motivasyonu da risk alma boyutundan etkilenmez. (Gershon vd. 2004: 37). Öte yandan katı, otoriter örgüt yapısı, kapalı iletişim gibi faktörler risk alma davranışına engel teşkil ederler (Çekmecelioğlu, Keleş 2008: 4).

### 1.2.5.Samimiyet

Samimiyet, örgütte çalışanlarca algılanan arkadaşça havayı ifade etmekte olup sosyal grupların ve arkadaşlıkların nasıl yayıldığını irdeleyen alt boyuttur. Çalışanlar arasında gelişen dostça ilişkiler ve sosyal grupların birbirine yardım ederek destek olması bu boyutta ele alınmaktadır. Bir örgütte, ilişkilerin olumlu ve samimi olması, yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından destek göreceği hissi, olumlu bir örgüt iklimi oluşturmaktadır (Şahin 2010: 27).

Görevlerle ilgili kuralların ve prosedürlerin keskin sınırlarla belirlendiği örgütsel yapılarda samimiyet düzeyi düşüktür. Samimi, yardımsever örgüt iklimi, bağlanma güdüsü baskın olan bireylerde daha çok etkili olmaktadır. İlişki kurma ihtiyacı hisseden birey, çalışma arkadaşları tarafından sevilme ve kabul görme gibi öğeleri önemseydiğinden, samimiyet boyutu, bu bireylerde motivasyonun artırmasını sağlamaktadır. Fakat samimi çalışma ortamı başarı ve güç güdüsü yüksek bireylerde motivasyon artırıcı bir etki yaratmamaktadır (Litwin, Stringer 1968: 51).

### **1.2.6.Destek**

Destek alt boyutu, örgütlerde yöneticiler ve çalışanların karşılıklı olarak yardım ve desteğini vurgular. Çalışanlar bir görev sırasında zorluk hissettiklerinde iş arkadaşları ve üstlerinin onlara yardım etmesini ve desteklemesini beklemektedir. Örgütler ortak bir amaç için çalışmaktadır ve çalışanlar örgütsel dayanışmayı hissederlerse örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla çaba gösterirler. Destek ve dayanışma örgüt içinde bağlanma güdüsünü etkilemektedir (Göçmen, Tekin 2018: 947).

### **1.2.7.Standartlar**

Bu boyut örtük veya açık, bireysel veya grupsal örgüt hedeflerinin algılanma düzeyini ve önemini ifade etmektedir (Litwin, Stringer 1968: 58). Bu algılar örgütteki başarı standartlarının oluşmasına yardımcı olur. Örgütlerde çalışanların görevlerini yerine getirirken uygulayacakları performans standartları yönetim tarafından belirlenerek çalışanlara bildirilmelidir. Çalışanlar belirlenen standartlara ulaştıklarında kazanımlarının ne olacağını bilirlerse o standartlara ulaşma istekleri artar. (Göçmen, Tekin 2018: 947).

### **1.2.8.Örgütsel Kimlik/Aidiyet**

Bu boyut örgüte ait olma ve çalışılan ekip için değerli bir üye olduğuna yönelik hisleri ifade etmektedir. Bir örgüte ait olma duygusu, çalışanlarda cesaret ve motivasyonu olumlu etkileyerek bireyin örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Örgüt ikliminin kimlik alt boyutu, grup ruhunu geliştirme ve çalışanları işe karşı güdüleme esası üzerine kuruludur (Sarı 2019: 45). Grup bağlılığı ve bütünlüğünü sağlayabilen örgüt iklimi bağlanma güdüsü yüksek bireylerin motivasyonunu artırır. Diğer örgüt üyeleri arasındaki dayanışma ve yakın ilişkiler geliştirme becerisini etkiler.

### **1.2.9.Çatışma ve Çatışmaya Tolerans**

Litwin ve Stringer'e göre, çatışma boyutu, örgüt içerisinde yaşanan herhangi bir sorunun çözümünde, yöneticilerin ve diğer çalışanların farklı fikirleri ılımlı bir yaklaşımla dinleme istekliliğine yönelik algıyı ifade eder. Bu boyutta yöneticilerden çatışma durumunda sorunları görmezden gelmek yerine açıkça dile getirilerek çözülmesine elverişli bir ortam oluşturmaları beklenmektedir. (Göçmen, Tekin 2018: 947).

Çatışma en genel anlamıyla bireyler veya gruplar arasındaki anlaşmazlıklar olarak açıklanabilir. Çatışmada karşılıklı olumlu olmayan ilişkiler, mücadele ve karşı karşıya gelme söz konusudur. İnsanlar örgütlerde bir arada çalışmak zorunda olduğundan zaman zaman çatışma içine girebilirler.

Örgütlerde çatışmaya sebep olan nedenler sayılamayacak kadar çoktur. Çatışma nedenleri söz konusu çatışmanın hangi ortamda ve hangi gruplar arasında ortaya çıkmasına göre değişiklik göstermektedir. Çatışmalar iyi yönetildiklerinde örgüt için yıkıcı olmaktan ziyade örgütlerde ki farklı davranış biçimleri ve karar opsiyonlarının ortaya çıkarılmasına olanak sağlayarak çalışanların çatışma çözme becerilerini ve yaratıcılıklarını arttırır (Eren 2017: 609). Çatışma anında bireylerin yaklaşımları farklılık gösterebilir, kimi düşüncelerini dile getirmekten kaçınır kimiye çatışmaya neden olan durumla yüzleşme yolunu seçer. Çatışmadan kaçınmak bireyde baskı ve stres oluşturur bu durum çalışanın performansını ve verimliliğini olumsuz etkiler (Koçel 2018: 663). Çatışmaların karşılıklı iletişim ile çözüldüğü örgüt iklimi yakın ilişkilerin ve samimiyet ortamının bozulmamasını sağlar.

### 1.3.ÖRGÜT İKLİMİ TÜRLERİ

Örgüt ikliminin farklı değişkenlerden etkilenen, çalışanların algılarına dayalı olan, aynı zamanda çalışanların performansını etkileyen soyut bir kavram oluşu farklı sınıflandırmaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. İlgili alanyazın incelendiğinde davranış bilimciler örgütsel iklim türlerini birbirinden farklı şekilde sınıflandırmıştır (Dağlı 2020: 40).

Bir örgütün belirlediği amaçlarına ulaşabilmesi, daha üretken ve verimli olabilmesi için gerekli çalışma koşullarının oluşturulması gerekmektedir. Sağlıklı bir iş ortamı oluşturmak bu koşullardan biridir (Halis, Uğurlu 2008: 8). Bu bağlamda sistematik ve üretken bir çalışma için uygun örgütsel iklim ortamı oluşturmak kaçınılmazdır.

Her örgütü diğerlerinden ayıran farklı özellikler vardır. Bu özellikler değişkendir ve her örgüte has farklı iklim yapıları oluşmaktadır. Literatürde çok farklı sınıflandırmalar olmasına rağmen biz çalışmamızda başlıca üç sınıflandırma üzerinde duracağız. Bunlar; Halpin (1966), Litwin ve Stringer (1968), Wallach (1983)'ın yaptıkları sınıflamalardır.

#### 1.3.1.Halpin'in Örgüt İklimi Sınıflandırması

Halpin(1966), Amerika'da geliştirdiği Örgütsel İklim Betimleme Anketi [OCDQ] ile okulların genel yapısını belirlemek amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda altı farklı örgütsel iklim tipi saptamıştır. Bunlar; açık örgüt iklimi, bağımsız örgüt iklimi, kontrollü örgüt iklimi, samimi örgüt iklimi, babacan örgüt iklimi ve kapalı örgüt iklimidir. (Arslan 2004: 205). Halpin (1966), saptanılan iklim tiplerini açık iklimden kapalı iklime doğru ardışık bir sıra üzerinde düşünmenin pratikte yararlı olabileceğini belirtmiştir ( Halpin 1966 akt: Yüksekbilgili 2018: 219).



### **1.3.1.1.Açık İklim**

Açık iklim, grup üyelerinin hedeflerine doğru ilerlerken sosyal ihtiyaçlarının da tatmin edildiği, enerjik, dinamik ve canlı bir örgütü ifade etmektedir. Liderlik davranışları hem grup üyeleri hem de lider için zahmetsiz ve uygun bir şekilde kendiliğinden ortaya çıkar. Çalışanlar örgüt amaçları ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasında endişelenmezler çünkü görev başarısı ve sosyal ihtiyaçlarını kolayca ve neredeyse hiç kafa yormadan gerçekleştirirler. Açık iklimin en belirgin özelliği tüm örgüt çalışanları arasında gelişen ‘güvenilirlik’ davranışının içten ve gerçek olmasıdır. (Halpin, Croft 1963: 28; Dağlı 2020: 41).

Bu iklim türünde, örgüt yöneticileri ve çalışanlar örgütün bir parçası olarak birlikte uyum içinde performanslarını sergilemekten keyif alırlar. Bu nedenle çalışanların iş tatmini yüksektir ve karşılaştıkları zorlukları yenebilecek motivasyona sahiptirler. Çalışanların kararlara katılımı yöneticiler için önemlidir (Yüceler 2009: 446). Açık örgüt ikliminde, örgütte dostça ilişkilerin geliştirilmesi, yönetici ve çalışanların birlikte çalışmaktan mutlu olması gibi nedenlerden dolayı örgütsel iklim çalışanlar tarafından olumlu algılanır (Tutar, Altınöz 2010: 200). Açık iklimde örgütün amaçları ve politikaları çalışanlar tarafından kabul edilmiş olduğundan yönetim süreçleri sorunsuz bir şekilde yürütülmekte, bireylerarası ilişkiler ve etkileşim olumlu bir şekilde gelişmekte ve insanlar örgüte performansları ile katkı sağlamaktan gurur duymaktadırlar (Taymaz 2009: 78).

Açık örgüt ikliminin özelliklerinden biri de bilginin ulaşılabilir ve iletişimin şeffaf olmasıdır. Örgütteki başarısızlıklar ve edinilen tecrübeler gizli tutulmadan paylaşılır, yaşanan çatışmalar daha önce benimsenen başa çıkma becerileri sayesinde çözülür. Çatışma yaşayan çalışanların görüşlerini ifade edebilecekleri, katılımcı yönetim tarzının görüldüğü bir çalışma ortamı vardır. Yöneticiler, çalışanlarına karşı görevlerini başarması ve yaratıcılıklarını geliştirebilmesi noktasında destekleyicidirler, eleştiriye açıktırlar ve anlayış gösterme düzeyleri yüksektir, kişisel kurallarla hareket etmezler (Arslan 2004: 223).

Açık iklim, çalışanların birlik ve beraberlik duygusunun yüksek olduğu, insan ilişkilerinin olumlu ve yeterli seviyede olduğu ortamları betimlemektedir. Yöneticilerin yönetim politikası, işgörenlerin görevlerini gerçekleştirmesi konusunda kolaylaştırıcı niteliktedir. Çalışanlar kendi performanslarını planlama ve kontrol etme imkanına sahip olduğundan örgütün hedeflerini benimsemekte zorluk yaşamazlar (Hoy, Mixel 2010:187).

### **1.3.1.2.Bağımsız İklim**

Bağımsız iklim türü, temelde açık iklim ile aynı olmakla birlikte bağımsız iklimi açık iklim türünden ayıran en önemli nokta, bağımsız iklimlerde örgüt yöneticileri, örgüt üyeleriyle aralarına mesafe koymaya özen gösterirler (Arslan 2004: 209). Ancak bu mesafe yöneticilerin çalışanlarına, kendi yapılarını oluşturmaları ve grup içinde sosyal ihtiyaçlarını karşılama yollarını bulabilmeleri için tam bir özgürlük vermelerine engel değildir. Örgüt üyeleri bir arada ama görev odaklı bir anlayışla

sadece işleriyle meşgul olarak konulan hedeflere kolay ve hızlı bir şekilde ulaşırlar. Burada önemli olan, örgüt üyelerinin birlikte uyum içinde çalışarak örgütün görevini yerine getirmelerini amaç edinmiş olmalarıdır (Halpin1966: 130; Halis, Uğurlu: 2008: 6).

Bağımsız iklimde çalışanlar arasında samimi ve arkadaşça ilişkiler varken yönetici ve astlar arasında güç mesafesi açık iklime göre daha hissedilebilir düzeydedir fakat bu güç mesafesi işbirliğine engel teşkil etmez ve çalışanların memnuniyet düzeyini etkilemez (Halis, Uğurlu 2008:8). Bu iklimin, en karakteristik özelliği, çalışanlara, işbirliği ve uyum içerisinde çalışarak kendi yöntemlerini keşfedebilecekleri ve aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarını karşılama yollarını bulabilecekleri özgürlükçü bir ortam sunmasıdır.

#### **1.3.1.3.Kontrollü İklim**

Kontrollü iklim görevlerin yerine getirilmesine odaklanmaktadır. Grubun davranışları büyük oranda görev başarımına yönelik olarak şekillendiğinden sosyal ihtiyaçların tatminine verilen önem azdır. Kişisellikten uzak, başarı odaklı, sadece yöneticilerin koyduğu ilke ve kuralların doğru olarak kabul edildiği bir iklim türüdür. Bu anlamda kontrollü iklim açıklık ya da davranışların ‘güvenilirliği’ konusunda yeterli değildir, çünkü çalışanlar görev başarısına odaklandığı için yoğun bir kaygı yaşarlar bu nedenle bireylerin davranışları gerçeklikten uzaktır (Halpin, Croft 1963: 35; Sertel, Tanrıöğen 2019: 548).

Kontrollü iklimde yönetici, etkili ve emredici bir rol üstlenmiştir. Yönetici kendi fikirlerinin en doğrusu olduğuna inanır ve çalışanlarının düşüncesini önemsemez. Bu iklimde çalışanlar üzerinde ki kontrol düzeyi gereğinden fazlayken anlayış gösterme ve samimiyet düzeyi düşüktür. Örgütte yoğun biçimsel ve gereksiz iş yığılmaları olmaktadır. Hedefe ulaşmak için uyulması gereken kurallar yönetici tarafından belirlenir ve bireylerin kuralları ihlal etmesi söz konusu değildir. (Tutar, Altınöz 2010: 202). Bununla birlikte yöneticiler işgörenlerin sosyal gereksinimlerini karşılamak için çaba göstermez. Çalışanlara, yakın arkadaşlık ilişkileri kurmaları ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaları için yeterli zaman verilmediğinden çalışanlar arasında yardımlaşma bilinci gelişmemiştir (Özgenel 2020: 30). Tüm bunlar kararların çalışanlar tarafından benimsenmemesine ve hedeflere daha zor ulaşılmasına neden olmakta ve örgüt iklimini olumsuz etkilemektedir.

#### **1.3.1.4.Samimi Örgüt İklimi**

Bu iklim kontrollü olmasına rağmen kişiselliğin ön plana çıktığı bir iklimdir. Örgüt üyelerinin sosyal gereksinimlerinin tatmin edilmesi oldukça önemlidir fakat görevlerin tamamlanması konusuna yeterince önem verilmez. Dolayısıyla, çalışanlar hedeflere tam olarak ulaşamadıkları için moral düzeyleri düşüktür. Bu yüzden samimi iklimdeki davranışlar, genellikle yapay olarak ifade edilebilir (Halpin, Croft 1963: 4).

Samimi iklim ortamlarında ‘aile’ havası hakimdir. Yöneticiler de anlayışın yüksek olduğu bir davranış benimsemiştir. Pek çok davranışın özgünlükten uzak olduğu, serbest ve denetimsiz bir yönetim yaklaşımının sergilendiği iklim türüdür. Yönetici, örgütte samimi ve arkadaşça bir hava oluşturmaya çalışır ve sosyal ihtiyaçların karşılanması için enerji harcar (Kasırğa, Özbek 2008: 63). Yöneticiler samimi örgüt iklimi oluşturabilmek için kendisinin de çalışanlardan biri olduğuna inanır ve bunu çalışanlarına hissettirir. Kurum yöneticileri bireylerin çalışmalarını yanlış olduğunda bile eleştirmez, çalışanlara müdahale etmezler. Bu nedenle çalışanlar mesai koşullarını ve örgüt iklimini tüm yönleriyle rahat olarak algılar ve örgüt adına verimli olmak ihtiyacı duymazlar. Sonuçta bireyler bütün kapasiteleriyle çalışmadıkları için düşük düzeyde performans sergilerler (Göktaş, Şentürk 2019: 87).

Bu iklim tipi okul ortamlarında benimsenmişse okul yöneticisi ile öğretmenler arasında ki iletişim arkadaşlık boyutunda gelişmiştir. Okul müdürü fazlasıyla anlayışlıdır. İdareciler öğretmenlerinin sosyal ihtiyaçlarını da önemserler ve karar süreçlerinde öğretmenlerine katılım imkanı sağlarlar. Okul yöneticisi öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırıcı davranışlarda bulunur. Bu nedenle öğretmenlerin moral ve iş doyumları yüksektir. Yapılan çalışmalar eleştirilmez (Ayık, Diş 2016: 502). Bu iklim tipinin hakim olduğu bir okulda hiçbir öğretmen tam kapasite olarak çalışmaz çünkü yapılan çalışmalarda yanlışlıklar dile getirilmediği gibi amaca ulaşma kaygısı da güdülmemektedir.

#### **1.3.1.5.Babacan iklim**

Babacan iklimde, kurum yöneticisi çalışanlarının sosyal ihtiyaçlarını karşılamak isterken onları kontrol altında tutmaya çalıştığından istenilen otoriteyi elde edemez. Kısmen kapalı iklim ile benzerlik gösteren babacan iklim türünde yöneticinin yakından kontrol boyutu olması gerekenden çok fazla olduğu için örgütte moral, samimiyet ve işe dönüklük boyutu oldukça düşüktür. (Dağlı 2020: 41). Yönetici çalışanlarını kontrol edemediği için gruplarda istenilen devamlılık sağlanamaz. Çalışanlar birbirleri ile samimi ve arkadaşça ilişkiler geliştirmekten çekinirler. Yöneticiler her ayrıntıyı bilmek ister ve her aşamayı izleyerek kontrol etmeleri gerektiğini düşünürler. Çalışanlarına iyi örnek olamazlar, onları yeterince güdüleyemezler ve bu durum çalışanların motivasyonunu olumsuz etkiler. (Göktaş, Şentürk 2019: 83).

Babacan iklim tipinin hakim olduğu okullarda müdürün öğretmenler üzerinde pasif bir hakimiyeti vardır. Bu durum öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkileyerek okullarda ki devamlılık ve istikrarı zedeler.

#### **1.3.1.6.Kapalı İklım**

Açık iklimin tam tersi olan kapalı iklim tipinin en belirgin özelliği üyelerin örgütlerine ve birbirlerine karşı aşırı ilgisiz bir anlayışla çalışmalarını sürdürmeleridir. Yöneticiler kişisel ilke ve kurallarıyla sürekli talimat vererek işlerin yapılmasını sağlamaya çalışırken üyelerin sosyal gereksinimlerini ve beklentileri önemsemezler. Kapalı iklimde yöneticiler çalışanlarına destek

konusunda yetersiz, esnek olmayan, engelleyici ve aşırı kontrolcü iken çalışanlar da yöneticilerin bu tutumları karşısında anlayışsız, ilgisiz ve mesleki dayanışma konusunda isteksiz bir tutum içerisinde olurlar (Arslan 2004: 223; Özdemir vd 2010: 217). Bu tutumlar örgütte birlik ruhunu, samimiyeti ve motivasyonu azaltırken resmiyeti, sosyal uzaklığı ve ilgisizliği artırır. Örgüt yöneticisi, çalışan bireylerin sosyal gereksinimlerini karşılama ve iş tatminleri konusunda herhangi bir kaygı gütmemektedir (Halpin, Croft 1963; Arslan 2004: 223).

Kapalı iklim tipinde çalışanların davranışı yapay ve samimiyetten yoksundur. Çalışanları yönlendirme konusunda etkili olamayan yöneticiler işbirliğinden uzak, grup başarısının en alt düzeyde olduğu ilerleyemeyen ve durağan bir örgüt ortamı yaratırlar (Dağlı 2020: 42).

Kapalı iklim tipinin hakim olduğu okullarda yöneticiler ve öğretmenler sadece yönergelere göre hareket eder, okul müdürleri önemsiz konular üzerinde dururlar ve sürekli bir yoğunluk söz konusudur. Sosyal gereksinimleri dikkate alınmayan ortamda öğretmenler sorumluluk almaktan kaçınırlar. Verilen görevlere karşı ilgisiz ve isteksizdirler. Sorunlara çözüm üretmek yerine anlayışsız ve riyakar davranırlar (Halis, Uğurlu 2008: 107). Kapalı iklim tipinin babacan iklim tipi ile benzer yanları olduğu belirtilmiştir. Çünkü yöneticiler öğretmenler üzerinde hakimiyet kuramazlar. Sadece kontrol odaklı bir yönetim anlayışı ile yönetilen okullarda öğretmenler başarı sağlamak adına harekete geçmemekte ve düşük motivasyon ile çalışmalarını sürdürmektedirler (Tofur, Balıkcı 2018: 1285).

### **1.3.2.Litwin ve Stringer'in Örgüt İklimi Sınıflandırması**

Litwin ve Stringer (1968), örgüt iklimi sınıflandırması yaparken yöneticilerin liderlik özelliklerini göz önünde bulundurmıştır. Buna göre üç tip iklim türü oluşturulmuştur. Bunlar otokratik yapılı, demokratik yapılı ve başarıya yönelik örgüt iklimidir (Litwin, Stringer 1968: 116; Ay, Çelik 2003: 4-5). Farklı liderlik yaklaşımlarının farklı örgüt iklimlerinin oluşmasında önemli bir rol oynadığı saptanmıştır.

#### **1.3.2.1.Otokratik Yapılı İklim**

Otokratik yapılı iklime sahip örgütlerde resmiyet ön plandadır. Biçimsel otoriteden ödün verilmez ve kesin olarak belirlenen görev tanımları çerçevesinde çalışanlardan tam performans beklenir. Yöneticilerin gücüne dayalı olan statünün önemli görüldüğü bu iklim türünde çalışanların iş doyumu ve gösterdikleri performans düşüktür (Aydoğan, Dinçer 2013: 13).

Örgütte tüm yönetim kademelerinde hiyerarşinin gerektirdiği otorite uygulanır ve kurallar karşısında taviz verilmez. İletişim, yalnızca yapılan işle ilgili olup resmi ve üstten alta doğru gerçekleşirken çatışmaya hoşgörü yoktur. Bu nedenle çalışanların sadece işine odaklanarak izole şekilde görevlerini yerine getirmesi beklenir. Bu ortamda, çalışanlar başarısızlık kaygısını yoğun bir şekilde hissettikleri için yeterince güdülenemezler ve resmi yapılara karşı tepkili olurlar. (Litwin, Stringer 1968: 116; Halis, Uğurlu 2008:9).

### **1.3.2.2.Demokratik Yapılı Örgüt İklimi**

Bu örgüt iklimi otokratik yapılı iklimlerde olduğu gibi resmi yapılara sahip değildir. Demokratik iklimde çalışanlar eşit haklara sahip olurlar ve kararlara katılarak fikir beyan edebilirler. Çalışanlar arasındaki ilişkiler ve iletişim işin kendisinden daha önemli görülmektedir. Dolayısıyla grup çalışmalarında karşılıklı dayanışma ve yardımlaşmanın görüldüğü bir arkadaşlık ortamı vardır. Bağlanma ve ait olma güdüsüyle hareket eden çalışanlar gruba dahil olmak ve sosyal ilişkiler geliştirmek için birbirlerini cesaretlendirirler. Çalışanlar rahat ve informal bir yapıyla yönetilir (Bilgen, 1990: 26). Bu nedenle yüksek iş tatmini ve orta düzeyde etkinlik söz konusudur (Halis, Uğurlu 2008: 108).

### **1.3.2.3.Başarıya Yönelik Örgüt İklimi**

Verimlilik ve örgüt içi rekabetin desteklenerek başarmanın hedeflendiği bir örgüt yapısını ifade eden iklim tipidir. Başarma güdüsü yüksek olan çalışanlardan hedeflerini kendileri belirleyerek verimlilik ve yaratıcılıklarını ortaya koymaları, sorumluluk almaları beklenir. Verimlilik önemsenirken başarılı performanslar takdir, terfi ve prim gibi ödüllerle desteklenir. Yapılan işten alınan keyif ve performans gelişimine önem verildiğinden, çalışanların gruba karşı tutum ve davranışları olumlu olmaktadır. Her zaman daha iyiye odaklanan çalışanların örgütsel performansı, iş tatmini, verimlilik ve yaratıcılıklarının yüksek düzeyde olması beklenir (Halis, Uğurlu 2008: 108).

### **1.3.3.Wallach'ın Örgüt İklimi Sınıflandırması**

Wallach (1983) yılında yaptığı çalışmaları sonucunda örgüt iklimini bürokratik iklim, destekleyici iklim ve yenilikçi iklim olarak sınıflandırmıştır (Ay, Çelik 2003: 4-5).

#### **1.3.3.1.Bürokratik İklim**

Wallach'a göre bu iklimin ana unsurları örgütte ki hiyerarşik yapı, güç, düzenlilik ve denetimdir. Hiyerarşik yapının sınırları katı kurallarla belirlenmiş ve örgütsel iletişimde ast-üst ilişkisi etkin bir şekilde vurgulanmıştır. Bürokratik iklimler hiyerarşik, düzenli, katı kurallı, yerleşik yapıya ve güce yönelik süreçlerin yoğun olarak hissedildiği iklimlerdir. Örgütte hakim olan güç ve kontrole dayalı bürokratik yapı çalışan tutumlarını, örgütün işleyişini, bilgi akışını ve kararlara katılımı etkilemektedir (Akt: Shadur vd., 1999: 484).

#### **1.3.3.2.Yenilikçi Örgüt İklimi**

Yenilikçi örgüt iklimini, diğer iklimlerden ayıran en önemli özellik, organik yönetim sistemleri ile karakterize edilmiş olmalarıdır. Görev tanımları keskin değildir, çalışanlar arasında ki iletişim yatay yönlüdür ve sıklıkla birbirlerinin görüşlerine başvurmadan ve yardım istemekten

kaçınmazlar (Aydoğan , Dinçer 2013: 17). Örgütler değişime ayak uydurmak için var olan yapılarını ve stratejilerini yeni ürünler ve yaratıcı fikirlerle revize etmek zorundadırlar. Bu nedenle yenilik ve yaratıcılığın modern iş dünyasında ki yeri yadsınamaz. Wallach yenilikçi iklimi risk alan, baskın, girişimci, sonuç odaklı ve etkili örgütler olarak tanımlamıştır (Shadur vd, 1999: 646). Yenilikçi iklimler ekip çalışmalarını destekler ve bu durum etkili ve açık iletişimle sağlanır.

### **1.3.3.3.Destekleyici İklim**

Wallach (1983)'a göre destekleyici iklimlerde açık iletişim, işbirliği, cesaretlendirme, sosyallik, güven ve özgürlük gibi paylaşımcı değerler söz konusudur. Yapılan araştırmalar çalışanlara verilen desteğin, olumlu ve başarılı örgüt ortamının önemli bir parçası olduğunu göstermiştir. Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile iş tatmini ve ödüllendirmeyi beklemeden örgüt adına yenilik yapma eğilimleri arasında olumlu bir ilişki vardır. Çalışanlar algılanan destek karşısında kendilerine değer verildiğini hissettikleri için örgütsel çaba göstermekten kaçınmazlar (Shadur vd, 1999: 485). Grup çalışması, örgütsel bağlılık ve dayanışmanın olduğu destekleyici iklimlerde çalışanlar arkadaşlık ilişkilerine önem verirler. Destekleyici örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve olumlu örgüt ikliminin gelişmesinde oldukça önemli bir role sahiptir.

## **1.4.ÖRGÜTSEL İKLİMİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER**

Bireylerin üretim ve başarı odaklı çalışacağı olumlu bir örgüt iklimi geliştirmek için örgüt yönetiminin birçok değişken belirleyerek üzerinde durması gerekmektedir. Var olan kaynaklarla belirlenen stratejilerde amaç en sağlıklı örgüt iklimini oluşturabilmektir. Örgüt iklimi, çalışanlara nasıl davranmaları gerektiğine dair bir anlayış kazandırır. Çalışanlar tutum ve davranışlarında örgüt ikliminden etkilenmektedirler. Bu nedenle örgüt iklimi ve örgüt iklimini belirleyen faktörler çok önemlidir. Algılanan örgütsel iklim olumsuz ise örgütün verimliliği azalır ve örgüt hedeflerine ulaşmakta zorlanır (Bilgen, 1990: 5).

Forehand (1968)'a göre, örgüt iklimini belirleyen çevresel, kişisel ve sonuç olmak üzere üç farklı değişken vardır. Çevresel değişkenler, örgütün büyüklüğü, yapısı, sosyo ekonomik şartlar, teknolojik ilerlemeler ve sendikal faaliyetler gibi örgütsel faktörler haricinde çalışanları etkileyen dışsal faktörlerdir. Kişisel değişkenler örgüt üyelerinin duygu, düşünce ve tutumları, değer yargıları, kültürel özellikleri, iletişim biçimleri, işe verdikleri önem ve benlik algıları gibi kişisel özelliklerinin tümünü ifade eden bireysel faktörlerdir. Sonuç Değişkenleri yukarıda bahsedilen çevresel ve kişisel özelliklerin etkileşimi ile ortaya çıkan ve çalışanın moral, performans, verimlilik, iş doyumu gibi davranışlarını etkileyen değişkenlerdir (Halis, Uğurlu 2008:106).

Hoy (2003)'a göre ise örgüt (okul) iklimini etkileyen faktörler; okulun fiziki özellikleri, okul paydaşlarının demografik ve kültürel özgeçmişi, sosyal ilişkilerin niteliği, paylaşılan normlar, değer ve inançlar olarak sıralanmıştır (Hoy 2003 akt: Çalık, Kurt 2010:170). Hearn (2010) bir örgüt ikliminin

belirlenmesinde önemli olan unsurları örgütün yapısı, örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri ve liderin özellikleri şeklinde sıralamıştır (Hearn 2010: 19-20).

#### **1.4.1.Örgüt Yapısı**

Örgütler yapısal anlamda mekanik ve organik olarak ayrılmaktadır. Bu ayrım çalışan davranışlarının standartlaştırılma seviyesine ve örgütsel yapıda oluşturulan esnekliğe göre belirlenmiştir. Mekanik örgütlerde davranışların standarizasyonu yüksek, katı bir hiyerarşik düzenin olduğu esnek olmayan bir yapı hakimdir. Organik örgütlerde davranışların standarizasyonu düşük ve esnek bir yapı hakimdir. Örgüt ikliminin hangi örgüt yapısında daha güçlü olduğuna yönelik yapılan araştırmalarda mekanik diğer bir deyişle inorganik örgüt yapısının örgüt iklimini daha güçlü kıldığı belirtilmektedir (Hearn 2010: 19-20).

Örgütün büyüklüğü de örgüt iklimini ve çalışan davranışlarını etkilemektedir. Büyük örgütler küçük örgütlere göre bürokratik, kural ve prosedürlerden ödün vermeyen yapıdadır ve bu örgütlerde yenilikçi, yaratıcı ve olumlu bir örgüt iklimi geliştirmek oldukça zordur. Birçok yenilikçi girişimler, çalışanların kararlara katılım, duygu ve düşüncelerini ifade edebilme imkanı bulabilmesi nedeniyle küçük yapıli örgütlerde ortaya çıkmaktadır (Bilgen 1990: 28). Büyük örgütlerin yönetimi, çalışan sayısı, iş fazlalığı, karmaşık bürokratik yapı gibi nedenlerle küçük örgütlere göre daha zordur.

Örgütsel yapı, bir organizasyon da sürdürülen tüm ilişkileri kapsar. Üstlerin ve astların çalıştıkları birimler ve pozisyonları, sorumluluk alanları, rollerin dağılımı, statü farkları ve yönetimin nasıl gerçekleşeceği örgüt yapısı ile belirlenir. Doğru yapılandırılmamış örgütlerde işgören ve örgüt performansı zarar görmektedir. Bu düzenlemeler iş ve görev tanımı, ödül sistemi, örgüt politikası, çalışanların örgütteki fiziksel konumlarını içermektedir. Bu yapısal faktörler örgüt çalışanları tarafından organizasyonun birbiriyle uyum içinde ve ılımlı bir çalışma ortamına sahip olup olmadığını belirlemektedir. Tüm bu faktörler çalışanın olumlu veya olumsuz örgüt iklimi algısı üzerinde önemli etkiye sahiptir (Demir, Tarhan 2011:62)

#### **1.4.2.Çalışanların Kişisel Özellikleri**

Yapılan araştırmalar örgüt üyelerinin kişisel özelliklerinin örgütsel iklimi doğrudan etkilediğini savunmaktadır. Kişilik özellikleri bireyi ötekinden ayırt eden kendine özgü davranış ve tutumları yansıtmaktadır. Fiziksel, duygusal ve düşünsel yönden birbirinden farklı olan bireylerin olayları anlama ve yorumlama şekilleri de farklılık gösterir. Bu farklılık kişiliğin temelidir ve bireylerin davranışlarını şekillendirir. Bu nedenle örgütlerde birey davranışları ve kişilik özellikleri iyi analiz edilmelidir (Yeniçeri, Demirel 2011:75).

Çalışanlar örgütü oluşturan ve varlığını sürdürmesini sağlayan en önemli değerlerdendir. Dolayısıyla çalışanların kişilik özelliklerinin örgüt iklimini etkilemesi ve örgüt ikliminden etkilenmesi kaçınılmazdır (Eren 2017: 48). Bireylerin kişilik özelliklerine bağlı olarak gelişen stres düzeyleri,

çatışma çözme becerileri, yaratıcılık ve girişimcilik özellikleri, yardımlaşma ve dayanışma algıları örgüt iklimi üzerinde etkilidir.

### **1.4.3.Lider Özellikleri**

Liderlik, başkalarının faaliyetlerine rehberlik ederek düzeni sağlamak, kişileri yönlendirmek, belirlenen amaçları gerçekleştirme yönünde motive ederek koordine etmektir. Örgütlerde liderler çalışan performanslarını değerlendirerek, kaynakların etkin kullanımı için görev dağılımını uygun bir şekilde yapar, problemlerden meydana gelen krizleri yöneterek çözüm yollarının uygulanmasını sağlar, aynı zamanda çalışanları işe karşı motive ederek verimliliği artırır. Liderler etkileme, ikna ve güdüleme yeteneği olduğuna inanılan kişilerdir (Yeniçeri, Demirel 2011: 67).

Yönetici konumunda ki örgüt lideri, örgütün amaçlarını ve beklentilerini doğru bir şekilde ortaya koyarak hedeflere ulaşılması için gerekli önlemleri almalıdır. Yöneticilerin sahip olduğu liderlik özellikleri örgüt yönetimine şekil verirken kullandıkları güç kaynakları ve geliştirdikleri ödüllendirme sistemleri örgütsel iklim ortamını etkilemektedir (Özgenel 2020:57). Yöneticinin rolü çalışanların örgütle ilgili düşüncelerini yani örgüt iklimini; aynı zamanda çalışanların performans, verimlilik ve motivasyonlarını etkilemektedir (Gök 2009: 591).

Liderler örgütsel gelişme ve değişimin en önemli araçlarından olan örgüt iklimini çalışanlara ileten ve örnek davranışları ile çalışanların model alacağı kişilerdir. Örgüt ikliminin oluşmasında ve olumlu algılanmasında kritik öneme sahiptirler (Özgenel 2020:66; Şentürk, Sağnak 2012:8). Kişisel özellikleri ve becerileri ile diğer çalışanlardan farklı olan lider, örgütteki diğer etkenler örgüt ikliminde liderliğin önemini arttırmaktadır. Yöneticiler örgüt iklimini sürekli değişen çevresel koşullara uygun hale getirebilmek için farklı liderlik tarzları geliştirmeli ve uygulamalıdır. Çalışanlarına güvenen, güdüleyen ve onların kararlara katılımını sağlayan liderler, kararları dikte eden, sıkı denetimde ısrarcı ve hiyerarşiye aşırı önem veren yöneticilerden çok daha ılımlı ve güven verici bir iklim geliştirebilirler (Hearn 2010: 19-20).

### **1.5.ÖRGÜT İKLİMİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE OLUŞTURDUĞU ETKİLER**

Bir organizasyonda hakim olan örgüt iklimi, örgütte algılanan güven ve baskı derecesi, çalışanlar arasında ki işbirliği ve yardımlaşma, ödül dağılımındaki eşitlik, şeffaflık, samimiyet, yeniliğe karşı direnme, umut ve beklenti düzeyleri gibi örgütsel davranışları belirlemeye yardımcı olur. Bu örgütsel boyutların niteliğine göre duygu, düşünce ve tutumlara olan etkisi olumlu veya olumsuz olarak yansımaktadır. Bu durum sonucunda örgüt ikliminin sağlıklı ya da sağlıklı olmadığı değerlendirilmektedir (Halis, Uğurlu 2008: 116).

Olumsuz olarak algılanan örgüt iklimi hem örgüte hem çalışanlara olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örgütsel açıdan bakıldığında işe gelmeme, performansın hedeflenen düzeye



ulaşamaması gibi örgütü rekabet ortamında güçsüz kılacak sonuçları vardır. Bireysel açıdan değerlendirildiğinde düşük sosyal etkileşim, değersiz hissetme, iş doyumsuzluğu, baskı ortamında güdülenememe gibi psikolojik ve fiziksel sağlığı olumsuz etkileyen sonuçları vardır (Efil 2015: 173).

İlgili alanyazın incelendiğinde örgütsel iklimin; verimlilik, motivasyon, iş tatmini, örgütsel performans ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel davranışları ve çalışan tutumlarını etkilediğı saptanmıştır:

#### **1.5.1.Verimlilik Üzerine Etkileri**

Verimlilik en genel tanımıyla, mal ve hizmet üretmek için kullanılan kaynakların üretilen mal ve hizmet miktarıyla karşılaştırılmasıdır. Üretimde kullanılan emek, sermaye, hammadde, enerji, bilgi, mekan gibi kaynakların israf edilmeden, en yüksek verimle kullanılmasını ifade eder (Koçel 2018: 452). Günümüz piyasasında iş dünyası rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan örgütlerden oluşmaktadır. Bu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek ve sürekli kendilerini yenileyerek verimliliğı arttırmak örgütlerin temel amaçları arasındadır. Örgütlerde üretim veya hizmet insan emeğı ve bilgisine dayandığından, çalışanlara gerekli eğitimin verilmesi, uygun fiziki koşulların ve iş güvenliğı kriterlerinin sağlanması verimliliğın artırılması için önemli ve gereklidir (Dönmez, Korkmaz 2011: 175).

Örgütlerde olumlu iklimin hakim olması çalışanların belirlenen kalite standartlarına uygun işler ortaya koymalarını sağlayarak verimliliğı artırır. Verimliliğın artırılması çalışanların işlerini iyi yapması olarak değerlendirilse de yapılması gereken doğru işlerin zamanında ve daha iyi yaptırılmasıdır. Verimliliğe olumlu anlamda etki eden çalışan davranışları örgütsel bağlılık, iş performansı ve örgütsel vatandaşlıktır (Halis, Uğurlu 2008: 116).

Örgütsel iklimin verimliliğe etkilerinin incelendiğı araştırmalarda demokratik ve arkadaşça ilişkilerin geliştirilmesine olanak tanınan, iletişimin resmi olmadığı, çalışanların kararlara katılım sağlayabildiğı olumlu iklimlerde verimlilik ve iş tatmininin yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Efil 2015:111). Bu çalışmalardan hareketle olumlu örgütsel iklim oluşturulabilirse örgütlerden alınan verimin artacağı söylenebilir.

#### **1.5.2.Motivasyon Üzerine Etkileri**

Motivasyon; kişiyi amaca yönelik harekete geçiren, teşvik eden, bireylerin kararlılık ve istekle davranışlarını yönetmesini sağlayan içsel ve dışsal güçtür (Gök, 2009, 591; Barutçugil 2004:372). Motivasyon örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, örgütlerin ve çalışanların başarısında etkili olan unsurlardanır. Çünkü motivasyon, çalışanların iş başarma isteğı ile etkili ve verimli çalışmasını sağlamaktadır (Yüksekbilgili, Küçüközkan 2017: 36). Örgütlerde çalışan motivasyonunu arttırmak ve teşvik etmek için iş zenginleştirme, iş rotasyonu, terfi, ücretle ödüllendirme gibi araçlar kullanılmaktadır (Gök 2009: 591).

Örgüt iklimi çalışanlar ve örgüt arasındaki bağı arttıran önemli bir kavramdır. Örgütte çalışanların tutum ve davranışları örgüt iklimini doğrudan etkilerken aynı zamanda örgüt ikliminden etkilenir. Bu bağlamda örgüt iklimi; çalışanların motivasyon düzeylerini arttırırken, onların motivasyon düzeylerinden de etkilenir. Örgüt yönetimi tarafından oluşturulan sağlıklı örgüt iklimi çalışanların örgütsel bağlılık, verimlilik ve motivasyon düzeylerini canlandırarak olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır (Yüksekbilgili, Küçüközkan 2017: 36).

Örgütler kendi amaçlarına ulaşabilmek için işgörenleri örgütün amaçları doğrultusunda motive edebilmelidir. Örgütte yaratılacak olumlu iklim, çalışanların kendi amaç ve ihtiyaçlarıyla örgütün amaç ve ihtiyaçları arasındaki farkı en aza indirirken iş başarımını arttırır. Yöneticilerin çalışanlarını ve ihtiyaçlarını önemseyerek, motivasyonu arttırıcı çevresel şartları oluşturması gerekmektedir (Halis, Uğurlu, 2008: 118-119).

### **1.5.3.İş Tatmini Üzerine Etkileri**

İş tatmini, çalışanın yaptığı iş ve işe ilişkin tecrübelerinden elde ettiği duygusal haz ve memnun olma derecesidir. Diğer bir ifade ile iş doyumunu bir işgörenin yaptığı işten elde ettiği çıktıların değer yargıları ve gereksinimleri ile örtüştüğünü fark ettiğinde yaşadığı olumlu duygusal durumu yansıtmaktadır (Barutçugil 2004: 389).

Alanyazın incelendiğinde iş doyumunu ile örgüt iklimi değişkenleri arasındaki ilişkinin değerlendirildiği araştırmalarda söz konusu bu iki değişken arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur (Çekmecelioğlu 2005: 23-25). İş tatmini, çalışanların örgütsel iklimi ne yönde algılayacağını etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel iklimin niteliğini etkileyen; genel politikalar, örgütün yapısı, liderlik becerileri ve örgütte ki iletişim faktörleri örgüt üyeleri tarafından algılanır ve değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucunda örgüt iklimini olumlu olarak algılayan çalışanların iş tatminlerinin de olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Efil 2015: 111). Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgüt üyelerinin üzerine düşen görev ve sorumlulukları zamanında yerine getirmesi gerekmektedir. Bu da çalışanların sorumlu oldukları işlerden doyum alarak yapmalarına bağlıdır. İş doyumunu yüksek çalışanların performansları istenilen düzeydedir.

İş tatmini örgüt açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Algılanan örgütsel iklimin olumsuz olduğu durumlarda iş doyumunu yaşayamayacak olan çalışanlarda performans düşüklüğü, işten ayrılma niyeti, işe sebpsiz yere gelmeme, fiziksel ve zihinsel yorgunluk gibi tutum ve davranışlar görülmektedir (Halis, Uğurlu 2008: 118). Örgüt iklimini olumsuz algılayan çalışan iş tatmini yaşayacağından bahsedilen olumsuz sonuçlar örgüte zarar verebilir.

#### 1.5.4. Performans Üzerine Etkileri

Performans kavramı literatürde kişisel ve örgütsel performans olarak iki ana başlık altında değerlendirilmektedir. Bu araştırmada örgüt ikliminin örgütsel performansa etkisi üzerinde durulacağından örgütsel performans tanımlaması yapılacaktır.

Performans, örgütün belirli bir zaman diliminde var olan örgütsel kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak hedeflerine ulaşma derecesidir. Bir başka deyişle üretilen mal ve hizmetlerin miktarını ifade eder. Performans genellikle sözlükteki karşılığı olan ‘başarım’ kavramı ile aynı anlamda kullanılır. Ancak performans amaca ulaşmak için sarf edilen çabaya; başarıysa harcanan bu çabanın belirtilen amaca ulaşabilme derecesine işaret etmektedir (Tutar, Altınöz 2010: 201). Performans iş başarımı olarak tanımlandığında hedeflere ulaşma anlamında olumlu bir duruma karşılık gelmektedir. Burada kastedilen, örgütün amacı doğrultusunda belirlenen hedeflere en iyi düzeyde ulaşabilmektir. Ortalamanın altında gerçekleşen işler, performans sayılmayıp, belirlenen amaçlardan uzak bir çıktı derecesidir (Akçay, Bilgin 2016: 156). Bir örgütte çalışanların davranışları örgüt için hedeflenen performansa ulaşmak için yönlendirilir. Bu performans derecesi örgütün rekabet edebilme gücünü göstermektedir (Demir, Tarhan 2011: 60).

Çalışanlar ve gösterdikleri performanslar, örgütsel etkinliğin kilit faktörlerindendir. Çalışanlar tarafından algılanan örgüt ikliminin bireysel ve örgütsel performans ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi olduğu söylenebilir (Yüksekbilgili, Küçüközkan 2017: 44). Çalışanlar örgütte beklentilerinin ve gereksinimlerinin karşılanmasını isterler. Bunu sağlayan örgütsel iklim ortamları çalışanların ve örgütün performansına olumlu anlamda etki eder.

#### 1.5.5. Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri

Örgütsel bağlılık bireyin çalıştığı örgüt ile bütünleşerek, örgütün ilke, değer ve amaçlarını benimsemesi, bunlar için çaba göstermesi ve örgütte kalma isteğinin derecesi olarak tanımlanmıştır. Yapılan başka bir tanımda bağlılık örgütün bireyden beklediği formal davranışların ötesinde, bireyin örgütsel amaç ve normlara yönelik sergilediği davranışlardır (Yüceler 2009: 449). Bir örgütün varlığını sürdürebilmesi ve performanslarına ulaşabilmesi çalışanların örgütten ayrılma niyetinin olmamasına bağlıdır. Çünkü çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksekse kişisel performansları, üretkenlikleri, yaratıcılıkları, sorumluluk ve iş tatminleri de yüksektir (Balcı 2002: 144).

Örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık ilişkisinin araştırıldığı çalışmalarda algılanan olumlu örgüt iklimi örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Güçlü bir örgüt kültürü ve iklimi örgütsel bağlılığı yüksek, örgütsel amaçların sorumluluğunu üstlenebilen çalışanların varlığına işaret etmektedir. Olumlu örgüt iklimi, bireylerin öncelikleri ile örgütün amaçları arasındaki farkı en aza indirgeyerek örgütsel amaçlara katılımı artırır, çalışanların örgütsel bağlılık davranışını pekiştirir (Yüceler 2009: 448). Bu noktada örgütler günümüzde çalışanlarını daha çok anlama ve onları mutlu

etme yollarını aramaktadırlar. Bunun içinde çalışanların iç dünyalarına uyan onların mutlu olarak çalışabilecekleri bir örgüt iklimi yaratma çabasındadırlar (Yüceler 2009: 450).

## 1.6.OKUL İKLİMİ

Örgütler içerisinde var oldukları toplumların kaynaklarını ürünlere veya hizmetlere dönüştüren dinamik yapılardır. İnsanlık tarihi kurulduğundan beri toplumların sosyal, kültürel, teknolojik ve siyasi gelişim ve değişimleri daima kurdukları örgütlerin başarılarına bağlı olmaktadır. Okullar ise toplumların geleceği olarak görülen çocuklara ve gençlere; hem eğitimin işlevleriyle toplumsal değerlerin aktarımında, hem de öğretim fonksiyonuyla evrensel bilgi ve birikiminin aktarımında kritik roller üstlenen örgütlerdir. (Buluç, Şenel 2016: 2; Demirtaş, Güneş 2002: 148). Okullar her zaman bağlı bulundukları merkezi yönetim yapısının ve işleyişinin etkisi altındadır. Bu nedenle tüm okulların genel anlamda formal yapıları ve işleyişleri arasında benzer özelliklerle karşılaşmaktadır. Ancak merkezi yönetim yapısının bir parçası olsalar da tüm okullar arasında bazı farklılıklar mevcuttur. Örgütsel iklim bu farklılıkların en önemlisidir (Hoy 2003:187). Okul iklimleri arasındaki farklılıklar bir okulu diğer okullardan ve diğer örgütlerden ayırmaktadır.

Eğitim bilimciler geçmişten günümüze okul ikliminin öneminden bahsetmektedir. Hoy okul ikliminin okuldaki bireylerin ortak algılarına dayanan ve okuldaki bireyleri etkileyen, aynı zamanda onların davranışlarından etkilenen, süreklilik gerektiren bir özellikler bütünü olduğunu ifade etmektedir. (Hoy 2003: 185). İnsanlar ve örgütler gibi okullarında kendine özgü kişilikleri vardır. Okul iklimi, Owens'a (1970) göre, okulun tonu ve kişiliğidir. Hoy ve Miksel'a (2010) göre okul iklimi bir okulu diğerinden ayıran, okul paydaşlarını etkileyen, okuldaki ortak davranışlara ilişkin algılamaların niteliği olarak tanımlanmıştır (Hoy, Miksel 2010:187).

Okulu oluşturan üyelerin ilişkilerinin bir ürünü ve bu ilişkilerin kalitesi olarak tanımlanan okul iklimi, gruplar arası, örgütsel ve öğretimsel yönleri de içine alan çok boyutlu bir kavramdır. Örgütsel uygulamalardan ortaya çıkan bu kavram, okul üyelerinin tutum ve davranışlarını aynı zamanda performanslarını etkilemektedir (Çalık, Kurt 2010: 169). Okul iklimi ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmasına rağmen tüm bunların ortak noktasının, iklimin okulun genel işleyişiyle ortaya çıkarak okula bir kurum kimliği kazandırması olduğu söylenebilir (Altınkurt, Çolak 2017: 36). Tüm bu bilgiler ışığında okul ikliminin gelişiminde okul paydaşlarının normları, beklentileri, tutumları önemlidir. Dinamik yapıları olan okullarda tüm paydaşlar arasındaki karşılıklı iletişim ve etkileşimleri zaman içerisinde okul iklimini oluşturur.

Formal bir sistem olan okulun örgütsel yapısı ve işleyişi okulun niteliğini, öğretmen, öğrenci ve yönetici eğilimlerini, eğitim-öğretim programlarının genel çerçevesini ve uygulanmasını önemli ölçüde etkiler. Örgütsel yapı ve işleyişin etkileri, öğretmen ve öğrencilerin duygu, düşünce ve davranışlarına da yansır. Okul iklimi, kişilerin okul hayatındaki deneyimlerine ve bu deneyimlere

verdikleri tepkilere dayanmaktadır. Ayrıca, okul iklimi eğitim-öğretim sürecini, örgütün yapısını, kişilerarası ilişkileri de yansıtmaktadır (Aydın 2010: 128).

Hoy ve Miskel'e (2010) göre okulda hissedilen atmosferin öğretmen, öğrenci ve yöneticilerin davranışları üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu nedenle yönetici kadrosunun, okulun kimlik gelişimine etkisi olduğu düşünülen okul iklimini ve atmosferini gözlemleyerek analiz etmesi önemli ve gereklidir. Okullarda örgüt iklimini etkileyen en önemli iki değişken öğretmen ve yöneticiler olarak ifade edilmektedir. Okul yöneticisi, liderden önce kurum amiri olarak nitelendirilir. Ancak liderlik becerilerini kullanarak amir kimliğinin yanında lider kimliğini de geliştirebilmelidir. Bunun yöntemlerinden biri, okulda öğretmenlerle uyumlu ve sağlıklı ilişkiler inşa ederek bu uyumu kalıcı hale getirmek, böylece olumlu bir okul ikliminin oluşmasını sağlamaktır (Bursalıoğlu 2015: 154). Okulları daha verimli hale getirmek için okul iklimi yöneticiler tarafından bir araç olarak düşünülmelidir. Çünkü okul iklimi eğitim öğretimin niteliği açısından çok önemli bir kavramdır.

Okul iklimi ve okulun etkililiği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan araştırmaların büyük bir bölümünde okulun iklimi ve etkililiği arasında önemli bir bağ olduğu belirlenmiştir. Yapılan araştırmalara göre, okul yönetimi okul çalışanları ve tüm paydaşların karar alma sürecine katılımı sağlayabilecek olumlu bir okul iklimi oluşturabildiğinde daha başarılı olmaktadır (Cemaloğlu 2007: 81). Okuldaki yönetici-öğretmen ilişkisi okulun iklimini ne yönde etkilediğini anlayabilmek için dinamik süreçte dikkat edilmesi gereken en önemli değişkenlerden biridir. Çünkü yönetici, okul ikliminin oluşum sürecindeki en önemli etkenlerdendir.

#### **1.6.1.Olumlu Okul İkliminin Belirleyici Faktörleri**

Bugüne kadar örgütlerle ilgili birçok çalışma yapılmış ve örgütler farklı yönleri ile ele alınmıştır. Örgüt sağlığı ve okulların örgütsel sağlığı kavramları da bu çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Örgüt sağlığı kavramı ilk defa Miles (1969) tarafından kullanılmış ve Miles sağlıklı örgütü; sadece yaşamını sürdürmekle kalmayıp uzun vadede gelişen, değişen ve başatma becerilerini geliştiren örgütler olarak tanımlamıştır (Miles 1969:376 akt: Akbaba Altun 2001: 1). Miles (1969) örgüt sağlığı kavramını okulun özelliklerini incelemek ve belirlemek amacıyla kullanmıştır. Daha sonra örgüt iklimi ve etkili okul ile ilgili yapılan çalışmalarla örgüt sağlığı kavramı güncellenmiştir. Hoy ve Tarter'da çalışmalarında okul iklimine metaforik bir açıdan yaklaşarak sağlıklı okul kavramını kullanmışlardır. Sağlıklı bir okul enerjisini ve kaynaklarını okulun amaçlarına yönelten, dış baskıların okul iklimini etkilemeyeceği, tüm personelin bir arada ve uyum içinde çalıştığı bir okul olarak tanımlanmıştır (Hoy, Miksel 2010: 190).

Okul etkililiğini okulla ilgili her girdi ve çıktının betimlenmesi ile ölçülebileceğini öne sürmüştür. Bunlar öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler ve toplumun etkileşimi ile sınırlıdır (Hoy, Tarter, Bliss 1990: 264). Sağlık, iklim ve etkililik kavramları birbirleri ile ilişkili ve okulların

işlevlerini belirleyici kavramlardır. Bu kavramlar zaman zaman birbirlerinin yerlerine kullanılmışlardır (Hoy, Tarter, Kottkamp 1991:83).

Yapılan araştırmalarda okul ikliminin okulların öğrenme ortamlarında ve öğrenci başarılarında farklılık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır (Hoy, Tarter, Bliss 1990: 266). Okullarda dahil olmak üzere tüm örgütler büyüme ve gelişimlerini sürdürebilmek için bulundukları çevreye uyum sağlayabilmeli, amaçlarını belirleyerek gerçekleştirmek için harekete geçmeli, bütünleştirici bir sistem ve ayırıcı bir kültür yaratmalıdır (Korkmaz 2011: 124). Bu dört temel problem Parsons ‘a (1967) göre teknik, yönetsel ve kurumsal düzeyde ele alınarak çözümlenmelidir. Okulun teknik düzeyi, öğrenme ve öğretme ile ilgili yaşanan problemler üzerinde durmaktadır. Yönetsel düzeyde okul müdürünün koordinasyon becerileri ile kaynakları yönetebilmesi gerekmektedir. Kurumsal düzey okul toplum arasında işbirliği ve iletişimi sağlamaktadır. Parsons’a göre sağlıklı okullar bu üç teorik düzeyin uyumlu halde var olabilmesi ile mümkündür ( Korkmaz 2011: 124; Akbaba Altun 2001: 36-37).

Hoy ve Feldman (1987) örgüt sağlığı envanterini geliştirdikten sonra okulların sağlıklı ve sağlıksız olarak değerlendirilmesi için kriterler ortaya koymuşlardır. Bir okulun sağlıklı olarak nitelendirilebilmesi için kurumsal başarıyı hedefleyen, duyuşsal ve davranışsal açıdan uyumlu yönetici, öğretmen ve öğrencilerin olması gerekmektedir. Metaforik açıdan bir okulun hasta yani sağlıksız olması kurumsal bütünlüğünün düşük ve öğretmen ve yöneticilerin dış baskılara karşı savunmasız olduğunu göstermektedir. Okul yönetimi velilerden ve toplumdan gelen, okulu mevcut amaçlarından uzaklaştıran, akademik başarıyı arttırmayacak gereksiz isteklerle ilgilenirken, eğitimcilerini de bu baskılardan koruyamaz (Hoy, Feldman 1987 akt: Akbaba Altun 2001: 38-39)

Şekil 1’de sağlıklı ve sağlıksız okulların özellikleri karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir. Sağlıklı okul olumlu özellikler gösterirken; sağlıksız okul olumsuz özellikler taşımaktadır.

#### Şekil 1 Sağlıklı ve Sağlıksız Okulların Özellikleri

| Sağlıklı Okul                                                                  | Sağlıksız Okul                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Dışarıdan gelen baskılardan korunur.                                           | Dışarıdan gelen olumsuz etkilerden korunamaz.                                           |
| Okul müdürü etkili ve dinamik liderlik davranışı sergiler.                     | Okul müdürü nitelikli liderlik davranışı sergilemede yetersizdir.                       |
| Öğretmenler arası iletişim samimidir, birbirlerine güvenirlir.                 | Öğretmenler birbirlerinden hoşlanmazlar, grup dinamiği yoktur, bireysel hareket edilir. |
| Çalışanlar “Bu bizim sorumluluğumuzdur.” bilinci ile davranır.                 | Çalışanlar “bu benim sorumluluğum değil” şeklinde düşünür ve davranır.                  |
| Öğrenci ve öğretmenler okullarına karşı olumlu duygular beslerler              | Okullarına karşı hissettikleri duygu olumsuzdur.                                        |
| Okul için ihtiyaç duyulan kaynaklar yeterlidir. Ek kaynaklara ulaşım kolaydır. | Okul için gerekli kaynaklar yetersizdir. Ek kaynaklar sağlanamaz.                       |
| İşlevseldir , akademik başarı önemsenir.                                       | İşlevsel değildir, akademik başarı önemsenmez.                                          |
| Etkili ve verimlidir , iş tatmini hissedilir                                   | Verimsizdir, iş tatmini sağlanamaz                                                      |

Kaynak: Hoy ve Feldman 1987 (akt: Özgenel 2020:98; Akbaba Altun 2001: 39-40)

Sağlıklı, diğer bir deyişle olumlu okul iklimine sahip okulların en belirgin özelliği saygı ve güven ortamının oluşturulmuş olması ve öğrenci, öğretmen ve yönetici arasında etkili iletişimin geliştirilmesidir. Bu durum okulda belirlenen amaçlara ulaşılmasını, akademik başarının önemsinmesini, kurum kültürünün benimsinmesini ve eğitimcilerin yeni fikirlere karşı olumlu yaklaşmasını beraberinde getirmektedir (Özdemir vd. 2010: 214). Olumlu okul iklimi okullarda akademik başarı, kişisel, sosyal ve mesleki gelişim, örgütsel vatandaşlık davranışı, etkili iletişim, verimlilik ve etkililik görülmesini sağlar. Bu doğrultuda okullarda etkililiği ve verimliliği arttırmanın en etkili yollarından biri okulda olumlu bir iklim oluşturulmasıdır (Taymaz 2009: 75). Okulla ilişkili tüm paydaşları ve davranışlarını doğrudan etkileyen okul ikliminin önemi göz ardı edilmemeli, özellikle öğretmenlerin iş tatminin yüksek olduğu, severek çalışacakları bir iklim yaratılmalıdır. Çünkü örgüt ikliminin çalışan motivasyonu ve performansı üzerinde etkisi büyüktür.

Öğretmen, okulda eğitim- öğretimi etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için okul yöneticilerinin desteğini hissetmelidir. Alınan kararlarda katkı sağlayabilmesi, görüş ve önerilerini açıkça ifade edebilmesi, kuralların herkes için geçerli, açık ve anlaşılır olması önem arz etmektedir. Tüm bunlar etkili bir okul liderinin varlığı ile gerçekleşmektedir. (Erdoğan, Umurkan 2014: 161). Okulların öğrenci ve toplum açısından verimli olmaları, amaçlanan hedeflere ulaşabilmeleri, eğitim ve öğretim müfredatının istenildiği şekilde yürütülmesinde sorumluluğu olan müdürünün yönetim ne kadar başarılı olduğuyla yakından ilgilidir (Şentürk, Sağnak 2012: 27). Okul müdürünün yönetim şekli, değerleri, eğitim anlayışı ve öğretmene bakış açısı okul ikliminin nasıl olacağına büyük bir paya sahiptir.

Taymaz'a (2000) göre, okullarda sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturabilmek için okul yöneticileri öğretmenlerle birlikte ortak amaç ve politikalar geliştirebilmeli, eğitim-öğretim için ihtiyaç duyulan kaynakları bularak öğretmen ve öğrencisine ulaştırabilmelidir. Etik ilkeler çerçevesinde görev ve sorumlulukların sınırlarını net bir şekilde çizerek, öğretmenlerin alınan bu kararlara katılımını sağlamalıdır. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemeli, okul içinde etkili bir iletişim ağı kurarak yaşanan çatışmaları hızlı bir şekilde çözme becerisine sahip olmalıdır. Okul iklimini olumsuz etkilediği düşünülen durumları fark ederek ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. (Taymaz 2009: 76 ; Cerit 2012: 499; Canlı, Demirtaş, Özer 2018: 1801).

Okul iklimi ile ilgili yapılan araştırmalara göre okul iklimi sadece öğrenci, öğretmen ve yöneticileri etkileyen değil aynı zamanda bunlardan etkilenen bir olgudur. Yale Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmaya göre sağlıklı bir okul iklimi bir takım faktörlerden etkilenerek şekillenir (Sertel, Tanrıöğen 2019: 547; Tofur, Balıkcı 2018: 1284) . Bu faktörler aşağıda sıralanmıştır.

- Başarı ve motivasyon: Öğrencilerin öğrenmeye karşı ne kadar istekli oldukları ve başarmaya yönelik öz yeterlilik algıları, öğretmenlerin öğrenci motivasyonuna önem vermesi

- İşbirlikçi karar verme: Öğretmen, öğrenci ve velilerde dahil okulda ki tüm paydaşların okulu ve kendilerini ilgilendiren önemli kararların alınmasında söz sahibi olabilmeleri.
- Algılanan eşitlik ve adalet: Öğrenciler arasında cinsiyet, köken, sosyo-ekonomik durum ayrımı gözetmeksizin eşit imkanlar sunulması.
- Okulun genel atmosferi: Okulda geliştirilen iletişim ağı, güven ve farklılıklara saygı ortamı, hoşgörü ve anlayış
- Düzen ve disiplin: Öğrenci davranışlarının okul ortamına uygunluğu, dersin ve ders dışı faaliyetlerinin düzenini bozan öğrencilere karşı tutarlı yaptırımların uygulanması, ödüllendirme sistemi ile öğrencilerin takdir edilerek başarmaya teşvik edilmesi
- Velilerle işbirliği: Yapılan okul etkinliklerine velilerin sık sık katılım sağlaması, yaşanan sorunlara karşı veli ile işbirliği içinde olunması
- Okul-toplum ilişkileri: Toplumun, okulun ihtiyaçlarını ve sorunlarını önemseme düzeyi, yönetimin okul toplum ilişkilerini geliştirecek protokoller imzalaması.
- Öğrenime verilen önem: Öğretmenlerin, öğrencilerin öğrenmelerine yönelik oluşturduğu öğretim planlamalarının kalitesi ve sık sık güncellenmesi, farklı öğretim yöntem ve tekniklerini kullanmaya açık olmaları
- Öğretmenlerin beklentileri: Öğretmenlerin, akademik olarak başarılı öğrenciler yetiştirmeye istekli olması, moral ve motivasyonlarının yüksek olması, okul ve öğrencilere karşı olumlu duygulara sahip olmaları
- Önderlik: Okul yöneticisinin olumlu iklim oluşturmada göstereceği liderlik becerisi; okul vizyonunun açık bir şekilde oluşturulması, ulaşılabilir yönetim anlayışı ve ihtiyaç duyulduğunda sağlanan destek
- Kaynakların paylaşımı: Eğitim öğretim ve okul etkinlikleri için gerekli olan materyallerin çeşitliliği ve adil bir şekilde kullanımının sağlanması
- Duyarlılık ve ilgi: Okul idarecilerinin öğrenci, öğretmen ve velilerin ihtiyaçlarını göz ardı etmemesi, başarılarını takdir ederek güdülenmelerini sağlamak
- Okul binası: Okula ilişkin görünen fiziksel faktörler, binanın büyüklüğü, tasarımı, tertip ve düzeni, bireylerin kendilerini güvende hissedecekleri ferah bir iç mekan oluşturabilme.

Yapılan araştırmalara bakıldığında iklimin olumlu veya olumsuz olması okuldaki tüm üyeleri ve okulun performansını birçok yönden etkilemektedir. Okul iklimi ile ilişkili birden fazla değişken vardır bunlardan en önemlisi öğrenci başarısı ve öğretmenlerin iş tatmini ve işe bağlılık düzeyleridir



(Tofur, Balıkçı 2018: 1284). Öğretmenlerin okul iklimini sağlıklı olarak algılaması oluşturulacak öğrenme ortamından maksimum düzeyde verim alınmasının ön koşuludur (Çolak, Altınkurt 2017: 36). Öğretmenlerin performans düzeylerini doğrudan etkileyen olumlu okul iklimi öğretmenler arasında ki işbirliği ve iletişimi de etkilemektedir. Birbirlerine değer veren, mesleki becerilerine saygı duyan, sorunları sağduyu ile çözebilen ve ortak karar alabilen öğretmenler okul ortamında pozitif ve samimi bir sosyal çevre oluşturarak okul iklimine olumlu anlamda katkı sağlamış olurlar. Okulda ki bu olumlu atmosfer öğrencilerin iletişimlerini de olumlu yönde değiştirir (Özgenel 2020: 7).

Okul ikliminin olumsuz olarak algılandığı kurumlarda öğretmenlerin iş tatmini, yaratıcılık becerileri, performans kaygıları düşüktür, okul içinde ki olumsuz hava kişiler arası iletişimi zayıflatır, saygı ve güven ortamı zedelenmiştir. Öğrencilerle bağları zayıf olan öğretmenler öğrencilerinin akademik gelişimleri için çaba göstermekten kaçınır (Özdemir vd. 2010:215; Şenel, Buluç 2016: 4). Olumsuz bir okul iklimi öğrencilerde davranış problemleri görülmesine, ders başarılarının düşmesine, devamsızlık oranlarının artmasına ve öğrencilerin okula yabancılaşmasına neden olmaktadır.

Okulda hakim olacak olumlu ya da olumsuz iklim zeminini yönetici, öğretmen ve öğrenci arasında ki etkili iletişimi belirleyecektir. Okul yöneticisi başta öğretmenlerin, ardından öğrenci ve velilerin beklentilerini karşılayacak olumlu bir öğrenme ortamı ve iklimi oluşturacak sorumluluğu üstlenmelidir (Öztekin vd. 2016: 112; Ayık, Şayir 2014: 252).

Peyne ve Mansfield'e göre okul ikliminin belirlenmesi yönetsel açıdan örgüt yararına kullanılacak bilgilerin sağlanmasına aracı olur (Dağlı 2020: 7). Okul iklimi ve etkilediği paydaşlar düşünüldüğünde sağlıklı bir okul ortamı için ne kadar önemli bir kavram olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Okul ikliminin belirlenmesi öğrenci, öğretmen ve yöneticiler arasındaki ilişkinin yönünün anlaşılmasına, sergilenen davranışların altında yatan nedenlerin tespit edilmesine, öğrenci ve öğretmenlerin beklentileriyle okulun hedefleri arasında denge sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Aşağıda okul ikliminin boyutları açıklanmaya çalışılmıştır.

### **1.6.2.Okul İklimi Boyutları**

Okul iklimini belirlemeye yönelik yapılan ilk ölçek çalışmalarından biri Halpin ve Croft (1963) tarafından geliştirilen Örgüt İklimi Tanımlama Ölçeği [OCDQ]'dir. Halpin ve Croft (1963), okul ikliminin boyutlarını sekiz başlıkta ele almıştır. Bunlardan dördü okul yöneticilerinin dördü ise öğretmenlerin davranışlarını kapsayan boyutlardır (Tofur, Balıkçı 2018: 1290; Özgenel 2020: 21). Halpin ve Croft tarafından geliştirilen bu ölçek daha sonra Hoy ve Tarter (1997) tarafından güncellenmiş olup 6 boyuttan oluşan Örgüt İklimi Tanımlama Ölçeği(OCDQ-RE) olarak değiştirilmiştir. Bu boyutlardan üçü müdür davranışlarını içeren destekleyici, emredici ve kısıtlayıcı; üçü de öğretmen davranışlarını içeren meslektaşlığa/iş birliğine dayalı, samimi ve umursamaz/ilgisiz öğretmen davranışları olarak belirlenmiştir (Halpin, Croft 1963 184-185; Özgenel 2020: 24).

### 1.6.2.1.Halpin ve Croft (1963)'a Göre Okul İklimi Boyutları

Halpin ve Croft' un yaptıkları çalışma sonunda geliştirdikleri örgüt iklimi boyutlarının dördü öğretmen ve dördü yöneticilerin davranışlarını betimlemek üzere oluşturulmuş toplam sekiz alt boyuttan oluşmaktadır (Halpin, Croft 1963:187). Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

#### *Yönetici Davranışlarının Özellikleri*

Yönetici davranışlarının özellikleri dört boyut altında toplanmaktadır. Bu boyutlar araştırmadaki öğretmenlerin, yöneticilere yönelik bakış açıları dikkate alınarak elde edilmiştir. Halpin ve Croft (1963)'a göre okul ikliminde yöneticilerin dört farklı davranışı şu şekildedir:

*Yüksekten bakma – Uzak durma:* Yüksekten bakma boyutu yöneticiler ile çalışanlar arasındaki psikolojik uzaklığı ve bu uzaklığın oluşturduğu mesafeyi ifade etmektedir. Yönetici mevzuat ve protokol kuralları neyi gerektiriyorsa o şekilde öğretmenleri ve çalışan diğer personeli yönlendirmeyi tercih eder ve bu konuda taviz vermez. Öğretmenlerle müdür talep ettiğinde iletişim kurulur ve yüz yüze gayri resmi iletişim kurulmaktan kaçınılır (Ayık, Şayir 2014: 255).

*Yakından kontrol:* Yakından kontrol boyutu yöneticilerin öğretmenlerle olan iletişimlerinde yönetici merkezli ve tek yönlü bir ilişkiyi ifade etmektedir. Öğretmenler yöneticileri tarafından çok sık denetime uğrar ve bu denetimler yönlendirici ve görev odaklıdır. (Buluç, Şenel 2016: 4).

*Kendini işe verme:* Bu boyut örgüt verimi ve başarısı için çabalayan bir yönetici profilini ifade etmektedir. Bu boyutta yönetici örgütte istenilen verimi sadece öğretmen davranışlarının denetlenmesiyle değil bunun yanında şahsi tecrübelerini aktararak; öğretmenleri güdüleyerek elde etmeyi amaçlamaktadır (Bucak 2002: 5). Davranışın şekli, öğretmenlerin yakından kontrol edilmesiyle değil, müdürün rol model olmasıyla öğretmenleri motive etme girişimi olarak belirlenir (Erdoğan, Umurkan 2014: 159).

*Anlayış gösterme:* Anlayış gösterme boyutu, öğretmenlere karşı oldukça insancıl davranma eğiliminde olan, öğretmenler için daha fazlasını yapma çabasında olan ve onlara daha iyi koşullar sağlamaya çalışan müdür davranışlarını ifade eder (Tofur, Balıkcı 2018: 1285). Yöneticiler örgüt üyeleri arasında ki sosyal ilişkileri önemser ve örgüt üyelerine karşı empati kurma becerisi yüksektir. Olumlu bir okul iklimi sağlayabilmeleri için yöneticilerin örgüt içinde baskı ve stres yaratmadan çözüm odaklı ve yol gösterici bir tavır sergilemeleri gerekmektedir. Olumlu iklim sağlayarak yönetsel başarıya ulaşmaya çalışan yönetici, örgüt içindeki kişilerarası ilişkileri iyi yönetmelidir (Ayık, Şayir 2014: 256).

### ***Öğretmen Davranışlarının Özellikleri***

Örgüt ikliminin belirleyicisi olan başlıca etmenlerden biri öğretmen grubunun davranışlarıdır. Bu boyutlar araştırmadaki yöneticilerin, öğretmenlere yönelik bakış açıları dikkate alınarak elde edilmiştir Halpin ve Croft (1963), bu grupları dört başlık altında toplamışlardır:

*Çözülme:* Yöneticilerin bakış açılarına göre saptanan çözülme boyutu, öğretmenlerin örgütte uyum içinde ve iyi çalışmadıklarını ifade eder. Öğretmenler bir konu hakkında ortak paydada birleşemezler, konulara farklı açılardan bakarlar ve birlikte uyum içinde çalışamazlar. Öğretmenler arasında belirgin şekilde fikir ayrılıkları vardır(Buluç, Şenel 2016: 4).

*Engelleme:* Engelleme boyutu öğretmenlerin; yöneticilerinin onları asıl işlerinden alıkoyan, gereksiz iş yükü ve angarya olarak gördükleri görevleri yüklediği algısında olduklarını ifade eder. Öğretmenler yöneticilerin faaliyette bulundukları iş alanında kendilerine kolaylık sağlayacak alternatifler oluşturmak yerine işi zora sokan girişimlerde bulunduğunu düşünmektedirler.

*Moral:* Moral boyutunda; öğretmenler, sosyal ve kişisel ihtiyaçlarının karşılandığını düşünmekte olup faaliyet alanlarında da iş doyumuna ulaştıklarını hissetmektedirler. Olumlu okul iklimi ortamında öğretmenlerin moralleri de pozitif yönde artacaktır.

*Samimiyet:* Bu boyut, öğretmenler arasında samimi ve iyi ilişkilerin varlığını ifade edilmektedir. Bu boyutta öğretmenlerin görev faaliyetlerinden değil sadece pozitif sosyal ilişkilerin varlığından bahsedilmektedir.

#### **1.6.2.2.Hoy Ve Tarter’a Göre Okul İkliminin Boyutları**

Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991), yaptıkları araştırma sonucunda örgüt iklimini üç tanesi müdür davranışları üç tanesi de öğretmen davranışları olmak üzere toplam altı boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

*Destekleyici müdür davranışı:* Müdür öğretmenlerine karşı son derece ilgilidir ve öğretmenleriyle hem kişisel hem profesyonel anlamda saygıya dayalı bir ilişki geliştirmiştir. Destekleyici müdür öğretmenlerinin görüş ve önerilerine her zaman açıktır, yapılan yanlışlar karşısında eleştirileri yıkıcı olmaktan çok yapıcıdır. Öğretmenler başarılı faaliyetler içinde bulunduklarında takdir etmekten kaçınmaz.

*Emredici müdür davranışı:* Müdür otoriter bir yönetim anlayışını benimseyerek öğretmenlerini katı bir şekilde denetlemektedir. (Çolak, Altınkurt 2017: 36). Öğretmenlerin yaptıkları tüm faaliyetleri en küçük noktasına kadar kontrol eder, detaylara takılır ve prosedürler karşısında esneklik göstermez.

*Kısıtlayıcı müdür davranışı:* Müdür öğretmenlerin işlerini kolaylaştırmaktan ziyade engel olan ve zorluk çıkaran davranışlar sergiler. Gereksiz evrak işleri, prosedürler ve komisyon görevleri ile öğretmene bir takım angarya işler yükleyerek öğretmenlerin asıl işi olan derse girmesini ve öğrencileri ile ilgilenmesini kısıtlar (Çolak, Altınkurt 2017: 36).

*Meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı:* Öğretmenler profesyonel becerilerine saygılıdır ve birbirlerinin mesleki becerilerinden faydalanmaktan kaçınmazlar. Görevlerine karşı istekli ve idealist davranırlar. Meslektaşları ile şeffaf iletişimi tercih eder, yapılan hatalara karşı empatik davranarak karşılıklı sevgiyi korurlar.

*Samimi öğretmen davranışı:* Bu davranışı gösteren öğretmenlerin bulunduğu bir okulda öğretmenlerin sosyal çevreleri ve arkadaşlık bağları oldukça güçlüdür. Öğretmenler gerek okul içinde gerekse okul dışında sosyal faaliyetlerde bulunurlar. Bu sosyalleşme öğretmenlerin okulda verilen görevleri yerine getirirken birbirlerine yardım etme davranışlarına da olumlu olarak yansımaktadır (Altınkurt, Yılmaz 2013: 7-8).

*Umursamaz öğretmen davranışı:* Öğretmenler okul etkinliklerine ve eğitim öğretim faaliyetlerine önem vermez, sadece zaman doldurmak için okulda bulunurlar. Okulda bulundukları süre içerisinde meslektaşlarını ve yöneticilerini eleştirerek okul atmosferini bozacak olumsuz davranışlar sergilemekten kaçınmazlar.

Bu araştırmada, Hoy ve Tarter (1997) tarafından geliştirilen Altınkurt ve Yılmaz (2013) tarafından Türkçeye uyarlama çalışmaları yapılan ve 39 maddeye düşürülen Örgütsel İklim Ölçeği (ÖİÖ) kullanılmıştır. Ayrıca orijinal ölçeğe ve Türkçeye uyarlanmasında ki kullanımına dikkat edilerek faktör analizi yapılan müdür ve öğretmen davranışlarına ilişkin örgütsel iklim boyutları yukarıda açıklanmıştır.

## **1.7.ÖRGÜTSEL İKLİM KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR**

### **1.7.1. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

Frederiksen (1963) örgütsel iklim ile ilgili yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre değişim ve yeniliğe önem veren bir iklimde standart uygulamaların dışına çıkmayan bir iklime oranla yönetimsel performanslar daha kolay belirlenebilmektedir. Frederiksen (1968) aynı çalışmanın devamında elde ettiği analizde ise tutarsız iklimlerin çalışan verimliliği üzerinde negatif etkileri olduğunu ortaya koymuştur (Dağlı 2020: 58).

Brady (1984), örgüt ikliminin, okul paydaşları tarafından okulun kalitesinin anlamlandırma kullanıldığını belirtmiştir. Brookover, Wilbur ve Lawrance (1979), Rutter ve diğerlerine göre (1981),

yapılan çalışmalarda, öğrencinin öğrenme süreci ve akademik başarısının okul ikliminden etkilendiği ileri sürülmektedir (Balcı 2014: 19).

DiMuzio (1989) ,”Okul büyüklüğü, Okul İklimi ve Öğrenci Başarısı” adlı araştırmasında New York eyaletinin sosyo-ekonomik düzeyi düşük mahallelerinden seçtiği 53okulu örneklem olarak kullanmıştır. Araştırmada algılanan okul ikliminin sosyo-ekonomik düzeyle anlamlı bir ilişkisi bulunmamıştır. Fakat okul iklimi ve öğrenci başarısı arasında olumlu bir korelasyon gözlemlenmiştir. Ayrıca okul büyüklüğü ve öğrencinin akademik başarısı arasında negatif bir korelasyon bulunmuştur (Dağlı 2020: 60).

Alanyazın incelendiğinde okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara rastlanmıştır. Bu araştırmalarda Carter (1991), farklı etnik kökenli yöneticiler ve öğretmenlerin, okulun örgütsel iklimi ve okul müdürünün liderlik tarzına ilişkin algıları arasında; LeBert ve Lab (1993) öğretmenlerin, okul iklimi algıları ile liderliğin yönetsel performansına ilişkin algıları arasında; Withrow (1993), liderlik davranışları ile okul iklimi arasında anlamlı bir ilişki saptamışlardır (Dağlı 2020: 59).

Hirase (2000) okul iklimi ile ilgili yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul iklimini aynı şekilde algıladıklarını belirtmiştir. Araştırmasında yöneticilerin vizyonları arttıkça algılanan okul iklimi de pozitif yönde artmaktadır. Diğer taraftan büyük okulların daha küçük okullara nazaran olumlu iklim ortalamasının daha düşük dereceye sahip olduğu saptanmıştır (Dağlı 2020: 59).

Rivers (2003) araştırmasında öğretmenlerin okul iklimi algıları ile okul ikliminin sonuçları arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışmıştır. Çıkan sonuçlara göre, öğretmen ve yöneticiler destekleyici davranır ve olumlu okul iklimi oluşmasına katkı sağlarlarsa öğrencilerin okula devam durumu artmaktadır ve mezun olmaya istekli olmaktadır (Sertel, Tanrıöğen 2019: 546). Bu araştırma algılanan okul ikliminin sadece öğretmen davranışlarını değil öğrencilerin okula karşı tutumlarını da etkileyen önemli bir kavram olduğunu anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Okul ikliminin öğrenci başarısı ile ilişkisini inceleyen araştırmalarda; Zander (2011) okul ikliminin öğrencilerin bireysel başarılarını ve okulun genel performansını etkilediğini; McWilliams vd. (2013) okulda geliştirilecek yaratıcı örgütsel iklimin yaratıcılığın tüm boyutları ve öğrenci başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu; Bergren (2014) olumu okul ikliminin öğrenci başarısını arttırdığını saptamıştır (Dağlı 2020: 64).

### **1.7.2.Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar**

Ertekin (1978), kamuda görevli teknik elemanların hakim olduğu yatırımcı kuruluş olan Devlet Su İşleri ve köklü bir kuruluş olan İç İşleri Bakanlığı’nın örgüt yapısını karşılaştırmıştır. Araştırmada örgütsel iklim kavramının 24 alt boyutu incelenmiştir. Geleneksel bir kamu kurumu olan İçişleri Bakanlığı’nda algılanan örgüt ikliminin güce ve mevzuatsal kurallara dayalı olduğu

saptanmıştır. Bakanlığın çalışanlar tarafından itici ve çatışmaya açık bir yapıda olduğu belirlenmiştir. Öte yandan teknik bir hizmet veren Devlet Su İşleri Gelen Müdürlüğü'nde samimi, açık, çalışanı özendirici ve kendine bağlayan bir iklimi olduğu tespit edilmiştir (Ertekin 1978:27).

Parlak (1990) “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt İklimi” başlıklı araştırmasında Samsun İl Özel İdare Müdürlüğü'nde hakim örgüt iklimini belirlemek ve örgüt iklimini etkileyen iç ve dış faktörleri saptamak istemiştir. Araştırmada örgüt ikliminin yapı, risk, sorumluluk, ödüllendirme, çatışma ve samimiyet boyutları kullanılmıştır. Sonuçlara göre kurumda samimiyet ve destekleyicilikten uzak, yetkilendirme ve sorumluluk vermede sorunların yaşandığı, çatışmaların yoğun olduğu olumsuz bir örgüt iklimi saptanmıştır (Parlak 1990: 98).

Dağlı (1996) “İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi: Adana ve Gaziantep İlleri Örneği” başlıklı çalışmada öğretmenlerin okullarında ki örgüt iklimini nasıl algıladıklarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmalar sonucunda yöneticilerin, öğretmen davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Fakat yönetici davranışları boyutlarıyla ilişkili algılar arasındaki fark anlamlı olarak belirlenmiştir. Ayrıca yöneticilerin örgüt iklimi türlerine ilişkin algılarına göre; 65 okulun %13,84'ü açık, %6.6'sı kapalı örgüt iklimi türündedir (Dağlı 2020: 82).

Doğan (2009) örgüt ikliminin iş tatmini üzerine etkilerini araştırdığı çalışmada bir takım demografik özelliklerin örgütsel iklim ve iş doyumunu etkilediği aynı zamanda iş tatmini ve örgütsel iklim arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir (Doğan 2009: 93).

Şentürk ve Sağnak (2012), okul müdürlerinin liderlik davranışı ile algılanan okul iklimi arasında ki korelasyonu incelediği çalışmada müdürlerin gösterdiği liderlik davranışlarının okul iklimi ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu belirlemiştir. Okul idarecilerinin liderlik davranışları örgütsel iklimin çözülme, engellenme ve uzak durma boyutları ile negatif; içtenlik, moral ve motivasyon, anlayışlı davranma boyutları ile pozitif yönde anlamlı bir korelasyon göstermektedir (Şentürk, Sağnak 2012).

Ayık ve Şayir (2014) , okul müdürlerinin liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi inceledikleri makale çalışmalarında ilköğretim okullarında görevli 249 öğretmen üzerine bir araştırma yapmışlardır. Araştırma bulgularına göre örgütsek iklim boyutlarının öğretimsel liderliğin tüm boyutları ile pozitif yönelimli orta düzey ilişkisi olduğu saptanmıştır (Ayık, Şayir 2014).

Diş ve Ayık, (2016) araştırmalarında örgüt ikliminin yöneticilerin güç kaynaklarına etkisini incelemişlerdir. Araştırmada kullanılan Örgütsel İklim Ölçeğine göre İşbirlikçi öğretmen davranışları boyutu ortalaması en yüksek, ilgisiz öğretmen davranışları boyutu ise en düşük ortalamaya sahiptir. İdarecilerin güç kaynakları ile algılanan örgüt iklimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır (Diş, Ayık 2016).

Okul etkililiğinin ilkokullarda okul iklimine etkisinin araştırıldığı bir diğer çalışmada Şenel ve Buluç (2016) 21 ilköğretim okulu ve 400 öğretmeni örneklem olarak araştırmaya dahil etmişlerdir. Araştırma sonucuna göre okul iklimi okul etkililiğinin önemli bir yordayıcısı olarak belirlenmiştir (Şenel, Buluç 2016: 8).

Çolak ve Altınkurt, (2017) öğretmenlerin özerklik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında ilk olarak öğretmenlerin okul iklim algılarını belirlemiştir. Sonuçlara göre okul müdürleri en fazla destekleyici, öğretmenler ise en fazla işbirlikçi davranış özellikleri göstermektedir. Öğretmenlerin özerklik davranışlarının orta düzeyin üzerinde olduğu saptanmıştır. Araştırmada okul ikliminin bütün boyutlarıyla öğretmen sürecinde ki özerk davranışlar, öğretim programının özerkliği, mesleki gelişimde sunulan özerklik arasında düşük; mesleki iletişim özerkliği ile orta düzeyde bir korelasyon belirlenmiştir (Çolak, Altınkurt 2017: 58).



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

#### 2.1.Örgütsel Sessizlik Tanımı ve Kavramı

Türk Dil Kurumu tarafından yayımlanan Güncel Türkçe Sözlüğüne göre kelime anlamı olarak sessizlik, ortalıkta gürültü olmaması, sükut hali olarak tanımlanmaktadır (TDK 2020). Sessizlik bir başka tanımlamada kasıtlı olarak fikirlerin söylenmemesi, konuşmama olarak tanımlanmıştır (Kahveci, Demirtaş 2013b: 168). Davranış bilimciler sessizliği eylemsizlik, açık bir biçimde herhangi davranış sergilememe olarak tanımlamaktadırlar (Nartgün, Kartal 2013: 50).

Sessizlik psikoloji biliminde içe kapanma, özgüven eksikliği belirtisi, sosyolojide toplumsal suskunluk gibi olumsuz durumları nitelemek için kullanılır. Diğer yandan sesteki kaynaklı gürültü duymamak, huzur ve sakinlik için gerekli bir çevresel durum olarak görülmektedir. Pasif bir davranış olarak algılanan sessizlik kavramı aynı zamanda aşk, korku, kaygı, sadakat, unutma, kızgınlık, kırılma gibi birçok karmaşık duygunun ifade edilme biçimi olarak tercih edilmekte olup ses çıkarmanın tam zıttı olarak görülmemesi gereken çok boyutlu bir kavramdır (Çakıcı 2007: 147; Kahveci, Demirtaş 2013b: 168). Görüldüğü gibi sessizlik, yorumlanması ve anlamlandırılması zor, karmaşık yapı ve soyut bir kavramdır.

Çakıcı (2007), çalışmada sessizliğin beş tane ikili işlevi olduğundan bahsetmektedir.

- Bireyleri bir araya getirme/ uzaklaştırma
- Kişiler arası ilişkilere zarar verme/ fayda sağlama
- Bilgi edinebilme/ gizleme
- Anlamlı fikirler/ düşünce yoksunluğu
- Onaylama/ muhalefet göstergesi

Sessizlik birçok amaca hizmet eden, kişinin kendi içinde bulunan farklı duygu, düşünce, davranış ve niyetlerini barındıran çok boyutlu bir iletişim tutumudur (Özdemir, Sarıoğlu Uğur 2013: 260). İletişim bilimlerinde, sosyal etkileşimin önemli bir değişkeni olarak görülen sessizlik durumuna olumlu bakış açısıyla da bakılması gerektiği dile getirilmektedir. Sessizlik alçakgönüllülük, konuşana saygı, sağduyu ve nazik olma gibi toplumsal normlara göre erdemlilik olarak nitelendirilen tutum ve davranışların göstergesi olarak değerlendirilebilmektedir (Alparslan, Kayalar 2012: 137). Sessizlik davranışının temelinde içinde bulunulan kültürel norm ve değerler etkilidir. Örneğin Nakane (2006) tarafından yapılan bir araştırmada Japon öğrenciler saygınlık ve itibar göstergesi olarak sessizliği



kullanırken; Avusturyalı öğrencilerin sessiz kalmak yerine konuşarak saygınlık kazanma stratejisi kullandıkları görülmüştür (Çakıcı 2007: 148).

Örgütlerde ses ve çalışan sessizliğinden kavram olarak bahseden ilk araştırmacı olan Hirschman (1970), örgütsel ses kavramından bahsederek, sesi iş tatminsizliğine karşı doğrudan yönetime ve diğer yetkililere verilen tepkisel bir davranış olarak tanımlamıştır. Sessizliğiye örgüte olan bağlılığın ifadesi olarak kullanmış ve pasif ama yapıcı bir tepki olarak dile getirmiştir (Dyne, Ang, Botero 2003: 1363)

Çalışanlar çeşitli yöntemlerle iletişim ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır. Sessizlik kavramı da iletişimin dinleme ögesini oluşturmakta olup sağlıklı bir iletişim için ön koşul olarak savunulmaktadır. Yönetim teorileri incelendiğinde “Söz gümüşse, sükut altındır” özdeyişini yönetim anlayışında benimseyen ve örgütsel norm olarak kabul eden klasik yönetim tarzları bulunmaktadır. Örgütlerin iletişime ve sessizliğe olan bakış açıları bireylerin sessizlik tercihinde belirleyici nedenlerden birisidir (Durak 2018: 9). Yapılan ilk çalışmalarda bağlılık ve onay olarak yorumlanan sessizlik sonraki yıllarda örgütsel performansı ve işgörenleri etkileyen davranışsal bir olgu olarak kavramsallaştırılmıştır. Yönetim bilimi alanyazınına ilk olarak Morrison ve Milliken’ in (2000) kavramsal çalışmalarıyla girmiş olan örgütsel sessizlik olgusu, kolektif bir fenomen olarak araştırılmıştır (Morrison, Milliken 2000: 752; Çakıcı 2007: 148). Yapılan bu çalışmalarda sessizlik, örgütsel değişim ve ilerlemenin önünde engelleyici bir sorun olarak ele alınmıştır (Özdemir, Sarioğlu Uğur 2013: 258).

Morrison ve Milliken (2000) sessizliği, çalışanların yaşadıkları örgütsel sorunlar ve bu sorunları iyileştirmeye yönelik var olan bilgileri ve düşüncelerini bilinçli ve kasıtlı bir biçimde saklaması, paylaşmaktan kaçınması olarak tanımlamışlardır. Sessizliği, haksızlık olarak görülen duruma karşı bir tepki ve amaçlı bir eylem olarak ele alan Pinder ve Harlos (2001), çalışanların örgütsel sorunlara çözüm olabilecek duygu, düşünce ve görüşlerini esirgeyerek konuşmaması olarak tanımlamıştır (Alparslan, Kayalar 2012: 138; Çakıcı 2007: 148; Üçok 2016: 1-2).

Bowen ve Blackmon (2003), bir işgörenin örgütte veya işi ile ilgili yaşadığı problemi dile getirmemeyi tercih etmesi ile başlayan sessizliği zamanla örgütsel düzeyde tüm çalışanlara yayılan kolektif bir davranış olarak kavramsallaştırmıştır. Bir durum karşısında gösterilen sessizlik davranışı, yaşanan başka durumlar karşısında sessiz kalma ihtimalini arttırmaktadır. Ayrıca çalışanlar konuştukları zaman mesai arkadaşlarından destek göremeyeceğini düşünüyorsa ses çıkarmama davranışları pekişmektedir (Özdemir, Sarioğlu Uğur 2013: 261). Bu nedenle sessizlik örgütleri birçok yönden etkileyen ve üzerinde daha çok durulması gereken bir kavramdır.

Örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili yapılan tüm tanımlamalarda çalışanların örgütsel sorunlar ya da iyileştirmeler hakkında duygu, düşünce ve önerilerini bilinçli bir şekilde saklı tutmaları, durumun kolektif bir davranışa dönüşmesi ve örgütte sessizlik ortamının oluşması gibi ortak noktaların varlığı dikkat çekmektedir. Çalışanların konu ne olursa olsun bilgi ve düşüncelerini gönüllü olarak

esirgemesi, örgütlerin gelişim ve büyümesinin önünde güçlü bir engel olarak rekabet ortamında örgütleri olumsuz etkilemektedir (Köse, Çavuşoğlu 2019: 367). Yapılan araştırmalara bakıldığında bireysel düzeyde başlayan ve kolektif boyuta ulaşan örgütsel sessizlik; çalışan sessizliğini kapsayan ve hem bireysel hem örgütsel etkileri olan karmaşık bir yönetimsel terimdir (Çavuşoğlu 2014: 74).

Premeaux ve Bedeian'a (2003) göre kendilerine güvenen, başarılı çalışanlar dahi örgütte yaşanan bir sorunla ilgili yapılan tartışmalara katılmanın kendileri için risk olduğunu düşünmektedir. Çalışanlar dışlanma korkusu, terfi alamama, problem yaratan kişi olarak görülme kaygısından dolayı gerçek düşüncelerini gizleyerek sessiz kalırlar. Oysaki örgütler var olabilmek ve gelişebilmek için çalışanların fikirlerine önem vermeli ve çalışanlarına düşüncelerini ifade edebilecekleri bir örgüt iklimi oluşturabilmelidir (Özdemir, Sarioğlu Uğur 2013: 262). Çalışanların iş arkadaşları ve işle ilgili olumsuz olarak algılanabilecek bir söylemde bulunmaktan kaçındıkları çünkü bu durumun dedikodu ve şikayet olarak değerlendirilmesinden korktukları belirtilmiştir. Ancak çeşitli nedenlerden dolayı sessizliği tercih eden bireyler yaşadığı örgütsel sorunları ve rahatsız eden durumları kendi içlerinde bastıramazlar (Özdemir vd. 2016: 195).

Çalışanlar yöneticilerinin tutum ve davranışlarının bir sonucu olarak, konuşmanın bir etki yaratmayacağını, düşüncelerinin üstleri tarafından önemsenmeyeceğini düşündükleri için sessiz kalırlar. Sorunlar karşısında bir yöntem olarak tercih edilen örgütsel sessizlik çalışanların yaratıcılığını olumsuz etkilemektedir. Örgütler, küresel rekabet ortamında yer edinebilmek için fikirlerini ve çözüm yöntemlerini açıkça dile getiren çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Buna rağmen uygulanan örgütsel yönetim tarzları çalışanların sessizliği tercih etmesini tetikleyebilmektedir. Çalışanların sessiz kalma davranışları örgüte bağlılık, uyum ve itaat olarak değerlendirilse de artık tepkisel bir eylem olarak görülmektedir (Gül, Özcan 2011: 110).

Örgütsel sessizlik, aktif ve kasıtlı olarak gerçekleştirilen, belli bir amaçla yapılan davranışsal bir olgudur. Ancak sessiz kalmak her zaman iletişimsizlik olarak değerlendirilemez. Bazen de çalışanlar yaşanan olaylarla ilgili bir düşünceleri ya da çözümleri olmadığından sessiz kalırlar. Bu tür sessizlikler örgütsel sessizlik anlamına gelmez ve tüm örgütü etkilemez (Göksel, Güneş 2017: 815).

Çalışanların memnuniyet düzeylerini etkileyen örgütsel sessizlik organizasyonlar için önemsenmesi gereken bir kavramdır. Organizasyonların başarıyı yakalayabilmesi için güçlü bir iletişim ağına sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle çalışanların sessiz kalması örgütte iletişimsizlik doğuracağından örgütün fonksiyon ve amacına zarar verebilir. Sessiz kalan çalışan değişim, yenilik ve ilerlemeyi engeller. Sorunlar hızlı bir şekilde çözülemediği için çatışmalar artar, bilgi alışverişi azalır ve örgütsel performans düşer. Örgütsel sessizliğin bilinçli olarak tercih edilmesi günümüz rekabet ortamında çalışanları, örgütsel değişim ve gelişimi, örgüt ikliminin olumsuz etkilemektedir. Çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlık sorunları yaşamasına neden olan sessizlik ortamı işten ayrılma niyetinin oluşmasına ve çalışan performansının düşmesine neden olur (Erenler,

Aydın 2016: 167). Görüldüğü gibi bireysel ve örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlara neden olan örgütsel sessizlik yöneticiler tarafından anlaşılmalı ve önemsenmelidir.

Örgütsel sessizlik yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve aynı statüdeki işgörenler arasında gerçekleşebilen bir olgudur. İlgili literatür çalışmalarında saptanan ve üzerinde durulan örgütsel sessizlik, yönü aşağıdan yukarıya doğru olmalıdır. Üstlerinden olumsuz geri bildirim almaktan çekinen, cezalandırılma ve işlerini kaybetme korkusu yaşayan çalışanlar üst yönetime sorun ve görüş bildirmeyi tercih etmemektedir (Alparslan, Kayalar 2012: 138).

## **2.2.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ**

Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çalışmalarda, genel olarak çalışan sessizliğini üç gruba ayırmışlardır. Bunlar; ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışı, kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışı ve ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışıdır. (Ehtiyar, Yanardağ 2008: 53). Bu bölümde Dyne ve arkadaşlarının (2003) üç grupta topladığı ve kabullenici (acquiescence), korunmacı (defansive) ve korumacı (prosocial silence) olarak adlandırdığı sessizlik türleri açıklanmaya çalışılmıştır (Çakıcı, 2008: 97). Ardından Knoll ve Dick'in (2012) yaptığı çalışmada fırsatçı sessizlik (opportunistic silence) adıyla literatürde bahsettiği sessizlik boyutu ele alınmıştır.

### **2.2.1.Kabullenici Sessizlik**

Kabullenici sessizlik kavramı, bireylerin örgütte yaşanan sorun veya problemlere dahil olmama, düşünce ve fikirlerini dile getirmeme ve kasıtlı olarak geride durması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu nedenlerle çalışanlar görüşlerini, bilgi ve deneyimlerini paylaşmayıp sessiz kalırlar. (Dyne, Ang, Botero 2003: 1364). Başka bir ifadeyle, kabul edilen veya kabullenici sessizlik, işgörenlerin bilinçli bir şekilde kendilerini örgütsel işleyişin dışında tutarak sessiz kalma davranışını sergilemeleridir. İşgören, örgütün kötüye giden durumunu gördüğü ve bu durumu düzeltebilmek için yapılması gerekenleri bildiği halde, harekete geçmekte ve fikirlerini dile getirmekte isteksiz davranır. (Zehir, Erdoğan 2011: 1392).

Kabullenici sessizliğin temelinde yatan duygu razı oluş/ vazgeçme duygusudur. Çalışanlar örgüte yönelik görüşlerini aktarmanın mevcut duruma katkı sağlamayacağına inanıyorsa sessiz kalmayı tercih edebilirler. Çünkü süregelen durumu değiştirebilmenin mümkün olmadığı veya mevcut durumu değiştirme yönünde yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmadıkları inancındadırlar (Dyne, Ang, Botero 2003: 1365).

Kabullenilmiş sessizlik davranışı korku, öfke ve karamsarlık duyguları içermekte olup çalışanların konuşmayı tercih ederlerse meydana gelebilecek olumsuz durumlara olan inançlarını daha da arttırmaktadır. Çalışanlar iş yerinde ilgisizliğe, boyun eğmeye ya da kabullenmeye

yönlendirilirlerse bilgilerini ve fikirlerini paylaşmaktan kaçınma eğilimi gösterirler. Korku kültürü ve psikolojik baskının hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar kabullenici ve pasif olmak zorunda kalırlar. Bu nedenle, çalışanlar görüşlerinin ve sorunlarının dinlenmediğini düşündüklerinde örgüte katılım sağlamak istemezler, kendilerini örgüt içinde değersiz görürler ve örgütte yaşanan durumlara karşı pasif kalırlar (Blensinkopp, Edward 2008: 185).

Kabullenilmiş sessizlik, öğrenme psikolojisinde ki öğrenilmiş çaresizlik kavramı ile benzerlik gösterir. Önerilerde bulunmasına rağmen örgütün yapısı nedeniyle önerileri dikkate alınmayan işgörenler geçmiş tecrübelerinin de etkisiyle öğrenilmiş çaresizlik yaşar ve zaman içinde örgütlerine karşı kabullenici sessizlik davranışı geliştirebilirler (Çakıcı 2010: 87). Zamanla kabul edilmiş sessizlik davranışı geliştiren çalışanlar, genellikle sessizliklerinin daha az farkında olurlar ve değişime karşı daha dirençli ve isteksiz davranabilirler. Kabul edilmiş sessizlik bireyin içsel farkındalığının dışında geliştiğinden değiştirilebilmesi zor bir davranıştır (Dyne, Ang, Botero 2003: 1368).

### **2.2.2.Korunmacı Sessizlik**

Korunma amacı ile başvuru sessizlik, Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan bir araştırma ile kavramsallaştırılmıştır. Bireylerin açıkça konuşmakta isteksiz olmalarının, mevcut durumu değiştirmeye yönelik görüşlerini saklamalarının sebebi kendi menfaatlerinin zarar görme kaygısıdır. Bu davranış çalışanların kendilerini psikolojik açıdan güvende hissetmemeleri ile ilgilidir (Pinder ve Harlos 2001 :348 ; Yalçınsoy 2019: 70)

Korunması sessizlik, bireyin kendini ilgilendiren konularda görüşlerini açıkça dile getirmesi durumunda meydana gelecek sonuçların, korku ve kaygı yaratması nedeni ile bilinçli olarak sessizliği tercih etmesi şeklinde tanımlanmıştır. (Taşkiran 2011: 72). Çalışanların kendini olası dış tehdit unsurlarından korumayabilmek adına bireyde korkuya neden olan her türlü bilgi, fikir ve düşüncelerini örgütteki diğer çalışanlardan esirgemesidir. Yapılan akademik çalışmalarda çalışanların yaklaşık %70' inin sessiz kalma nedeninin korku olduğu saptanmıştır (Durak 2018: 44).

Çalışanlar ve yöneticiler arasında ki iletişim, bu sessizlik türünün görülme ihtimalini arttırmaktadır. Yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirme konusunda çalışanlarının bilgi ve birikimine güvenmemesi, görüşlerini aktarma konusunda onlara cesaret vermemesi, çalışanlarda bu davranışların görülmesine zemin hazırlar. (Vakola, Bouradas 2005: 443). Kendini korumak adına çalışanlar, var olan problemler yokmuş gibi davranıp, kişisel yanılgılarını saklamayı ya da farklı görüş ve fikirlerini paylaşmamayı tercih edebilirler. (Turgut, Akbolat 2017: 361). Birey, fikrini beyan edeceği konuyla ilgili görüşlerinin kendisi için risk yaratıp yaratmayacağını irdeleyerek risk değerlendirmesi yapar. Yöneticisi ile fikrini paylaşmasının kendisi için tehlikeli bir ortam oluşturacağını sezerse savunma amacı ile sessiz kalır (Tayfun, Çatır 2013: 122; Özdemir, Sarioğlu 2013: 263).

Çalışanlar çoğu zaman sessizliği stratejik bir yöntem olarak belirleyerek itibar ve mevkilerini kaybetme korkuları ile baş ederler. Sessizlik örgütteki hiyerarşik düzen içinde çalışanın imaj, itibar ve mevcut konumunu korumak adına stratejik bir araçtır. Özellikle hiyerarşik yapısı katı olan örgütlerde astlar üstlerine olumsuz haberleri bildirmekten çekinir ve sessiz kalırlar. Çünkü kişiler üstlerine olumsuz bir durum bildirdiklerinde üstlerinden tepki alarak çeşitli yaptırımlara maruz kalacaklardır. Bu sebeple hiyerarşik düzende aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen iletişim de savunma amaçlı sessizlik söz konusu olur (Milliken, Morrison 2000: 1565). Bu durum örgüt için gelecekte daha büyük risklere yol açabilir. Aynı şekilde örgüt üyeleri kendilerinden kaynaklı hata ve olumsuzlukları, kariyer ve sicillerini etkiler endişesiyle sessiz kalıp gizleyebilirler (Blensinkopp, Edward 2008: 185).

Kabullenici sessizliğin aksine, korunmacı sessizliği yaşayan çalışanlar, mevcut alternatiflerin farkındadır buna rağmen daha pratik bir yol olan savunmacı sessizliği tercih eder, çünkü bu alternatifleri ortaya çıkarma konusunda hevesli değildirler (Taşkiran, 2011: 74).

### **2.2.3.Korumacı Sessizlik**

Korumacı sessizlik ilk defa Dyne, Ang, Botero (2003) tarafından geliştirilerek ilgili yönetim yazınına eklenmiştir (Taşkiran, 2011, 74). Korumacı sessizlik; örgüte ve örgüt çalışanlarına fayda sağlamak adına, örgütü ilgilendiren durumlarda bilgi ve düşüncelerin esirgenmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu sessizlik türünde asıl amaç; örgüt ve diğer çalışanların zarar görmemesi ve menfaatlerinin korunmasıdır (Gül, Özcan 2011: 113).

Birey kendisinin karşılaşılabileceği olumsuz durumlardan dolayı değil, iş arkadaşları ya da örgütünün maruz kalacağını düşündüğü olumsuz sonuçları önleyebilmek için tedbir olarak sessizliği tercih etmektedir (Dyne, Ang, Botero 2003: 1338). Örneğin, bireyin mesai arkadaşını ve çalıştığı kurumun imajını korumak için yapılan bir ihmali ilgili kişilere bildirmemesi, belirli bilgileri müşterilere aktarmaması veya kusurlu bir ürün hakkında gerekli açıklamaları yapmaması gibi bir sosyal sessizlik davranışı görülebilir (Knoll, Dick 2013: 352; Yalçınsoy 2019: 70).

Korunma amaçlı sessizlikte konuşmanın olası sonuçlarından çekinildiği için sessiz kalmak tercih edilirken koruma amaçlı sessizlikte tam aksine iş arkadaşlarının sonuçtan zarar göreceği düşünüldüğünden sessiz kalınır (Çakıcı 2010: 34). Bazı durumlarda iyi niyetle, başkalarının iyiliği düşünülerek örgütü veya mesai arkadaşını koruma adına yapılan davranışlar beklenenin aksine etik dışı davranışlar olarak değerlendirilebilir ve zararlı sonuçlar doğurabilir.

Bu sessizlik türü örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarından biri olan diğerkamlık, başkalarını düşünme boyutuyla ilişkilendirilebilir (Özgen, Sürgevil 2009: 313). Diğerkamlık, herhangi bir örgütte bireyin işle ilgili bir sorun karşısında örgütte ki diğer kişilere karşılık beklemeden yardımcı olmasıdır (Turgut, Akbolat 2017: 376). Bu bağlamda örgüt yararına sessizlik ile örgütsel vatandaşlık arasında ilişki olduğu söylenebilir. Her iki davranışta da örgüt ve örgüt üyeleri yararının gözetilmesi esastır.

#### **2.2.4.Fırsatçı Sessizlik**

Fırsatçı sessizlik kavramında bahsedilen “fırsat” kişilerin kendi menfaatlerini gözeterek kişisel çıkarları için fırsata çevirdikleri örgütsel davranışlardır. Fırsatçı sessizlik, işle ilgili bilgilerin çalışma arkadaşlarına zarar vereceğini bildiği halde bireyin, kendi yararları için bildiklerini gizlemesi ve dile getirmemesidir (Knoll ve Dick 2013: 4). Çalışanlar burada stratejik bir hesaplama önemli bilgi ve görüşleri saklayarak başkalarına zarar vermeyi umursamaz ve kendi çıkarlarını düşünürler (Çavuşoğlu 2014: 88).

### **2.3.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLİŞKİLİ TEORİLER**

Bu bölümde örgütsel sessizlik ile ilişkilendirilen ve örgütsel sessizlik davranışını doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen kuramsal teorilerden bahsedilmiştir.

#### **2.3.1.Vroom ‘un Beklenti Teorisi**

Vroom(1964) tarafından geliştirilen kurama göre, çalışan davranışlarını belirleyen faktörler kişisel özellikler ve içinde bulunulan çevresel şartlardır. Bireyin kendini çalıştığı örgüte ait hissedip çalışma yaşamına ne gibi katkılar sağlayacağını belirleyen etmenler; bireyin kendi dünya görüşü, geçmiş deneyimleri ve çalıştığı örgütten beklentileridir (Çakıcı 2007: 152). Vroom’un beklenti teorisinin kuramsal temelinde gerçekleştirilen performans sonucu ulaşılabilecek düşünülen ‘beklentiler’, bu performansların ödüllendirilmesi olarak ifade edilen ‘araçsallık’, araç olarak kullanılan bu ödüllere işgörenler tarafından verilen ‘değerler’ olarak adlandırılan üç kavram vardır. Buna göre olası olumlu sonuçlara ilişkin beklentiler arttıkça bireyin belirli bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik tutumu pozitif olmaktadır (Premeaux, Bedeian 2003: 1542).

Beklenti teorisine göre birey sergileyeceği davranışın sonunda olumlu bir durumla karşılaşacağına inanıyorsa ve yöneticilerinden olumlu geri dönüş alacağını düşünüyorsa o davranışı gerçekleştirme yönünde olumlu bir tutuma sahip olur. Ancak konuşmanın olumlu sonuçlar doğurmayacağına inanıyorlarsa, bu davranışlarına düşük bir değer biçecekleri için konuşma olasılıkları da düşük olacaktır. Bireyler açıkça konuşmanın ortaya çıkaracağı sonucu değerlendirirken yöneticilerinin tutumlarını ve benzer konularda daha önce yaşadıkları deneyimlerini dikkate alırlar. (Çakıcı 2007: 150).

#### **2.3.2.Fayda-Maliyet Analizi**

Fayda maliyet analizi çeşitli yatırım projelerinin ekonomik açıdan değerlendirilmesine olanak veren bir iktisat terimi olarak sadece ekonomi ile ilgili durumlarda kullanılan bir yöntem değildir. Özellikle son yıllarda eğitim bilimleri, sosyal bilimler, psikoloji bilimi ve davranış bilimleri gibi alanlarda yani kişisel ve toplumsal ilişkilerin olduğu birçok bilim dalında da bu analizden

yararlanılabilir. Sessizlik açısından düşünüldüğünde iş hayatında çalışan bireyler, örgütte gerçekleştirecekleri faaliyetlerle ilgili olarak konuştuklarında veya sessiz kaldıklarında elde edecekleri verileri karşılaştırarak fayda maliyet analizi yaparlar. Konuşma davranışı ve ödeyecekleri bedeller arasından bağlantı kurarak karar veriler (Premeaux, Bedeian 2003: 1542).

Çalışanlar, çalışma yaşamlarındaki durumlar veya sorunlar karşısında verecekleri tepkilerini ve tutumlarını önceden tasarlayarak kendi menfaatlerini korumaya çalışırlar ve sessiz kalma ve konuşma davranışını bu çıkarları doğrultusunda belirlerler. Çünkü yaşanan sorunlara ve durumlara karşı örgüt içerisinde verilen tepkiler çalışana fayda ya da zarar olarak geri dönebilir (Kahveci, Demirtaş 2013a: 52).

Çalışanların bu süreç içinde ödemesi söz konusu maliyetler doğrudan ve dolaylı maliyetler olmak üzere ikiye ayrılır. Doğrudan karşılaşılan maliyetler, zaman ve enerji kaybıdır. Dolaylı maliyetlerse, işini kaybetmek, terfi edememek, azalan itibar kaybı, bozulan imaj, muhalif olunan kişilerin tepki verme olasılığı, karşıt görüşlerin sebep olacağı çatışma ortamı ve risklerin yanında ifade edilen görüşlerinin yok sayılması ve dikkate alınmaması gibi kişide psikolojik kaygılar yaratacak durumlardır. (Çakıcı 2007: 152; Yalçınsoy 2019: 70).

### **2.3.3. Sessizlik Sarmalı**

Noella – Neuman' ın (1974) geliştirdiği sessizlik sarmalı kuramının temelinde bireylerin dışlanma (izole edilme) korkusu yatmaktadır. Neumann (1974)'a göre, bireyin doğasında var olan yalnız kalma korkusu bireyi her zaman güçlü olanı desteklemeye mecbur bırakır. Bireyler, kendi duygu ve düşüncelerinin azınlıkta olduğunu hissedersen endişe duyarlar ve sessizliğin en uygun çözüm olduğunu düşünürler ve bu durum kuramın temelini oluşturur. Örgütlerde de güçlü olduğu düşünülen görüşler azınlık görüşleri etkileyerek baskın görüş haline gelir. Bu durum, örgütte baskın olanın konuşurken, diğer çalışanların sessiz kalmasına neden olarak sessizlik sarmalını başlatacaktır (Çakıcı 2007: 153).

Teori, bireyin kişisel düşüncelerinin, izolasyon, toplum tarafından kabul görmeme, yalnız kalma gibi bir takım sosyal kaygılardan kaynaklı olarak çoğunluğun vereceği tepkiye bağlı olduğunu savunur. (Bowen, Blackmon 2003: 1402). İşgören, çalışma arkadaşları ile aynı fikirlere sahip olduğu düşünürse ve görüşlerini açıkladığında onlardan destek alacağı algısına sahip olursa sessiz kalmayacaktır.

Örgüt içinde oluşan sessizlik sarmalı farklı düşüncelerin dile getirilmemesine sebep olarak örgütün gelişmesini yavaşlatır. Sessizlik sarmalı örgüt içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerin ifade edilmesini, fikir paylaşımını ve bilgi alışverişini engelleyebilir. Ancak bir kişi konuşma cesareti göstererek yaşadığı sorunları ya da olumsuz durumları dile getirirse; aynı sorunu yaşayıp sessiz kalan

diğer çalışanların da sessizliklerini bozduğu sıklıkla karşılaşılan bir durumdur (Aktaş, Şimşek 2015: 207).

Çalışanların sürekli dışlanma ve yalnız kalma korkusuyla iş yaşamını sürdürmeye çalışması, yapılan değerlendirme sonucunda, konuşmayı veya konuşmamayı tercih etmesi ve çalışanın örgütten dışlanmayla korkutulması sessizliği önemli ölçüde etkilemektedir. Sessizlik kavramı, örgütün değişimi ve gelişimi için engeldir. Örgütün gelişebilmesi, değişime ayak uydurması ve tüm yeniliklere açık olması için sessizlik sarmalının kırılması ve fikirlerin dürüst bir şekilde söylenebileceği çalışma ortamı oluşturulması gerekir (Bowen, Blackmon 2003: 1402).

Çalışma yaşamında bireyin sessizliği tercih etmesi, örgütte oluşabilecek problemli durumlara karşı fikri ve bilgisi olsa dahi ifade etmemesi, yukarıda dile getirilen sebeplerden ötürü ifade etmekten kaçınması, kısa vadede sadece bireyi rahatsız eden bir durum olarak görülse de uzun vadede hem bireye hem de örgüte zarar vermektedir (Kılıç, Keklik, Yıldız 2014: 254).

#### **2.3.4.Kendini Duruma/Ortama Uyarlama**

İnsan doğası gereği yaşadığı toplumun kültürel ve karakteristik özelliklerine uyum gösterme davranışı geliştirir. Bu uyum sağlama davranışı iş yaşamı için de geçerlidir. Bu bağlamda bireylerin iş yaşamında sessiz kalmasına sebep olan faktörleri açıklamak üzere ortaya atılan bir diğer kuram da kendini uyarlama (self-monitoring) teorisidir. Bu teoriye göre, işgörenler çalıştığı örgüt ve örgütün oluşturduğu çevre tarafından kabul görmek, onaylanmak, olumlu bir imaj oluşturmak için davranışlarını ortama ve mevcut çevre koşullarına göre uyarlayarak yeniden şekillendirirler (Çakıcı, 2007:154; Premeaux, Bedeian, 2003:1541).

Kendini duruma/ortama uyarlama özelliği taşıyan bireyler “sosyal bukaletun” olarak adlandırılmıştır. Bu bireyler ortama hakim olma düzeyine göre kendini uyarlar. Kişisel hassasiyetlerini yeniden düzenleyerek uyum davranışı sergilerler bu sayede örgüt içinde uyumlu görünürler. Her bireyin çevreye duyarlılığı ve kendilerini mevcut durumun gerekliliklerine uyarlama yetenekleri aynı değildir. Kendini ortama göre uyarlama düzeyi yüksek olan kişiler, kamuda iyi izlenim verme amacıyla, sosyal davranışlarını, bilinçli olarak yeniden şekillendirme yeteneği olan ve ortamdaki ipuçlarına dikkat eden kişilerdir. Çevre tarafından kabul gören ve takdir edilen davranışlar nelerse onları sergileyerek özellikle seyircilere oynarlar (Premeaux, Bedeian 2003: 1542; Tayfun, Çatır 2013: 120).

#### **2.4.ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ**

Birçok sebepten dolayı işgörenler sessiz kalmayı ve bildiklerini ilgili kişilerle paylaşmamayı tercih edebilirler. Yönetim ve davranış bilimciler, insanın zihinsel ve ruhsal yapısının karmaşık



olmasından dolayı, gözlenebilen örgütsel sessizlik durumlarında dahi zaman zaman açıklanamayan noktalar kaldığını belirtmiştir (Yalçınsoy 2017a: 6). Bu nedenle işgörenlerin sessiz kalma tercihlerinin altında yatan çeşitli nedenleri klasik veya deneysel yöntemlerle detaylı incelemek oldukça güç olabilmektedir.

Sebebi ne olursa olsun örgütlerde sessizlik davranışı gözlemlenmişse, örgütün sürekliliği ve gelişimi için örgüt yöneticileri bunun nedenlerini tespit ederek müdahale etmekle sorumludur. Sessizlik ilk bakışta sadece işgörende sıkıntıya sebep olan bir davranış olarak görülsede uzun zaman devam eden sessizlik davranışları, örgüt iklimini bozan ve iş verimini düşüren durumlar yaşanmasına sebep olur (Hasan, Özcan 2011: 114). Sessiz kalma kararı çalışanlar tarafından durduk yere ve aniden verilen bir karar olamaz. Onları iş yaşamlarında sessiz kalmaya iten birtakım nedenler bulunabilmektedir.

Kurum iklimi, işgörenin kişilik özellikleri ve o an ki duygu durumu gibi etkenler sessiz kalma nedenlerini etkilemektedir. Çalışan sessizliğini somut nedenlere dayandırmak adına yapılan araştırmalar çerçevesinde, işgören sessizliğinin nedenleri açıklanmaya çalışılmıştır (Çakıcı, 2007, 154). Bu amaçla araştırmanın bu bölümünde işgörenleri örgütsel sessizlik davranışına zorlayan, yöneticilere yeterince güvenilmemesi/yönetimsel ve örgütsel nedenler, olumsuz geçmiş tecrübeler, örgüt içerisinde dışlanma korkusu yaşamak, konuşmanın birey tarafından riskli algılanması ve işin kendisi ile ilgili konular, örgütteki diğer bireylerle ilişkilerin zedelemesi korkusu gibi faktörler ele alınmıştır.

#### **2.4.1. İşgörenlerin Yöneticilerine Güvenmemesi**

Örgütlerde yaşanan güven eksikliği, örgütün değişim ve gelişiminin önündeki en önemli handikaplardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle işle ilgili karar verme süreçlerinde, yönetimin yetersiz kaldığı durumlar, eşitsizlik algısı yaratan görev paylaşımları, organizasyonun verimsizliği ve düşük örgüt performansı tartışılmaktan kaçınılan konular olarak tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada bahsedilen konularda açıkça fikrini dile getirmenin değişim üzerinde bir etkisi olmayacağına inanıldığı ve olumsuz geri bildirim almaktan korkulduğu saptanmıştır. Ayrıca çalışanlar bu konularda karşıt görüşlerini dile getirirlerse ceza alacaklarına inandıkları için sessiz kalmayı tercih etmektedir (Morrison, Milliken 2000: 712).

Astların kendilerini yönetenlere güvenmemesi aşamasında oluşan sessizlik ise güvensiz ve yaratıcılığı olumsuz etkilenen çalışanlar yaratılmasına neden olabilmektedir (Arı, Tosunoğulları 2011: 88). Bireyler çalışma yaşamlarında farklı özellikleriyle ön plana çıkabilmek ve kendilerini örgüte ait hissedebilmek adına fikir ve önerilerini üstlerine paylaşmak ve yöneticilerinden takdir görmek isterler. Bu noktada yöneticilerin yapması gereken çalışanların fikir ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmek için teşvik ederek, her çalışanın örgüt için faydalı olacak tüm fikirlerini açıkça paylaşmaya özendirme (Kahveci, Demirtaş 2013a: 60). Bu durumun tam tersi olarak katı bir yönetim anlayışına

sahip yöneticiler, farklı ve yaratıcı fikirlere, yönetime karşı yapılan eleştirilere açık olamazlar. Bu nedenle yaşadığı problemleri açıkça dile getirmenin yöneticisi tarafından desteklenmeyeceği inancına sahip çalışanlar sessiz kalmayı seçebilirler.

Çalışanlarına karşı adil olmayan davranışlarda bulunan, eşit mesafede durmayan, problem durumunda çözüm için sorumluluğu üstlenmek yerine sorunlardan kaçan yöneticiler zaman içinde sessiz kalma davranışının geliştiği bir örgüt ortamı yaratırlar. Bu durum yöneticiye olan güveni sarsar ve örgüt içinde alışılmış bir sessizlik iklimi gelişmesine neden olabilir. Çalışanların yöneticileriyle sağlıklı bir iletişim kuramamaları yaşadıkları sorunları veya işleri ile ilgili geliştirdikleri düşüncelerini paylaşımlarına engel olmaktadır, bu durum onları daha büyük bir belirsizliğe iterek sessiz kalma eğilimlerini artırır (Kılıçlar, Harbalıoğlu 2014: 329). Yönetici ve çalışanlar arasında karşılıklı güven ilişkisi geliştirilmesi örgütsel sessizlik davranışını azaltarak örgüt verimliliğini arttırabilir.

#### **2.4.2.Konuşmanın Riskli Görülmesi**

Çalışanların bilgi, yetenek ve deneyimlerini paylaşımları örgütsel verimliliğin artmasında önemli faktörlerdendir. Buna rağmen araştırmalara göre çalışanlar kendi bilgi ve tecrübelerine güvendikleri halde fikirlerini açıklamakta çekimser davranabilmekte, işyerinde yaşanan tartışmalardan kaçınmakta veya dürüst ve açıkça konuşmayı kendileri için riskli bir durum olarak değerlendirebilmektedirler (Premeaux, Bedeian 2003: 1549 ).

Bireyler, kendilerine güvenseler dahi, çalıştıkları kurumu ilgilendiren bazı önemli konuları tartışmanın ya da önerilerini dile getirmenin riskli bir sonuç doğuracağını düşünebilir. Bu tür bir sessizlik algısı, örgütün hayatta kalabilmesini ve kendini geliştirmesini engelleyen bir set olarak örgütü zarara uğratabilir (Milliken, Morrison 2000: 1406). Çalışanlar, her ne kadar fikirlerini açıkladıklarında terfi edememe, dışlanma ve sorun yaratan birey olma gibi problemlerle karşı karşıya gelme riskleri taşısalar da, kurumlarının var olabilmesi ve sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlaması adına yöneticileriyle işbirliği içinde bilgi ve önerileri paylaşmaktan çekinmemelidirler (Vakola, Bouradas 2005: 447). Bu nedenle yöneticiler, iş görenlerine fikirlerini açıkça söyleyebildikleri iş ortamları oluşturarak örgütün sürekliliğini sağlayabilirler (Kahveci, Demirtaş 2013b: 178). Örgütler açısından bir sorun olan sessizlik durumunun ortadan kaldırılması için çalışanların konuşmanın bir risk oluşturmayacağı, hatta örgüt için faydalı olacağı konusunda cesaretlendirilmesi ve iletişimin şeffaf olması elzemdir.

Yapılan araştırmalarda öğretmenlerin, ceza alma korkusu, çoğunluk dışına itilme, okul yönetimi tarafından kötü muameleye maruz kalma, tüm sorumluluğun kendi üzerlerine kalması, olumsuz imaj bırakma, memuriyet sicilinin bozulması gibi olumsuz sonuçlardan korktukları için sessiz kaldıkları gözlemlenmiştir (Demirtaş, Nacar 2018: 17).

### 2.4.3.Çalışanların Dışlanma Korkusu

İzolasyon kaygısı yaşayan işgörenler, daha önce elde ettikleri sosyal ortamlarını ve mevcut pozisyonlarını olumsuz etkileyebilecek bir duruma maruz kalmamak için çoğunluğun katıldığı düşünce ve fikirleri onaylama eğilimi içerisinde olurlar. (Bowen, Blackman 2003: 1408). İşgören genellikle çoğunluğun onaylamadığı ya da katılmayacağını düşündüğü fikir ve önerilerini örgütte izolasyon korkusu yaşama ve kendisine tehdit oluşturma düşüncesi ile paylaşmaktan kaçabilir.

Dışlanma korkusu ile çalışan işgörenlerin örgüt içinde yüksek iş performansı göstermeleri beklenemez. Bu çalışanlar düşük iş performansı sergilerler. Örgütlerde işgörenlerin dışlanma korkusu yaşamadan çalışmaları için, örgüt yöneticileri ile çalışanlar arasında pozitif ve açık bir iletişim ortamı oluşturulmalıdır. Yöneticilerin çift yönlü iletişime açık olmaları örgüt iklimini olumlu etkileyen, çalışanların izolasyon endişesine kapılmadan sorunlarını paylaşabilmesi için gerek duyulan önemli bir faktör olarak belirlenmiştir (Kahveci, Demirtaş 2013b: 178). Çalışanların düşüncelerini korkmadan dile getirebileceği bir iletişim ortamının geliştirilmesi örgütsel sessizliği azaltabilir. Böyle ortamlar değişime ve gelişime açık, verimli örgütlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Hem örgüt hem de çalışan yararına dışlanma korkusunun aşılabilmesi için ast-üst arası şeffaf iletişime gereken önem verilmeli, sorunlarını rahatlıkla ifade edebilen işgörenler dinlenerek, birlikte çözüm aranarak bu davranış işyerlerinde arttırılmalıdır. Bu davranışın teşvik edilmesiyle diğer işgörenler de sorunlarını ve önerilerini dile getirme konusunda cesaretlendirilmiş olur ve izolasyon korkusu ile örgütte oluşan sessiz kalma eğilimi azalır ve zamanla ortadan kalkabilir (Yeniçeri, Demirel 2011: 274).

### 2.4.4.İlişkileri Zedeleme Korkusu

İlişkilere zarar verme korkusu da örgüt içinde sessizliğe sebep olan faktörlerdendir. Örgütte çalışanların birbirleri ile olan iletişimlerinin sağlıklı ve iyi olması örgütün amaçlarına ulaşabilmesi açısından önemli görülür. İşgörenler de hem kendilerinin hem de örgütün huzur ortamını bozmamak adına mesai arkadaşları ile ilişkilerini zedeleyecek davranışlardan çekinirler. Herhangi bir meslektaşına karşı olumsuz bir bildiride bulunması sonucunda ilişkilerinin bozulacağından çekinen işgören konuşmayarak, sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Ayrıca çalışan, meslektaşları ile iletişimi bozulduğunda muhalif tavırlar ile karşı karşıya kalma ve örgüt huzurunun kaçması gibi olumsuz durumlara sebep olacağını düşündüğünden dolayı sessiz kalır (Morrison, Milliken 2000: 1565).

İşgören meslektaşına söyleyeceği fikir ve öneriler sonrasında onun vereceği alınma, yanlış anlama, kırılma ve tavır alma tepkilerinden korktuğu için sahip olduğu bilgileri önemli olsa da paylaşmamayı seçer (Öztürk, Cevher 2016: 73). Görüldüğü gibi insanlar iş ortamlarında huzurlarının bozulmamasına ve ilişkilerinin zedelenmemesine özen gösterirler.

Örgüt çalışanlarının, iş arkadaşının işlerini aksatması veya baştan savma yapması konusunda sessiz kalmayı seçmesinin iki sebebi vardır. Birincisi, çalışma arkadaşıyla arasındaki sosyal ilişkiye zarar verme korkusu; ikincisi ise yöneticileri karşısında çalışma arkadaşını zor durumda bırakma korkusudur. İlki korunma amacıyla, ikincisi iş arkadaşını koruma amacıyla yapılan sessizlik türüdür. Çalışma arkadaşlarının iş performansları sırasında bazı eksiklerini ve hatalarını görmezden gelip hoşgörü ile davranmalarının sebebi, aynı yanlışları kendisinin de yapabileceği ihtimalini düşünmesidir. Bu düşünce de zaman zaman çalışanların sessiz kalmayı seçmelerine neden olabilir (Çakıcı 2010: 76). Örgütlerde bu tarz bir sessizlik, çalışanlar arasında değer olarak görülen ilişkinin korunması için önemli görülmektedir.

#### **2.4.5.Geçmiş Deneyimler**

Çalışanlar geçmiş deneyimlerin etkisiyle örgütteki yanlış, eksik ve örgüte zarar verecek olumsuz durumlarla karşılaşsa bile bunu görmezden gelerek dile getirmeyebilir. Konuşmanın bir işe yaramayacağını daha önce görmüş olabileceği gibi kendisi aleyhine sonuçlar doğurabileceğini tahmin ettiği için bunu ilgili kişiler ile paylaşmayarak sessiz kalmayı tercih ederler (Erenler, Aydın, Güney 2011: 3142). Çalışanlar edindikleri iyi ya da kötü tecrübeler sonucu sessiz kalmayı öğrenirler. Bu durum psikolojide öğrenilmiş çaresizlik davranışı olarak nitelendirilmektedir.

Ayrıca işgören daha önce kendisinin veya iş arkadaşlarının sessiz kalmaması karşısında diğer örgüt çalışanları veya yöneticiler tarafından olumsuz tavırlara maruz kaldığını görmüşse bunu hata olarak değerlendirerek aynı hatayı tekrar yapmaması ve kendisini korumak için sessiz kalma eğilimi içerisine girebilir (Öztürk, Cevher 2016: 73). Geçmiş deneyimlerin sessizlik üzerindeki etkisine bakıldığında, işgörenlerin fikirlerini söyledikten sonra aldığı olumsuz bir geri dönüt ilerleyen zamanlarda yine buna benzer durumlar olduğunda düşüncelerini söylemekten kaçınmalarına sebep olur (Ehtiyar, Yanardağ 2008: 56).

Çalışanlar sadece kendi kötü tecrübelerinden dolayı sessiz kalma davranışı geliştirmezler, aynı zamanda kendilerinden uzman ve deneyimli meslektaşlarının da yaşadıkları tecrübeleri dinleyerek sessizliğin doğru bir karar olduğunu düşünebilirler (Özgen, Süvergil 2009: 307). Yapılan araştırmalarda karşıdan gelen tepkilerden çekinmek diğer sessizlik nedenlerinden daha fazla sessizlik ortamı yaratmaktadır (Premeaux, Bedeian 2003:1342).

#### **2.5.SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ**

Örgüt çalışanları verilen görevleri bazen itiraz etmeden yerine getirirken, bazen de karşılaştıkları sorunları görmezden gelerek, çalışan itaati, sağır kulak sendromu, çekilme ve başka davranışlara yönelme, pasif kalma/razı olma ve özgüvensiz sessizlik olarak sessiz kalma davranışlarını farklı biçimlerde ortaya çıkarırlar (Taşkiran 2011: 76).

### 2.5.1.Çalışan İtaati

Çalışan itaati, çalışanların mevcut çalışma şartlarını sorgulamadan kabul etmeleri ve var olan alternatif durumlara çok fazla dikkat etmemeleri karşısında oluşan bir durumdur. İtaat gösterme davranışı sessiz kalma kavramına göre daha derin bir kavram olup, ortadan kaldırılması için sessizliğe göre daha fazla önem arz eden bir durumdur. Çünkü itaatkar çalışanlar değişikliğe daha az isteklidir ve var olan koşulları değiştirmek için çok fazla çaba harcamaya gerek duymazlar (Pinder, Harlos 2001: 349; Özgen, Süregevil 2009: 311).

İtaat etme ve sessiz kalma duygularını yaşayan çalışanlar arasında çeşitli farklılıklar vardır. İtaat etme davranışı sergileyen çalışanlar, durumlarının farkında olmadan isteksizce sessizleşirler. Statüye olan tahammül düzeyleri daha yüksektir ve mevcut şartlarını normal olarak görürler. Çalışanlar arasında itaat kültürünün oluşması, çalışanların örgüt yapısını ve iklimini, iş tanımlamalarını, örgüt normlarını gerekli görerek kabul etmesini kolaylaştırır. Çalışan, örgüt içindeki yazılı ve yazısız kurallara ve normlara saygı duyar, kendisine verilen görevleri zamanında yerine getirirken örgüt kaynaklarını da idareli kullanır böylece itaatkâr ve örgütsel bağlılığı yüksek bir çalışan olduğunu üstlerine gösterir (Dyne, Ang, Botero 2003: 1366; Macit, 2017, 97).

Çalışanların örgüte karşı bağlılıkları olmadan itaatkârlıklarını göstermeleri durumunda örgüt için istenmeyen bazı durumlar ortaya çıkabilmektedir. İtaatkar ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütün gelişebilmesi için gerekli değişimler yapılırken örgüt için çaba sarf edecek ve gelişimi hızlandıracaktır (Macit 2017: 98). Sadece itaatkâr olup örgütsel bağlılık düzeyleri düşük çalışanlar, yeni fikir ve görüşlerini örgütün faydasına olsa dahi söylemeyeceklerdir. Bu durum örgütün istenilen şartlarda ilerlemesine engel olacak ve gelişimi yavaşlatacaktır. Kurumlarına sadakatle bağlı olan çalışanların memnun kalmadıkları durumları örgüt yararına seslerini çıkararak, düşük sadakat duygusuna sahip olan çalışanların ise memnuniyetsizliklerini bulundukları kurumdan ayrılarak gösterdikleri de olmuştur (Durak 2018: 70).

### 2.5.2.Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Örgüt içerisinde bazı durumlarda konuşmayı tehlikeli bir davranış olarak gören çalışanlar karşılaştıkları sorunlara çözüm yolu bulmakta zorlanırlar. Çözüm yolu bulunamayan sorunlar arttıkça, bu durum üstlerinden olumsuz geri bildirim alma endişesi ile birleşerek çalışanlarda örgüte karşı bir güven problemi yaşanmasına neden olacaktır ve buna bağlı olarak çalışanların örgütsel bağlılıkları zedeleneyecektir. Durum hakkında konuşmanın bir değişime sebep olmayacağına inanan çalışanlar, kendilerini geri çekecek, örgütten uzaklaşarak pasif davranışlar sergileyecektir (Durak 2018: 70).

Dyne ve arkadaşlarına (2003) göre; örgüt içerisinde sessiz kalma davranışı, çalışanın kendini geriye çekmesi veya başka davranışlara yönelmesi şeklinde gerçekleşebilir. Çalışanların örgütle ilgili konularda konuşmayı riskli görmeleri ve bundan zarar göreceklerini hissetmeleri sessizliği tercih

etmelerine, sorunlarıyla ilgili düşüncelerini saklamalarına ve kendilerini konuşmanın dışında çeşitli davranışlara yönlendirmelerine neden olur. Bu şekilde gelişen davranışlar, örgütün amaçları doğrultusunda ilerlemesi konusunda çalışanlarının etkisiz olduğu bir ortam yaratır ve uzun vadede örgüt gelişimini yavaşlatır. Çalışanların yaşadıkları çekilme duygusu içerisinde motivasyonları ve örgüte karşı bağlılıkları da azalır. Ayrıca çalışanların örgüt içerisinde başka davranışlara yönelmesi, hem örgüt çalışanlarını hem de değişim konusunda örgütün mevcut performansını olumsuz etkilemektedir( Dyne vd, 2003; Şehitoğlu, Zehir 2010: 93).

### **2.5.3.Sağır Kulak Sendromu**

1990'lı yılların sonunda örgütsel ses ve sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan bir diğer kavram ise örgütsel hareketsizlik olarak da tanımlanan “sağır kulak sendromu” dur. Çalışanlar bazen örgütlerinde karşılaştıkları olumsuz durumları ya da sorunları görmezden gelerek sessizliği seçebilirler. Bu noktada örgütlerde sağır kulak sendromu olarak adlandırılan bir durum ortaya çıkar. (Eroğlu, Adıgüzel, Öztürk 2011: 99).

Örgütsel eylemsizlik olarak görülen sağır kulak sendromu; çalışanların örgütsel sorunlarını dile getirdiklerinde karşılaştıkları olumsuz tepkilerden kaçınmaları ve anlattıklarına inanılmayacağı korkusu nedeniyle sessizliği seçmeleri olarak tanımlanmaktadır (Pinder, Harlos 2001: 346). Bu durumun oluşmasının nedenleri olarak; örgütsel politikaların yetersiz ve niteliksiz oluşu, belirsiz örgütsel süreçler, görmezden gelinen işgören sorunları, tepki gösterildiğinde suçlanan işgörenler ve örgütün yönetsel yapısı üzerinde durulmaktadır (Pinder, Harlos 2001: 349). Buna göre yetersiz lider tutumları nedeni ile adaletsiz yönetim algısının oluşması kurumlarda sağır kulak sendromunun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Sağır kulak sendromu özellikle işyerinde mobbinge maruz kalan çalışanlarda çok sık görülen bir durumdur. Sağır kulak sendromunda çalışanlar rahatsız oldukları konuyu direkt olarak açıklayamazlar. Bu durum en çok cinsel taciz vakalarında karşımıza çıkmaktadır. Çünkü cinsel taciz gibi şikayetlerin dile getirilmesi, örgütlerde negatif bir hava oluşmasına ve olumsuz tepkilere neden olacaktır. Sağır kulak sendromu ile örgüt üyelerinin taciz konusunda yapılan şikâyetlere verdikleri tepkilerin seslilik ve sessizlik davranışları üzerindeki etkileri birçok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan araştırmalar sonunda şeffaflığına güvenilmeyen şikâyet mercileri, suçlamaların reddedilmesi ve mağdurun suçlu duruma düşmesi, kurumsal olmayan küçük ölçekli şirketler olarak sıralanmıştır (Milliken, Morrisom 2003: 1354)

### **2.5.4.Razı olma veya Pasif Kalma**

Örgüt içerisinde çalışanların bir diğer sessiz kalma biçimi, çalışanların var olan davranışlara razı olarak pasif kalmasıdır. Çalışanlar özellikle örgüt içerisinde ki inşa ettikleri imajlarının zarar görmemesi için pasif kalarak sessiz kalma davranışı sergilerler (Milliken, Morrison, 2003: 758).

Çalışanların paylaştıkları fikirlerin değerlendirmeye alınmaması ve bu fikirlerin örgüt politikalarında etkisiz kalması, çalışanların kendilerini geri planda tutmak zorunda hissetmelerine ve mevcut duruma razı olmalarına neden olur (Pinder, Harlos 2001: 336)

Çalışanlar örgütteki diğer çalışanların haksız, etik olmayan ve yasa dışı davranışlarına karşı tepkisiz kalarak mevcut duruma razı olmaktadır. Çalışanlar, iyileştirme ve geliştirme süreçlerinde de zihinsel anlamda düşük katılım göstererek pasif kalırlar (Alparslan, Kayalar 2012: 139). Bu durumda çalışan değişim sonucu oluşacak yeni şartlara da kendisine uygun olmasa bile razı olmak zorunda kalacaktır.

### 2.5.5.Özgüvensiz Sessizlik

Sessizlik hem sosyal ortamlarda hem örgütlerde içe kapanma, özgüvensizlik göstergesi, kendini ifade etmede yetersizlik ve toplumsal suskunluk gibi genellikle olumsuz bir durum olarak yorumlanmaktadır (Çakıcı 2008: 148). Özgüvensiz sessizlik biçimi bireylerin sahip oldukları bilgiler hakkında kendilerine yeterince güvenmeyerek konuşma cesareti gösterememeleri ile ilgilidir. Örgütlerde yetersiz görünme kaygısı, mahcup görünmekten kaçınma, nasıl ifade edeceğini ve ne söyleyeceğini bilememek, başkalarının konuşmasını beklemek, imaj ve itibarını korumak gibi içsel süreçler özgüvensiz sessizlik boyutunu arttıran unsurlardır (Ehtiyar, Yanardağ 2008: 57). Özgüvensiz sessizlik; sessizliğin kişisel nedenlerinden biri olarak değerlendirilebilir.

## 2.6.ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

İşgörenler çalıştıkları işyeri veya onları yönetenlerle ilgili bir konu gündeme geldiğinde sessiz kalmaları gerektiğini ya da buna mecbur oldukları kararını bir anda vermemektedir, bulundukları organizasyonlarda onları buna iten birtakım nedenler bulunmaktadır. Ayrıca bahsedilen nedenlerin belirli gruplandırmalar yapılarak çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Örgütlerde sessizliği oluşturan faktörlerin sınıflandırmaları *bireysel, örgütsel, yönetsel ve kültürel* olarak yapılabilir (Çakıcı 2008: 121).

### 2.6.1.Yönetsel Faktörler

Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için başta insan kaynağı olmak üzere, finansal kaynaklar, zaman faktörü ve kullanılan hammadde kaynaklarını ve araç gereçleri, etkin ve verimli bir şekilde kullanmak ve bunları uygulama süreçlerinin tamamına yönetim denir. Yönetim süreci, başkaları vasıtasıyla belirlenen örgüt amaçlarına ulaşma veya çalışanlara iş yaptırma faaliyetlerinin toplamı olarak değerlendirilebilir (Efil 2015: 31). Yönetim süreci çeşitli fonksiyonel işlevlerden oluşur. Bu işlevler literatürde farklı olarak anılsada, genel kabul gören dört temel işlevden söz edilebilir, bunlar; planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetimdir (Yeniçeri, Demirel 2011: 278).

Yönetici, belirli amaçlara ulaştırmak için bir araya gelmiş bir grup insanı takım ruhu bilinciyle ve uyumlu şekilde çalıştıran bireydir. Başka bir deyişle, başkaları aracılığıyla işgören ve bu sayede örgütünü başarıya ulaştıran kimsedir (Eren 2011: 92). Yönetici örgütsel başarıyı yakalayabilmek için dengeli ilişkilerin kurulduğu ve işlerini severek yaptıkları bir ortam oluşturmaya çalışarak işgörenlerin örgüte olan bağlılığını artırır. Yöneticinin bunları hayata geçirebilmesi için bazı özel bilgi ve becerilere sahip olması gerekmektedir (Arı, Tosunoğlu 2011: 89).

Günümüzde hala geçerliliğini koruyan klasik yönetim anlayışına göre, yöneticinin ilk görevi çalışanlarını ortak amaç ve değerlerde birleştirerek, çalışma isteklerini artırıp iş performanslarını olumlu şekilde etkilemektir (Arlı 2013: 70).

Örgütlerde sessizliğin gelişim sürecini oluşturan yönetsel faktörlerin temel bileşenleri yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları, iş ve iş görene karşı önyargılı yaklaşımlar, yöneticilerin örgüt yönetimi ve çalışanlarla ilgili örtük inançları, yöneticilerin kişilik yapıları ve yönetim ekibinin homojenliği olarak sıralanabilir (Yetim, Erigüç 2018: 22). Bunlara ek olarak ast ve üst arasında ki güç mesafesinin gereğinden fazla olması, yönetici ve çalışanlar arasındaki dil, yaş, cinsiyet ve etnik farklılıklar da örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili olabilir (Günay, Köroğlu: 2013).

### **Yöneticilerden Gelen Olumsuz Geri Bildirimler**

Yöneticilerden gelen olumsuz geri bildirim alma korkusu örgütlerde sessiz kalma davranışının gelişmesinde etkili olan önemli bir faktördür. İnsanlar genel olarak olumsuz geri bildirimlerden kaçınırlar. Çalıştıkları örgütlerde yöneticilerden gelen olumsuz geri bildirimler, iş görenleri sessizliğe iter. Çalışanlara göre yönetici, örgütün değişim ve gelişimi için her türlü gücü elinde bulunduran, bazen bu güç ile işgörenin gelişmesine zarar verebilecek, engel oluşturabilecek kişi olarak görülmektedir (Demirtaş vd. 2016: 198).

Olumsuz geribildirimler çalışanlar tarafından yöneticilere karşı da yapılabilir. Bazı yöneticiler, bireysel olarak zarar görmekten, astları tarafından bilgisiz ve yeteneği olmayan bir yönetici gibi algılanmaktan çekindikleri için çalışanların olumsuz geri bildirimlerde bulunamayacağı bir iş ortamı oluşturma çabası içerisine girebilirler (Yalçınsoy 2017a: 8). Ancak tüm yöneticilerin, olumsuz geri bildirimlerden korktuğunu söylemek doğru olmaz. Bu anlamda yöneticinin kişisel özellikleri ve yönetim becerileri, çalışanlarından geribildirim talep etmelerinde ve çalışanlarının rahat bir şekilde konuşabileceği iş ortamları oluşturmalarında bir faktör olabilir (Yalçınsoy 2019:69).

### **Önyargılı Yönetici Tutumu**

Örgüt yöneticilerinin işgörenlerine karşı en iyi ben bilirim tavrı takınmalarından dolayı işgörenler düşüncelerinin bir fark yaratmayacağına inanırlar. Ayrıca yöneticiler işgörelere karşı geçmiş deneyimlerine dayanarak ve ön yargılı hareket ederek sessiz kalmalarına neden olacak tepkiler verirler (Çakıcı 2008: 122). Yöneticilerin işgörenlerin sorunlarını ve düşüncelerini ifade etmelerine



karşı gösterecekleri tutumlar, örgütün çalışma performansını etkileyebilmektedir. İşgörenler kendilerini yöneticilerine karşı rahat hissettiklerinde sorunlarını çekinmeden ifade edebilirler ve örgüte bağlılık düzeyleri artar (Kahveci, Demirtaş2013a: 56).

Narsist kişilik özellikleri gösteren ve bencil davranan yöneticiler, genelde çalışanların görüşlerine değer vermez ve dikkate almaz, yaşadıkları sorunlara karşı önyargılı yaklaşır ve bu tutumları nedeniyle çalışanları sessizliğe sürüklerler (Öztürk, Cevher 2016: 77). Üst yönetimin çalışanların, görüş ve önerilerini önemseyerek dikkate alması, çalışanlarda yöneticisine karşı sempati ve güven hissi uyandırır. Bu da örgütün gelişimi açısından olumlu katkılar sağlar (Çakıcı 2008: 119).

### **Yöneticilerin Çalışanlarla ve Örgüt Yönetimiyle İlgili Örtük İnançları**

Yöneticiler, örgütün varlığını sürdürebilmesi için yönetsel bilgi, beceri ve deneyimlerini kullanarak alt yönetimi ve çalışanları örgütün gelişebilmesi amacı doğrultusunda yönlendirirler. Ancak yöneticilerin, çalışanlara karşı olumsuz düşünceleri ve inançları çalışanların sessizliği seçme davranışını tetikleyecek niteliktedir. Morrison ve Milliken (2000)'e göre bu inançlar; seslilik birlik bozucu bir durum yaratır algısı, yöneticilerin en iyisini ben bilirim inancı, çalışanlar güvenilmez ve bencildir inancıdır (Yalçınsoy 2017a: 10).

*Yöneticinin “En İyisini Ben Bilirim” İnancı:* Bu yönetim anlayışında yönetici her şeyin en iyisini ben bilirim, mutlak güç ve inisiyatif bendedir zannederek yönetimde bulunmanın boşuna olmadığı fikrini benimser. Bu fikri benimseyen yöneticiler, çalışanlardan gelen farklı seslere tahammül edemez ve kendi kararlarını uygulamayı tercih ederler. Böyle bir yönetim tarzında; çalışanlar seslerini çıkartmalarının gereksiz olduğu düşüncesine kapılır ve sessiz kalmayı tercih ederler (Timuroğlu, Alioğulları 2019: 348).

*Sesliliğin Birlik Bozucu Bir Faktör Olarak Görülmesi İnancı:* Örgütte, ortaya çıkan farklı fikirlerin önlenmesi gerektiği, anlaşma ve fikir birliklerinin ise sağlıklı örgüt ikliminin göstergesi olarak değerlendirildiği inancıdır. Bu bağlamda yöneticiler farklı görüşlerin örgüt içindeki birliği bozacağı yönünde bir inanca sahip olduğundan, çalışanlarının görüş ve önerilerine ilgisiz kalmaktadır (Taşkiran 2011: 584).

*Çalışanlar Güvenilmez ve Bencildir İnancı:* Çalışanlar her ne kadar örgütün vazgeçilmez temel taşları olarak görülseler de yöneticilere göre çalışanlar, kesinlikle güvenilmezdir ve sadece kendilerini düşünürler. Bu düşüncenin kaynağında, çalışanların kendi çıkarlarını örgütün amaçlarının üstünde gördükleri düşüncesi yatmaktadır. Bu düşünce yönetici ve çalışanlar arasında karşılıklı güvensizliğin oluşmasına ve örgütsel sessizliğe neden olur (Morrison, Milliken 2000: 1565; Durak 2018: 67).

Yöneticilerin bu tarz inanışlarının olduğu örgütlerde, çalışanlar her şeye muhalefet olarak algılandıklarından yetki devri yöneticiler tarafından uygun görülmez. Bu örtük inançlar sebebiyle çalışanlar ve yöneticiler arasında güven ilişkisi zedelenir, örgütsel bağlılık kurulamaz. Bu nedenlerle sessizliğe itilen çalışanın moral ve motivasyon seviyesi düşer, devamsızlık ve iş gücü devir oranları artar (Timuroğlu, Alioğulları 2019: 348). Gerçek düşünceler gizlendiği ya da dile getirildiğinde önemsenmediği için çalışanların yaratıcılıkları körelir bu da örgütün gelişim ve değişimini yavaşlatır. Yöneticilerin bilinçsiz bir şekilde ortaya çıkan örtük inançlarını tespit ederek değiştirmesi, açıkça konuşmayı destekleyen, ulaşılabilir ve güvenilir bir yönetici profili geliştirmesi sessizliğin azalmasına katkı sağlar (Öztürk, Cevher 2016: 73).

### **Örgüt Yöneticilerinin Yapısı**

Milliken ve Morrison (2000) yaptıkları çalışmalarda, yöneticiler ve çalışanlar arasında belirgin bir yaş, cinsiyet, gelir düzeyi gibi demografik farklılıkların olduğu örgütlerde, sessizliğin daha yaygın ve kemikleşmiş olduğunu ifade etmişlerdir. Çatışmaları ve anlaşmazlığı normal karşılayan, sorunlarını dile getiren çalışanı cezalandırma yöntemini seçen yöneticiler karşısında çalışanlar sessiz kalmayı tercih ederler (Morrison, Milliken, 2000: 710). Yöneticilerinin otokratik yapısı nedeni ile sessizliği tercih eden çalışanlar örgütten uzaklaşarak içlerine kapanırlar. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlara karşı gösterdikleri tutum örgütün performansını ve verimliliğini etkiler (Kahveci, Demirtaş2013a: 56).

Geleneksel anlayışta yönetim takımı, örgütün varlığını korumasını ve başarısı için kontrolün daima kendilerinde olmasını ister. Anlaşmazlıklardan ve farklı seslerden kaçınılarak farklı fikirlerin gelişmesine olanak tanınmaz. Homojen bir yönetim ekibinde çoğunlukla verimlilik ve uyum bir arada görülmesine rağmen uzun vadede görüşler aynılaşmaya başlar veya diğer yöneticilerle ayrılığa düşmemek için sessizlik tercih edilir. Bu durumda çalışanlar da farklı fikirleri olsada sessizlik döngüsüne girmek zorunda kalırlar (Öztürk, Cevher 2016: 74).

### **2.6.2.Örgütsel Faktörler**

Bireylerin sessiz kalmalarına neden olabilecek örgütsel faktörler; örgütü oluşturan normlar, değerler, inançlar gibi bütün değişkenleri kapsayan örgüt kültürü, çalışılan fiziksel ortam, hiyerarşik yapının katı olması, yoğun gözetim, insan ilişkilerinin değersiz görülmesi, rekabete dönük örgütsel işleyiş, örgütlerde egemen olan adaletsizlik kültürü ve sessizliğin yaygınlaştığı örgüt iklimi olarak belirtilebilir (Bayın vd. 2015: 250; Çavuşoğlu 2014: 108).

### **Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini büyük oranda etkileyen karmaşık bir örgütsel değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (Tamer vd. 2014: 188). Örgüt kültürü, örgütlerin genel yapılarını ve özelliklerini daha iyi kavramamızı sağlar. Kanıksanan değerler, kurallar, kabullenilmiş iş yapma

biçimleri ve geçmiş tecrübeler örgüt kültürünün belirleyici faktörlerindendir. Bir örgütteki insanların, çevresel şartlara uyum sağlamak üzere belirledikleri ve geçerli olduğu anlaşıldığında diğer üyelere aktarılan ortak değer ve davranış biçimlerinin tümünü kapsar (Yaman, Ruçlar 2014: 38). Benzer yapı ve teknolojiye sahip örgütlerden bazılarının performans ve verimliliklerinin yüksek olması, diğerlerinin düşük performans göstermesi örgütlerde farklı kültürel koşulların oluşması ile ilgilidir.

Örgüt kültürü, insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsar. Örgütsel kültür kavramı, toplumun ve çevrenin kültürüyle bir bütündür. Örgüt kültürü sayesinde örgüt çalışanları arasında gelişen etkileşimlerden ve paylaşılan değerlerden meydana gelerek çalışanlar arasında ortak bir algı oluşturulur. Çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, örgütsel normlar, gelenekler, belirlenen roller, stratejik planlar sistemin unsurlarıdır ve örgüt kimliğini oluşturur (Tamer vd. 2014: 188). Yani bu bilgiler ışığında örgüt kültürü; örgütü oluşturan bütün değişkenleri içinde barındırır, bu nedenle örgüt kimliği niteliğinde bir kavramdır ve örgüt iklimini de etkiler.

Yöneticilerin örgüt içerisinde katılımı destekleyici, şeffaf, baskı ve korkudan uzak bir örgüt kültürü oluşturmaları örgütsel sessizliğin azalmasında etkilidir. Çalışanlar örgüte hakim olan kültürel özellikleri benimseyerek davranışlarını şekillendirecekleri için örgüt geneline yayılmış sessizlik davranışı dikkate alınarak katılımcı bir kültür yaratılmalıdır (Vakola, Bouradas, 2005: 441). Bu nedenle örgütlerde, örgütsel sessizliğin önüne geçmek için; gelişmeyi önemseyen, görüşlerin rahat bir şekilde ifade edilmesine uygun bir ortam ve farklı fikirlere açık bir örgüt kültürü oluşturulması şarttır (Yeşilaydın vd. 2016: 18).

Ülkemizde kamu kurumlarında bürokratik yapının hakim olduğu bir kurum kültürü ve belirli protokol kurallarının olduğu yadsınamaz. Örnek verecek olursak yönetici odasından ayrılırken arkasını dönmeden çıkılması; astların üstünü gördüğü anda ayağa kalkarak ceketini iliklemesi, tokalaşabilmek için önce amirin el uzatmasının beklenmesi ve buna benzer protokol kuralları Türkiye’de ki kamu kurumlarında uygulanan bürokratik davranışlardır. Örgüt kültürünün böylesine katı bir şekilde uygulandığı ülkemizde, yöneticiye yapılacak bir itirazın saygısızlık veya kural ihlali gibi görüldüğü düşünülmekte ve örgütsel sessizlik ortamı hakim olmaktadır. Yöneticiler günün öncelikli işlerine önem verdiklerinden uzun vadede bu tavrın kamu görevlilerini sessizliğe ittiğinin farkına varamayabilirler. Çünkü katı kuralların olduğu örgüt kültürü, disiplini sağlamada yönetimi kolaylaştırdığı için normal karşılanmaktadır (Çavuşoğlu, Köse 2016: 119).

Kurumsal başarının kriterlerinden biri de örgüt kültürüdür. Bu bilgiler ışığında örgüt kültürünün çalışanların örgüte bağlılığını, örgütteki iletişim ağını ve örgütsel dayanışmayı arttıracak şekilde yapılandırılması gerekmektedir (Milliken, Morrison, Hewlin 2003: 1455). Yapılan araştırmalar ve kuramsal çerçeveler incelendiğinde örgüt kültürünün örgütsel davranışları doğrudan etkilediği ve olumsuz olduğu durumlarda çalışanları sessizliğe yönelttiği görülmektedir.

## Örgütsel Adalet

Bireyler çalıştıkları kurum, üstleri, mesai arkadaşları ve görevleri ile ilgili gözlemler yaparlar. Bu gözlemler sonucunda işleri, örgütleri ve yöneticileri ile ilgili algılar geliştirirler ve bu algılar çalışan davranışlarını ve iş başarılarını etkiler. Örgütsel adalet algısı çalışanların davranışları üzerinde önemli etkisi olan olgulardan birisidir. Çalışanların adil olarak algıladıkları durumlara karşı olumlu, adaletsiz olarak yorumladıkları durumlara karşıysa olumsuz tepkiler verdikleri yapılan bilimsel araştırmalarda gözlenmiştir (Güngör, Potuk 2018: 725).

Yöneticiler karar verirken şeffaf olur ve çalışanları sürece dâhil ederlerse, çalışanların önerilerini, problemlerini ve endişelerini dikkate alırlarsa, çalışanlar süreçleri adil olarak algılayacaktır. Ayrıca, örgüt alınan kararların değerlendirilebilmesine imkân veriyorsa ve alınan yanlış kararların düzeltilmesine izin veriyorsa, çalışanlarda yönetim sürecine dair adalet algısı yüksek olacaktır (Kahveci, Demirtaş 2013a: 64). Çalışanların sesini duyurması ve kararları temyiz edebilmesinin yanında, yönetim sürecinde adalet algısını arttıran diğer bir faktör de görev dağılımı, terfi gibi örgütsel süreçlerin doğru, tutarsız ve tarafsız bir şekilde düzenlenmesidir. Doğru, tutarsız ve tarafsız süreçler, objektif ve adil sonuçlar doğurur (Taşkiran 2011: 86).

Örgütteki adaletsiz davranış algıları çalışan davranışlarını büyük ölçüde etkileyen; çalışanların örgüte karşı gizli tutum ve davranışlar geliştirmelerine, sessiz kalarak pasif davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır (Milliken, Morrison, Hewlin 2003: 1455). Bireyler yaşadıkları her ortamda haklarını gözetirler ve kendilerine adil davranılmasını ve yöneticilerin bütün çalışanlara aynı mesafede iletişim kurmasını beklerler. Eğer organizasyonlarda bireyler arası adaletsizlik algılanırsa, yönetime yönelik tepki oluşur ve bu tepkiler çalışanları zamanla sessizleştirir (Çakıcı 2007: 148).

Çalışanların örgüte dair olumlu duygular beslemelerinin sürekliliği için yöneticilerin her durumda eşit olmaları gerekmektedir. Örgütte görevlerin, ödül ve yaptırımların tüm paydaşlara hakkaniyetli bir biçimde dağıtılması olarak tanımlanan örgütsel adalet bu tarz uygulamalarla varlığını ve gelişimini sürdürebilecektir (Ünlü, Hamedoğlu, Yaman 2015: 142). Çalışanlar örgütlerinde adaletin varlığına inanıyorsa örgüte karşı davranışları olumlu yönde etkilenir, aksi halde adaletsizlik düşüncesi sessizlikle birlikte örgütü zayıflatan olumsuz davranışlara neden olur (Özçınar, Demirel, Özbezek 2015: 157).

## Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramı 1960'lı yıllarda, örgüt kültürünün literatürde yer edinmesi ile birlikte, üzerinde çalışılması gereken bir kavram olarak değerlendirilmeye alınmıştır. En genel ifadeyle örgüt iklimi, bireyler arası ilişkileri, bu ilişkilerde gözlenen tutumları ele alan kurumsal bir olgudur. Örgüt hayatını karakterize eden hisler, yaklaşımlar ve davranış türleri örgüt iklimini ifade eder (İşcan, Karabey 2007: 182). Bu kapsamda örgüt iklimi, örgütün psikolojik bağlamda anlaşılmasını sağlayan, bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyen ve bireyler tarafından algılanan özellikler bütünüdür.

Örgüt iklimi, çalışanların yaptıkları işler ve örgütleri ile ilgili olarak hissettikleri algıları ile ilgiliyken örgüt kültürü, çalışanların örgütleri hakkında hissettiklerinin yanında, örgüt kimliğini ve davranış normlarını oluşturan inançları, değerleri ve varsayımları kapsar (Yaman, Ruçlar 2014: 38).

Örgüt iklimi örgütte kısa dönemli değişikliklere neden olurken; örgüt kültürü genellikle uzun vadeli stratejik öneme sahip değişikliklere neden olur. Örgüt kültürü, örgüt iklimini kapsayıcı ve geneldir fakat iklim, kültürün bütün yönlerini içermeyen özel bir kavramdır (Çavuşoğlu 2014: 198). Yani örgüt iklimi örgüt kültürü ile geliştirilen standart davranışlara ne kadar uyulup uyulmadığının göstergesi olarak karşımıza çıkar.

Örgütte sessizlik ikliminin oluşmasına, çalışanların örgüt faaliyetleri ile ilgili görüş ve önerilerini toplu olarak dile getirememeleri neden olabilir. Çalışanların örgüt ile ilgili yaşadıkları sorunları ya da geliştirdikleri önerileri dile getirmekten çekinirlerse ve bu davranış diğer çalışanlar arasında yaygınlaşarak kolektif bir boyut kazanırsa örgütte sessizlik iklimi hakim olur. Örgütte algılanan sessizlik iklimi çalışanların örgüte bağlılıklarını da olumsuz etkiler. Örgütlerde oluşabilecek sessizlik iklimi bilinçli ve deneyimli yöneticiler tarafından önemslenmeli ve önleyici tedbirler alınmalıdır. Çünkü sessizlik ikliminin önüne geçilmezse çalışanlardan beklenen verim alınamaz, örgüt performansı düşer ve çalışanlar örgüte karşı duyarsızlaşır (Ülker, Kanten 2009: 114).

Mevcut sessizlik iklimini değiştirmek ve etkisini azaltmak için bireylerin kendilerini ifade edebileceği alanlar oluşturmak şarttır (Vakola, Bouradus 2005: 443). Bu ikliminin oluşmamasında en büyük sorumluluk örgüt yöneticilerinde ve liderlerindedir. Sessizlik iklimi oluşmadan yöneticiler tarafından fark edilmeli ve çalışanlar konuşması için desteklenmelidir.

### **Örgüt İçi İletişim Fırsatları**

Örgüt içi iletişim, çok yönlü dinamik bir süreçtir. Örgüt ortamında çalışanların kendilerini rahat ifade edebilecekleri güven ortamının oluşması için yönetimin örgüt içi iletişim kanallarını açık tutması son derece önemli bir durumdur. İletişim kanallarının açık olması kaliteli iletişimin, duygu ve düşünce paylaşımında özgür olabilmenin ilk şartıdır (Botero ve Dyne, 2009: 88).

Örgüt içindeki haber ve bilgilerin duyulmasına imkan tanıyan örgütsel iletişim, kişiler arasında bir köprü görevindedir. Hem mesai arkadaşları hem üstler ve astlar arasında geliştirilen açık/pozitif iletişim modeli olumlu çalışma ortamı oluşturulabilmesi açısından önemlidir. Aynı zamanda etkili iletişim yöneticinin sorunları daha çabuk fark ederek çatışmalarla baş edebilme düzeyini arttırmaktadır (Botero ve Dyne, 2009: 89). İletişimin zayıf olduğu kurumlarda yöneticiler, çalışanların anlatmaya çalıştığı problemleri ve çözüm önerilerini yanlış anlama eğilimi içerisinde olabilir. Bu yanlış düşünce örgüt iklimine dönüşmeden çalışanlara iletişim fırsatları verilmeli ve sorunları dinlenmelidir.

## Hiyerarşik Yapı

Örgütler büyük, küçük, özel, kamu gibi farklı çeşitlerde yapılandığı gibi yönetim süreçleri de farklıdır. Bu yüzden örgütlerde alt, orta ve üst düzey yöneticiler bulunur. Bu hiyerarşik yapı arasında ki ana fark yöneticilerin hakim olduğu birimlerin, yetki ve sorumlulukların derecesidir (Taşkıran 2011: 86).

Örgütlerde ki katı hiyerarşik yapı, ast üst arasında kurulacak iletişimi karşılıklı olarak güçleştiren bir engeldir. Dikey hiyerarşik yapıları benimsemiş, merkeziyetçi yönetim biçimini uygulayan örgütlerde, alt düzeyde çalışanlar üst yöneticilerle iletişim kurarken çeşitli engellerle karşılaşabilirler. Bu durum çalışanların yöneticilere karşı güven eksikliğine neden olabilir ve çalışanlar kendi fikir ve düşüncelerinin önemsenmediğini ve dikkate alınmadığını hissederek sessizlik davranışı sergileyebilirler (Kılıç vd. 2014: 248 ). Çalışanın sessizlik davranışını yöneticileriyle geliştirdikleri ilişki ve amirlerin davranışları etkilemektedir.

### 2.6.3.Bireysel Faktörler

Bireylerin çalıştıkları kurumlarda sessiz kalma tutumları kişiler, olaylar ve durumlara göre değişiklik gösterebilir. Bu nedenle sessiz kalma davranışını sergileyen çalışanın bu tutumunun altında yatan bireysel nedenleri tek bir değişkenle açıklamak doğru değildir. Bireysel nedenler üzerinde etkili olan kişilik özellikleri, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, deneyim gibi faktörler çalışanların sessiz kalma tutumlarını etkilemektedir (Çakıcı 2008: 119; Timuroğlu, Alioğulları 2019: 347).

Çalışanların kişilik özellikleri ve mizaçları örgüt içinde sessiz kalma davranışının tercih edilip edilmemesi üzerinde etkilidir. Jung, dışa dönük/ içe dönük kişilik özelliğinin bireyler arasındaki en önemli ayırım olduğunu vurgulamaktadır. Çalışma ortamlarında dışa dönük kişiler yönetici ve diğer çalışanlarla konuşmaktan çekinmez, düşündüğünü açıkça söyler, iletişim kurmaktan ve gürültüden rahatsız olmazlar. İçe dönük bireyler ise kalabalık çalışma ortamından hoşlanmaz, daha sakin ve iletişimin az olduğu işleri tercih ederler, duygu ve düşüncelerini kendi içlerinde yaşamayı tercih ettiklerinden sessizlik onlar için normal bir davranıştır (Aktaş, Şimşek 2014: 125).

İnsanlar, düşünce ve davranışlarını kendilerinin kontrol ettiğini ya da çevreleri tarafından kontrol edildiğini düşünür. Dış kontrol odaklı çalışanlar genelde özgüveni düşük olan, yönetici ve iş arkadaşlarının etkisi altında kalan bireylerdir. Bu nedenle daha pasif ve kadercidirler. İç kontrol odaklı bireylerse başarı odaklı, aktif ve başarısızlıklarının sorumluluğunu alabilen, çözümler üreten ve sessiz kalmayan bireylerdir (Aktaş, Şimşek 2014: 125; Özdemir, Sarioğlu Uğur 2013: 262-264).

Bireysel faktörler arasında örgütsel sessizliği etkileyen bir diğer kavram da cinsiyettir. Çalışanların cinsiyetleri sessiz kalma tercihlerini etkilemektedir. Kimi kültürlerde kadınların iş gücüne daha az katılması, ataerkil toplumlarda kadınlara bakış açısı ve gücün erkeğin elinde olduğu anlayışı

çoğu zaman kadınların sessiz kalma eğilimde olmalarına neden olmaktadır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik ve cinsiyet faktörü ilişkisini ortaya koyan birçok bilimsel çalışma yapılmıştır. Erkek çalışanların çoğunlukta olduğu iş ortamlarında kadın çalışanların sessiz kaldığı, kadın çalışanların daha çok olduğu çalışma ortamlarındaysa erkek çalışanların daha sessiz kaldığı sonucuna varılmıştır (Özdemir, Sarıoğlu Uğur 2013: 262-264).

Yaş faktörü de örgütsel sessizliği etkilemektedir. Dilek ve Taşkiran (2016) İstanbul Büyükşehir belediyesi çalışanlarıyla yaptığı çalışmada kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiş, yaşları ilerleyen çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu ve örgütteki pozisyonlarını korumak için sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. Fakat Kahveci (2010) ve Alioğulları (2012)'nin yaptıkları çalışmaların sonuçlarına göre; yaş değişkeni ile sessizlik eğilimi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Bayın, Yeşilaydın 2014: 115; Dilek, Taşkiran 2016: 404 ).

Örgütsel sessizliğin bireysel faktörlerinden biri de eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi bakımından sessizlik davranışı irdelenirse, eğitim bireylerin toplum ile bağlarını güçlendiren, kişisel ve toplumsal hakların savunulmasını kolaylaştıran, bunların yanında iletişim becerilerini arttıran temel değişken olarak görülmektedir. Bu anlamda eğitim seviyesi düşük olan bireylerin görüşlerini doğru ifade edememekten çekinerek susmayı tercih ettikleri savunulabilir (Bayın, Yeşilaydın 2014: 115; Dilek, Taşkiran 2016: 404). Yapılan araştırmalarda da eğitim düzeyi yüksek katılımcıların düşük olanlara göre görüşlerini daha rahat açıkladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

#### **2.6.4.Kültürel Faktörler**

Kültür; (Güncel Türkçe Sözlük, TDK) tarihsel ve toplumsal gelişme sürecinde oluşan bütün maddi ve manevi değerler ile bunların nesilden nesile aktarılmasında kullanılan araçların bütünü olarak tanımlanmaktadır. İnsan yaşadığı kültürden etkilenir. Bireyler içinde yaşadıkları toplumun değer ve normlarına göre şekillenir. Bu nedenle örgüt yöneticisi için de kültür büyük önem taşıyan bir kavram olmalıdır. Çünkü kültür örgütün çalışma şeklini ve genel faaliyetlerini etkilemektedir (Güçlü 2003: 67). Basit bir söylemle kültür, toplumun yaşam biçimini yansıttığı için yaşamsal birçok süreç kültürle karşılıklı etkileşim içindedir diyebiliriz.

Yapılan çalışmalarda kültürel yapı ve normların örgütsel sessizliği etkilediği görülmektedir. Bu nedenle örgütsel sessizliğin kültürden kültüre farklılaşan nedenleri olabilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta kültürlerle birlikte değişen örgüt iklimidir. Örgütsel sessizliğin gelişim sürecinde etkili olan ve kolektif bilinçaltında önemli bir yeri olan ulusal ve kültürel yapı ve normları değiştirmenin oldukça zor olduğu ifade edilmiştir (Kahveci, Demirtaş 2013a: 54).

Sosyo-kültürel normların ve değerlerin örgüt kültürüne etkisinin incelendiği bir araştırmada Japon öğrencilerin genellikle saygınlık ve itibarlarını korumak için sessiz kalmayı tercih ettikleri, Avusturyalı öğrencilerin ise saygınlık ve itibarlarını korumak için sessiz kalmak yerine sözlü

stratejileri tercih ettikleri görülmüştür (Çakıcı 2010:79). Türk kültüründe; sessiz kalma davranışı olumlu görülerek atasözlerimizle de yüceltilmiştir. Bu kültürden etkilenen bireyler, başının belaya gireceği korkusuyla etliye sütlüye karışmak istemez ve kurum için önemli olan bilgileri paylaşmaktan kaçınabilirler (Eroğlu vd., 2011: 102).

Örgütsel süreçlerde yoğun bir şekilde hissedilmesine rağmen literatürde oldukça az yer tutan baskı grupları (sendikalar, etnik, dini ve siyasi baskı grupları) da örgütsel sessizliğin gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadırlar (Daşcı, Cemaloğlu 2016: 282). Bu nedenle grup baskısının fazla olduğu örgütlerde çalışanlar bu baskıya maruz kalmamak için sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

## **2.7.ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI**

Teknolojik değişimler ve gelişimler sonucunda küresel köy olarak adlandırılan ve hızla globalleşen günümüz dünyasında rekabetin hızı ve şiddeti de aynı oranda artmıştır. Bu durumun etkileri gerek kamu gerek özel hizmet ve üretim sektörlerini de etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, çevresel faktöre hızla uyum sağlayabilecek, değişimleri fark edebilecek, bilgi ve görüşlerini paylaşmaktan korkmayan, özgüveni yüksek çalışanlara ihtiyaçları olduğu kaçınılmazdır (Macit 2017: 105).

Çalışanların sorunlarını, bilgi ve görüşlerini kasıtlı olarak dile getirmemesi ile başlayan sessizlik davranışı zamanla örgütler açısından kolektif bir davranışa dönüşerek örgütleri ve çalışanları olumsuz etkilemektedir. Örgütsel sessizlik uzlaşma aracı olarak görüldüğünde, örgütlerde örgütsel gelişim ve değişimin önünde potansiyel bir engel olmaktadır. Örgüt için yararlı bir bilgiyi gizlemek olarak açığa çıkan sessizlik, bireysel ve örgütsel düzeyde daha büyük sorunlara yol açabilmektedir (Aktaş, Şimşek 2015: 210). Örgütlerde sessizlik davranışı genellikle olumsuz sonuçlar doğuran bir durum olduğundan yöneticiler tarafından üzerinde durulması gereken bir durumdur. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimi güçlendirecek, katılımcı yönetimi arttıracak bir çalışma ortamı geliştirerek sessizliği azaltmaya çaba sarf eden yöneticiler örgütsel başarıyı yakalayabilirler (Çakıcı 2007: 160). Bu nedenle örgütsel sessizliğin bireysel ve örgütsel açıdan doğurduğu sonuçlara değinmekte yarar vardır.

### **2.7.1.Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeydeki Sonuçları**

Sosyolojik açıdan bakıldığında açıkça konuşmanın toplumsal düzeyde yararları varken, bireysel olarak birtakım zararları olduğu da düşünülmektedir. Genellikle kamu ve örgüt yararını düşünerek herhangi bir konu ya da sorunu dile getiren çalışan, ilişkilerinin zedelenmesi, itibarının azalması, sorun çıkarıcı olarak görülmesi gibi can sıkıcı sonuçlara maruz kalmaktadır. Bu olumsuz sonucu tecrübe eden ya da gözlemleyen çalışanlar örgütlerinde en az bir konuda sessiz kalmayı tercih etmek zorunda kalmaktadır. Nedeni ne olursa olsun sessiz kalmak çalışanları olumsuz yönde



etkilemektedir (Çavuşoğlu 2014: 114). Çalışanların bu şekilde sessiz kalmaları ya da sessiz bırakılmaları içsel gerilim yaşamalarına ve psikolojik sağlıklarının bozulmasına neden olabilmektedir.

İnsan doğası gereği kendisini etkileyecek kararlarda söz sahibi olmak ve fikir beyan etmek ister. Kontrol edemediği ve değiştirme gücünün olmadığı kararlar kişiyi endişelendirir, alınan karara katılımını zorlaştırır ve bilişsel çatışmaya neden olur. Sessiz kalmayı tercih ettiği sorunları içinde bastıramayan çalışan kendisini stres altında, huzursuz ve çaresiz hissedebilmektedir. Bireyler işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunları, beklentileri ve taleplerini açıkça dile getiremediğinde kendilerini aciz ve güçsüz olarak algılamakta ve bu durum zamanla aşağılanmışlık duygusuna dönüşmektedir. Yaşanan tüm bu duyguların ve sessizlik ikliminin sonucu olarak çalışanların örgütsel bağlılık duygusu, iş tatmini, ait olma düzeyi, moral ve güdülenme düzeyleri azalmaktadır (Alparslan, Kayalar 2012: 138; Aktaş, Şimşek 2015: 210; Akan, Oran 2017: 75). İş hayatı bu şekilde devam eden çalışanın mutsuz, agrasif ve verimsiz olduğu; örgütsel değişim ve gelişimi de olumsuz etkilediği söylenebilir.

Çalışanların kendilerini ifade etmeleri tüm örgütler için stratejik öneme sahip bir unsurdur ve örgütlerin değişim ve gelişimi sürdürebilmeleri için çalışanlarının rahatça konuşabileceği, görüş ve sorun bildirebileceği ortamlar yaratacak yollar izlemeleri gerekmektedir. Yöneticileri tarafından konuşmak için cesaretlendirilen ve desteklenen çalışanlar, heyecan ve yaratıcılık duygusunu kaybetmeden örgüt verimliliği için çaba harcar. Aksi durumda iş görenlerin kurum açısından faydalı olacak fikirlerinden yararlanılması da zorlaşmaktadır (Özdemir, Sarioğlu Uğur 2013: 258; Tayfun vd, 2016: 36). Bu nedenle örgütsel sessizliğin bireysel nedenleri ve sonuçları yöneticilerin üzerinde durması gereken çok önemli konulardan bir tanesidir.

## **2.7.2.Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları**

Örgütsel sessizlik, günümüz örgütlerinde sadece bireysel sonuçlara neden olmamakta, örgütsel düzeyde de bir takım olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Çalışanlar arasında memnuniyetsizlik yaratan sessizlik, çalışanların örgüt açısından istenmeyen davranışlar göstermelerine neden olur. Örgütte ki iletişim eksikliği örgütün genel işleyişine ve karar alma mekanizmasına zarar vermektedir. Örgütsel sessizlik, örgütün değişim, gelişim ve kalkınmanın önündeki en büyük engellerden biri olarak yönetim literatüründe yer almaktadır (Çakıcı 2008: 120; Özdemir, Sarioğlu Uğur 2013: 258).

Çalışanlar, olumsuz geribildirim almak ve işini kaybetme korkusu nedeniyle yaşadığı örgütsel sorunları üstlerine iletmekten kaçınırlar. Örgütte çatışma yaratabilecek veya örgütün performansını etkileyecek sorunların üst yönetime iletilmemesi örgütsel kararların yanlış yönde alınmasına ve problemlerin şiddetlenmesine neden olabilir. Sadece yöneticilerin bilgi ve insiyatifi ile alınan kararlar çalışanlar tarafından benimsenmez ve uygulanabilirliği azalır (Çakıcı 2008: 121).

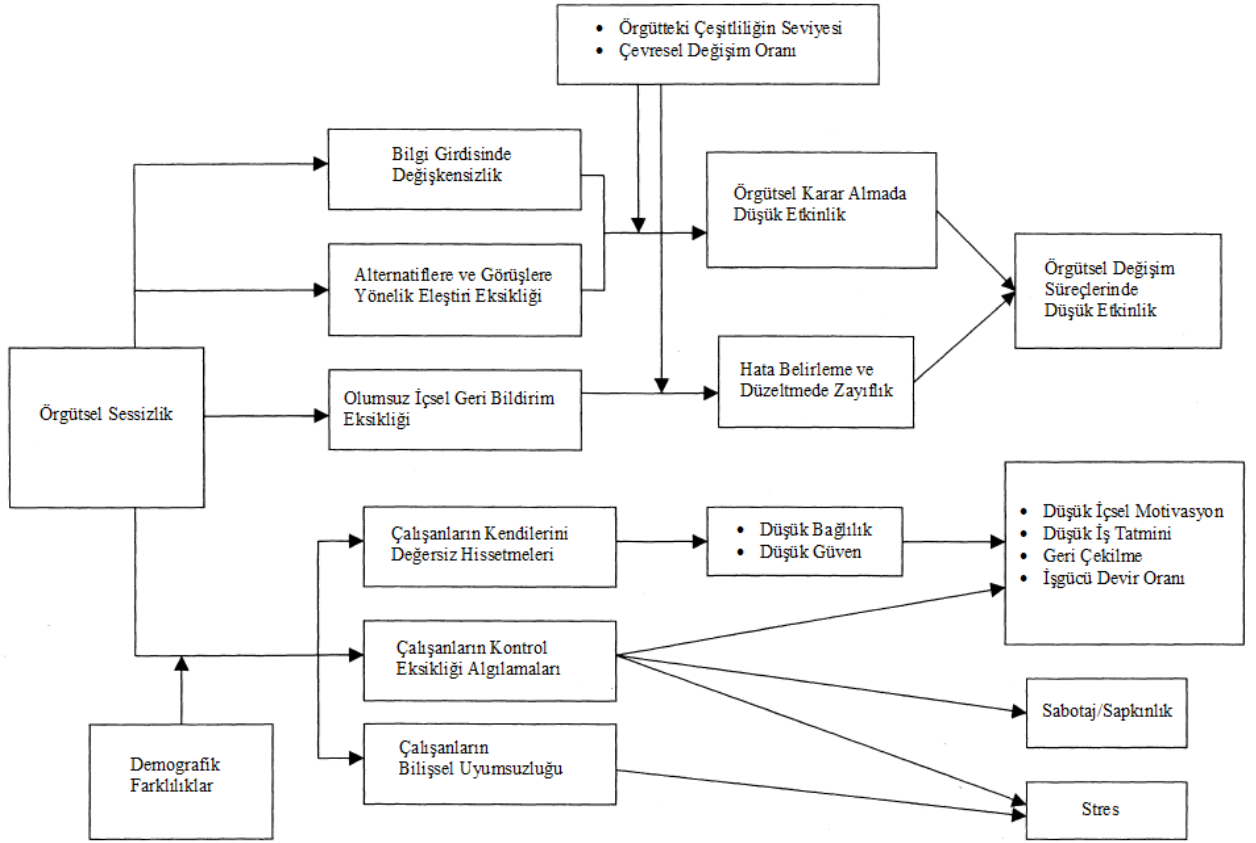
Morrison ve Milliken (2000)' a göre; sessizliğin en önemli örgütsel sonuçları; yeni fikirler üretme ve sorun çözme becerisi yüksek çalışanların örgüte sağlayacağı yararlardan faydalanılamamasıdır. Örgütlerin belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için aktif ve yüksek verimliliğe sahip çalışanlara ihtiyaçları vardır. Fakat sessizlik davranışının görüldüğü örgütlerde performanslarını tam anlamıyla gösteremeyen çalışanlar nedeniyle örgütsel performans istenilen seviyeye ulaşmamaktadır (Morrison, Milliken 2000; Tayfun, Çatır 2013: 118).

Sessizliğin diğer olumsuz sonucu ise örgütsel bağlılığın azalmasıdır. Örgüte olan bağlılığı azalan çalışan örgüte karşı sadakat ve sorumluluk duygusunu kaybeder. Motivasyon eksikliği yaşayan çalışan örgüte ve işine karşı ilgisiz davranır ve kurumsal performansı zedeler. Öte yandan yapılan çalışmalarda korumacı ve örgüt yararına sessizlik gösteren çalışanların örgütsel bağlılığı yüksek olmaktadır. Bu tür sessizlik örgüt açısından olumludur çünkü çalışanın örgütsel bağlılığının yüksek olması çalışan verimini ve motivasyonunu artırır (Öztürk vd. 2011: 104).

Örgütte hakim olan sessizlik ortamı aynı zamanda bir iletişim engelidir ve örgütte tek taraflı iletişimin oluşmasını sağlar. Bu durum örgütün uzun vadede sorunlar yaşamasına yol açar. Kendilerini rahat ifade edecekleri ortamı bulamayan çalışan işten ayrılmak isteyecektir ve örgütte işgücü devir oranını arttıracaktır (Koçel 2018: 259; Çavuşoğlu 2014: 117).

Örgütsel sessizlik nedeniyle işgörenlerin yaptıkları hataların tespit edilmesi zorlaşmakta ve gizlenen hatalar düzeltilmediği için örgütsel zarara yol açmaktadır. Bu durum örgütte mali kayıplara ve örgüt içi çatışmalara neden olmaktadır (Alparslan, Kayalar 2012:139). Görüldüğü gibi örgüt kültürü haline gelen çalışan sessizliği örgütsel bağlılık, motivasyon, örgütsel değişim ve gelişim, hizmet ve üretimde verim, iletişimsizlik, çatışma, performans, karar alma gibi durumlar üzerinde etkilidir ve bu etkiler örgütü birçok yönden zarara uğratmaktadır (Ülker, Kanten 2009: 117). Örgütlerin amaçlarına ulaşma ve ayakta kalabilmeleri için yöneticilerin üzerinde durması gereken önemli konulardan birinin de örgütsel sessizliğin bireysel ve örgütsel sonuçlarının değerlendirilmesi olduğu açıkça görülmektedir. Örgütsel sessizliğin etkileri Şekil 2'de bir arada ve ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

**Şekil 2 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**



Kaynak:(Morrison ve Milliken, 2000: 718; Akt: Çavuşoğlu 2014: 121)

Sonuç olarak sessizliğin bireysel ve örgütsel etkileri örgütler açısından büyüme ve gelişmenin önündeki risk faktörü olarak görülmelidir. Bu nedenle örgütsel sessizliğin nedenleri ve yol açtığı sonuçların tespit edilerek örgütsel sessizlik ortamının oluşması engellenmeli, çalışanların fikir ve düşüncelerini, sorunlarını, beklentilerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam yaratılmalıdır. Örgütlerin ve yöneticilerinin örgütsel sessizlikle baş edebilmesi için yapması gereken birtakım önlemler vardır. İşgörenlerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi için eğitimler verilmeli, yönetici ve çalışanlar arasında soru-cevap konferansları yapılarak çalışanların düşüncelerini ifade edeceği ortamlar oluşturulmalı, çalışanların örgütsel davranışlarını ölçmeye yönelik anketler uygulanmalı ve sonuçları geribildirim yoluyla çalışanlara iletmeli, öneri geliştirme sistemleri kurularak öneride bulunan çalışanlar teşvik ve ödüllendirme ile motive edilmeli, tüm iletişim kanalları açık olmalı, özellikle aşağıdan yukarıya doğru iletişimin güçlendirileceği güven ortamı oluşturulmalıdır (Özgen, Sürgevil 2009: 322; Macit 2017: 110). Çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissederek rahatça ifade etmeleri için sunulan yukarıdaki olanaklar başarılı olduğu takdirde örgütlerin başarısı artacaktır.

## 2.8.ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLE İLGİLİ LİTERATÜR İNCELEMESİ

### 2.8.1.Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt Dışındaki Araştırmalar

Morison ve Milliken (2000), tarafından yapılan araştırma örgütsel sessizliği kavramsal açıdan ele çalışma sessizlik kavramının yönetsel alanda tanımlandığı ilk araştırmadır. Çalışanların yaşadıkları soruları dile getirmelerini engelleyen etkin güçlerden biri olarak belirledikleri örgütsel sessizliği tanımlayarak, örgütsel boyutta incelemiş ve örgütsel sessizliği etkileyen değişkenlerin betimlendiği bir model geliştirmişlerdir. Çalışanların olumsuz geri bildirim alma kaygısı ile sessiz kalmaları zamanla örgütün tamamına hakim olan kolektif bir olgu olmaktadır sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmalarında sistematik sessizliğin olumsuz sonuçlarını tartışarak yöneticilerin yapması gerekenler hakkında önerilerde bulunmuşlardır (Morison, Milliken 2000: 723).

Pinder ve Harlos (2001) , sessizlik kavramının tanımı, türleri ve sebeplerini araştırmak amacı ile alanyazın taramasına dayanan bir uygulama yapmışlardır. Örgütsel adalet ve sessizlik kavramı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Adaletsizlik karşısında neden sessizliği tercih ettiklerini, hangi durumlarda sessizliği bozduklarını, örgütsel koşulların bu duruma etkisini açıklayan bir model geliştirmişlerdir. Çalışmalarında kabullenici ve korumacı sessizlik türlerini tespit ederek algılanan adaletsizliğin çalışan sessizliğine neden olduğunu savunmuşlardır (Pinder, Harlos 2001: 242).

Dyne, Ang, Botero (2003), tarafından yapılan çalışma; sessizlik ve ses kavramlarını çok boyutlu kompleks yapılar olarak ele alan kavramsal çerçeve araştırmasıdır. Araştırmalarında kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç tür sessizlik boyutu belirlemişler ve bunlara göre ölçekler geliştirmişlerdir. Ayrıca sessiz kalmanın veya konuşmanın işgörenler ve örgüt açısından farklı sonuçları olduğunu belirtmişlerdir. Bireysel değişkenlerin çalışanların sessizliğinde etkisi olabileceğini savunmuş ve araştırılması gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Dyne, Ang, Botero 2003: 1391).

Vakola ve Baurades (2005), örgütsel bağlılığın çalışan sessizliğine ilişkisini inceledikleri çalışmalarında 677 çalışandan anket yöntemi ile verileri toplamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre farklı kademelerde dahi olsalar yöneticilerin sessizliğe gösterdikleri tutumun örgütsel bağlılığa etkisi ve İşgören sessizliğinin örgütsel bağlılığa etkisi arasında anlamlı yönde bir ilişki saptanmıştır (Taşkiran 2011: 221).

Donaghey vd. (2011) çalışmalarında kurum yönetiminin çalışan sessizliğine etkisini araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırmada herhangi bir sendikaya dahil olmayan bir grup çalışan katılımcı olarak tercih edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre karmaşık iş ilişkileri karşısında otoriteyi merkeze alan yönetim biçiminin çalışanların sessizliğinde etkisi olduğu kanaatine ulaşılmıştır. Çalışan sessizliğinde yönetimin rolüne vurgu yapılmıştır (Taşkiran 2011: 221).

Knoll ve Dick (2012) Almanya' da uzaktan eğitim veren kurumlarda çalışanlara online anket

uygulayarak toplanan verilerin sonucuna göre örgütsel sessizliğin dört farklı tipi olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre pasif, kabullenici, örgüt yararına ve fırsatçı sessizlik türleri literatüre kazandırılmıştır (Çavuşoğlu 2014: 142).

## **2.8.2.Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt İçindeki Araştırmalar**

Literatür taraması incelendiğinde ülkemizde sessizlik kavramını ilk olarak örgütsel alanda kullanan ve bu alanda araştırma yapan Çakıcı (2006) olmuştur. Çakıcı “Örgütlerde Sessiz Kalma” başlıklı ilk çalışmasında örgütsel sessizlik ve ses kavramları hakkında kuramsal bilgiler vermiş, çalışanlara sessiz kalmamaları gerektiği konusunda tavsiye ve önerilerde bulunmuştur (Çavuşoğlu 2014: 126).

Çakıcı (2007)’nın örgütlerde sessizlikle ilgili kavramsal ve teorik çalışmasında, sessizlik kavramı ile ilgili literatür taramasını zenginleştirerek derinlemesine incelemiş, sessizliği tercih etmenin teorik temellerine, sessizliği oluşturan nedenlere, işgörenlerin farklı konuşma biçimlerine çalışmasında yer vermiştir (Çakıcı 2007: 149). Örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmaların yönünü belirleyen öncü niteliğinde bir çalışma sunmuştur. Çakıcı (2008) bir diğer çalışmasında örgütlerde sessiz kalınan konuları, sessizliğin sebeplerini ve sonuçlarını araştırmıştır. Araştırma bulgularına göre sessiz kalınan temel konular etikle ilgili konular ve sorumluluk alma, yönetsel sorunlar, performans, çalışma koşulları ve iyileştirme çabaları için atılan adımlar olarak belirlenmiştir. Sessiz kalmaya neden olan unsurlar; yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korku ve kaygılar, dışlanma korkusu, ilişkilerin zedelenmesi korkusu, deneyim eksikliğidir. Yapılan analize göre algılanan sessizlik sonuçları; performans ve sinerjiyi kısıtlayan, iyileşme ve gelişmeye engel durumlar, çalışanları mutsuzluğa iten nedenler olarak tespit edilmiştir (Çakıcı 2008: 129).

Kahveci ve Demirtaş (2013), örgütsel sessizlikle ilgili eğitim bilimleri alanında yaptıkları çalışmada okul idarecilerinin ve öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algılarını ölçmeyi amaçlamıştır. 444 yönetici ve öğretmenin anket sonuçlarının değerlendirmeye alındığı çalışmada yaş, cinsiyet, branş, kıdem ve görev yapılan okulda kalma süresi değişkenlerinin örgütsel sessizlik ile ilişkisi incelenmiştir. Bulgulara göre sessizliğin yönetsel boyutuna göre kadın katılımcıların sessizlik algısının daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Kadın katılımcılar, yöneticilerine karşı sessiz kalmayı tercih etmektedir. Genel olarak ilköğretim kurumlarında görev alan yönetici ve öğretmenler çeşitli olaylar ve durumlar karşısında açıkça görüşlerini ifade etmek yerine sessizliği tercih etmektedir. Yaş ve hizmet yılı değişkenine göre öğretmen ve yöneticilerin algıladıkları örgütsel sessizlik düzeyleri benzer olarak belirlenmiştir (Kahveci, Demirtaş 2013: 61).

Çavuşoğlu (2014), Manisa ve İzmir’de bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde yaptığı çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada üniversitelerde hakim örgütsel sessizlik türü örgüt yararına sessizlik olarak tespit edilmiş

olup takriben kabullenici ve pasif sessizlik türünün yaygınlığı belirtilmiştir. Çeşitli örgüt kültürü tiplerinin örgütsel sessizlik türleri ile anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilen diğer bulgulardandır. Ayrıca Yüksek Öğrenim Kurumlarında çalışan akademisyenlerin, görev aldıkları kurum türlerine göre örgütsel sessizlik türlerini algılamaları arasında anlamlı farklar saptanmıştır (Çavuşoğlu 2017: 204).

Karabağ-Köse (2014), dezavantajlı okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan çalışmada öğretmen bağlılıkları ve sessizlikleri orta düzeydedir. Araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki korelasyon ele alındığında dezavantajlı olarak algılanan okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel sessizliğe ilişkin algıları arasındaki korelasyon negatif yönde ve anlamlı olarak belirlenmiştir. Bu bulguya göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerindeki artışa paralel olarak örgütsel bağlılık düzeyleri düşmektedir (Karabağ-Köse 2014: 34).

Şimşek ve Aktaş (2015), İstanbul'da bir kamu kurumunda 171 katılımcının anketini değerlendirmeye aldıkları çalışmalarında sessizliğin gelişmesinde iş doyumu ve hissedilen duygusal tükenmişlik düzeyinin etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre savunmacı ve kabul edici sessizlik arttıkça iş doyumunun azaldığı görülmüştür (Aktaş, Şimşek 2015: 225).

Tatar (2019), örgütsel iklim ile sessizlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sessizliğin yönetici alt boyutunda öğretmenlerin fikir beyan etmeleri önemli olarak görülmüştür. Duygu alt boyutunda, öğretmenlerin motivasyonları memnun olmadıkları durumlarda düşmektedir. İzolasyon alt boyutunda yöneticiler tarafından uygulanan baskı ve otorite öğretmenleri sessizliğe iten nedenlerdendir. Güven ortamının gelişmediği okullarda öğretmenler duygu ve düşüncelerini ifade etmekten çekinmektedir. Sessizlik kaynağı boyutuna göreyse öğretmenler sorun yaratan kişi olarak görünmek istemedikleri için konuşmayı tercih etmektedirler. Araştırmada değişkenler arası ilişki değerlendirildiğinde örgütsel iklimin örgütsel sessizlik ile negatif yönde anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır. Araştırma sonuçlarından okul yöneticilerinin sessizlik ortamı oluşmasını etkilediği çıkarımı yapılmaktadır (Tatar 2019: 71).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.MESLEK LİSELERİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARININ İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın amaçları doğrultusunda, bu bölümde meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel iklim algıları arasındaki ilişkiyi incelemek üzere araştırmaya ilişkin bilgiler verilmekte; araştırma yöntemi ve bu yöntemin detayları tartışılmakta; araştırma verilerinin analiz sonuçları ve araştırma bulguları sunulmakta; söz konusu bulgular tartışılmaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütsel iklim, örgüt çalışanlarını sarıp sarmalayan, onların iş yapma tarzlarını, motivasyonlarını, verimliliklerini, örgüte duydukları aidiyetleri, fiziksel ve entelektüel katkı ve katılım derecelerini etkileyen atmosferik bir unsurdur. Her örgütün kendine özgü bir örgütsel iklimi yani örgütsel kimliği vardır ve bu çalışanlara ilişkin örgütsel sessizlik düzeyini de belirleyici bir unsurdur. Eğitim-öğretim kurumları da –bire örgüt olarak- aynı kapsamdadır. Ayrıca bu örgütler toplumlarda birçok örgüte kıyasla son derece yaygındır ve toplumun her kesimini ve düzeyini içine almaktadır. Hem toplumun tamamı ile olan ilişkileri hem de toplum üzerindeki işlevleri ve etkileri itibarıyla okulların sahip olduğu örgütsel iklimin niteliği, eğitim-öğretim kurumlarında çok daha önem kazanmaktadır.

Bu araştırmanın evrenini oluşturan mesleki ve teknik eğitim birçok sektörle işbirliği yapılarak, bir alanda mesleki yeterliliğe ve mesleki değerlere sahip, yenilikçi, girişimci, üreten ve ekonomiye katkı sağlayan nitelikli iş gücü yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Ülkeler mesleki ve teknik eğitim ile sektörlerin iş gücü gereksinimine cevap verebilecek donanımda, teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilecek, paydaşlarının karar alma süreçlerine katılabildiği bir yapısal gelişimi hedeflemektedirler. Bu bağlamda ülkelerin kalkınma ve gelişimlerinde önemli bir rol üstlenen, sosyal ve ekonomik anlamda ülkenin gelişimini sağlayabilecek potansiyele sahip olan mesleki ve teknik eğitim son derece stratejik bir öneme sahiptir ([meslegimhayatim.meb.gov.tr](http://meslegimhayatim.meb.gov.tr)). Bu nedenle meslek liselerinde örgütsel iklimin çalışılmasının hem akademik hem de toplumsal açıdan pratik katkıları nedeniyle büyük önemi bulunmaktadır.

Eğitim-öğretim kurumları, toplumun kalkınmasının, hem yatay hem de dikey olarak gelişmesinin, şekillenmesinin, modernleşmesinin, kültürlenmesinin vb. toplumla ilgili birçok gelişimin ve değişimin ana unsurudur. Bugün toplumun tamamı kolektif şekilde eğitim sayesinde geliştiği gibi alt toplumsal gruplar da toplum içinde eğitim sayesinde kendini geliştirir; topluma uyum sağlar;

retime katılma ve üretimden pay alma becerileri ve imkn ile toplumsal sınıflar arasında daha üst sınıflara yükselme frsat elde eder. Bütün bunlar, eēitimin topluma sunduēu gelişme ve rekabet imkannn bir sonucudur. Benzer şekilde toplumlar da birbiri ile rekabet halindedir ve bu rekabeti temin edici asli araçlardan biri, eēitimidir. Çünkü toplumun kolektif olarak gelişmesinin ve ilerlemesinin; diēer toplumlarla rekabet edebilmesinin en önemli aracı, eēitimidir. Hangi lke insanlarına daha kaliteli bir eēitim imkanı sunuyorsa, o ülkenin daha hızla kalkındıēı ve refah düzeyinin daha hızlı arttıēı görülmektedir. Özellikle bugün ülkeler arası rekabet daha gözle görülür ve acımasız hale gelmiştir. Bugünün dünyasında toplumların bu kadar aēır rekabet şartları altında varlıklarını sürdürebilmeleri, modern ve teknolojik dünyanın gereklerini anlamalarına ve kendi toplumsal kalitelerini artırmalarına baēlı hale gelmiştir (Bilgen 1990: 78; Balcı 2002: 160). Bunun gerçekleştirilebilmesi de eēitime ve doēal olarak ēretim kurumlarının başarisına, diēer bir ifadeyle verimliliēine ve etkililiēine baēlıdır.

Bu açıklamalardan anlařılabileceēi üzere günümüzde ēretim kurumları (okullar) artık yeni global dünyanın kendilerine yklediēi rol ile uyumlu olarak daha verimli, daha yenilikçi ve daha işlevsel olmak zorundadırlar. Bir diēer ifadeyle bu beklentileri yerine getirecek örgüt iklimini temin etmek ve sürdürmek durumundadırlar. Bu ise örgüt çalışanlarının daha fazla sorumluluk alması, daha üretken ve yaratıcı olması, düşünce ve görüşlerini açıkça dile getirmesi ve sürekli olarak ‘katkı yapıcı’ rolde olması ile mümkündür. Bu ise örgütsel iklim ile ilgili bir konudur. Fakat yapılan araştırmalar da beklenilenin aksi yönünde sonuçlar göze çarpmaktadır (Taşkıran 2011: 2 ). Çalışanların herhangi bir durum veya sorunlarla ilgili bilgi ve görüşlerini açıkça ifade edememelerinin arkasında örgütsel, bireysel, yönetsel çeşitli inançlar yatmaktadır. Dolayısıyla gerek ēretmenlerle (Tatar 2019: 3; Kahveci, Demirtaş 2013a: 63) gerek diēer çalışanlarla ilgili yapılan araştırmalar çerçevesinde çalışanların en az bir kere örgütsel sessizlik davranışına başvurdukları söylenebilir.

Yapılan birçok araştırma ēretmenlerin sessizlik davranışı sergilediēini ortaya koymuştur. Örgüt ikliminin çalışan davranışlarına yön verdiēi dřnldēnde örgütsel sessizlik davranışı ile ilişkili olduēu da düşünülmektedir. ēretmenlerin sessizlik davranışına yönelmelerinin okul iklimini olumsuz yönde etkileyeceēi açıktır. Dolayısıyla ēretmenlerde örgütsel sessizlik davranışının azaltılmasına yönelik önlemlerin ēretmen performans, okul ve ērenci başarısı için çok önemli olduēu söylenebilir. Okulları iyileştirmenin kilit noktalarından biri de doērudan ērenci, ēretmen ve okul ıktıları üzerinde etkili olduēu belirtilen olumlu okul ikliminin saēlanabilmesidir. Bu saēlanırsa idareci ve eēitimcilerin performanslarını arttıracāēı, bunun sonucunda ērencilerden beklenen kazanımlara ulařılabileceēi düşünülmekte ve okullardan beklenmektedir (zgenel 2020: 7). Okullarda yapılan iklim araştırmaları incelendiēinde olumlu olarak algılanan örgütsel iklim deēiřkenleri ērenci ve ēretmenlerin okullarına olan baēlılıēını (Bilgin, Taş 2018: 30), motivasyonlarını ve mutluluklarını (Zehir, zgenel 2019 28) etkilemektedir. Ayrıca olumlu iklim ortamının çalışanların yaratıcılıklarını ve iş tatminlerini (Baş vd., 2018: 545), örgütsel etkililiēi, verimliliēi ve deēiřim kapasitesini pozitif



yönde geliştirdiği tespit edilmiştir (Özgenel 2020: 8). Tüm bu araştırmalar göz önüne alındığında örgüt/ okul ikliminin örgütsel hedefler üzerinde çok önemli ve etkili bir faktör olduğu söylenebilir. Özellikle olumlu, sağlıklı, pozitif ve açık olarak algılanan örgüt iklimi bir okul için çok değerlidir.

Olumlu bir örgütsel iklim öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının azalmasına, sorun ve görüşlerini rahatça ifade etmelerine ortam hazırlayacaktır. Gerek yurt içinde gerekse yurt dışında örgütsel iklim ve örgütsel sessizlik alanında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Okulların örgütsel ikliminin örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, iş doyumu, liderlik özellikleri, örgüt kültürü gibi değişkenlerle ilişkisinin incelendiği birçok araştırma yapılmıştır. Aynı şekilde öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelendiği ve çeşitli değişkenlerle ilişkilendirildiği araştırmalarda oldukça fazladır. Fakat okullarda örgüt ikliminin doğrudan örgütsel sessizlikle ilişkisinin incelendiği alan araştırması çok azdır. Bu nedenle özellikle bu iki değişken arasındaki ilişki üzerinde önemle durulması gereken bir araştırma konusudur.

Yukarıda tartışılan gerekçeler kapsamında, bu araştırmanın amacı, meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel iklim algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında mevcut ilişkiyi tespit etmektir. Okul iklimi ile örgütsel sessizlik değişkeni arasındaki ilişkilerin tespiti, okul ikliminin hangi özelliğinin örgütsel sessizlikle ilişkili olduğunu belirlemek açısından önemlidir. Bu çalışmada örgütsel iklim ile örgütsel sessizlik arasında ki ilişkinin yönü ve anlamlı olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

Literatürde yapılan araştırmalar eğitim kurumları açısından değerlendirildiğinde örgütsel iklim ve örgütsel sessizlik kavramlarına yönelik çalışmaların ağırlıklı olarak ilköğretim okullarında (Çevik 2010; şentürk, Sağnak 2012; Kahveci, Demirtaş 2013; Çekiş 2018; Arslan 2019; Ünsal 2019; Tatar 2019; Bodur 2019; Dağlı 2020) gerçekteştirildiği görölmektedir. İlgili kavramlar farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek ortaöğretim kurumlarında (Okar 2018; Göksal 2018; Sarı 2019) çalışılmıştır fakat özellikle meslek liselerinde doğrudan örgütsel iklim ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin ilişkilendirildiği çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmanın diğer bir amacı konuya ilişkin literatürdeki boşluğu doldurmaya yönelik bir katkı sağlamak ve araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında öğretmenlerin çalışma ortamı olan okullarda; mevcut örgüt iklimindeki sorunların örgütsel sessizliğe etkisi ve yönetici-öğretmen ilişkilerini geliştirmek, yöneticilerin okul iklimini olumlu yönde değiştirmeleri için –yapılması gerekenler hususunda- yardımcı olmaktadır.

### **3.2.Araştırma Problemi ve Hipotezleri**

Bir örgütün amaçlarına ulaşması için verimlilik, yetkinlik ve etkililik son derece önemlidir. Öte yandan örgütün verimliliği, yetkinliği ve yeterliliği ise büyük oranda örgüt iklimi ve örgütsel sessizlik kavramları ile yakından ilgilidir. Bir örgüt türü olan okullar, topluma iyi bireyler ve yararlı vatandaşlar yetiştirme, bireyi bilgi ve meslek sahibi yapma, toplumsal gelişimi sağlama, toplumsal değerleri bireylere aktarma ve onları kültürlendirme, toplumsallaştırma ve toplumsal uyum becerisi

kazandırma gibi hedeflere sahip örgütlerdir. Okulların kendilerinden beklenen başarı ve hedefleri yakalayabilmeleri, etkili ve verimli olabilmeleri, uygun örgütsel iklime sahip olmalarıyla mümkündür (Dağlı 2020: 97; Özgenel 2020: 159). Bu bağlamda eğitim kurumlarının verimliliğe ulaşmasında en önemli unsurlardan biri olan öğretmenlerin karşılaştıkları sorunları özgürce dile getirebilmeleri, bilgi, beceri ve tecrübelerini üstleri ve meslektaşları ile paylaşabilmeleri, eğitim-öğretim adına karar verme sürecine katılabilmeleri, eğitimin kalite ve niteliği açısından çok önemlidir (Dal, Başkan 2018: 47; Yılmaz, Aytaç 2019: 408). Öğretmenlerin, yönetimden kaynaklı ve örgütsel nedenlerle örgüt iklimini olumsuz olarak algılaması ve örgütsel sessizlik davranışı göstermeleri, okulların verimliliği ve başarısı önündeki engellerden biri olmaktadır.

Okul iklimi, okuldaki üyelerin ve toplumun o okulla ilgili duygu ve düşüncelerinin yani algılarının toplamıdır. Bu algı okulun genel atmosferini ve okul iklimini yansıtmaktadır. Okul ikliminin önemli boyutlarından birini oluşturan öğretmenler, sağlıklı bir örgüt ikliminin bulunduğu okul ortamında eğitim-öğretime daha fazla zaman ve enerji ayıracaktır (Şişman 2013: 178). Görüldüğü gibi örgütsel sessizlik ve örgütsel iklim kavramları okulların etkililiğini artırmak, öğretmenlerin performanslarını yükseltmek açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle örgütsel sessizlik kavramının öğretmenlerin ve okulların performansı üzerinde etkili olduğu varsayılmalı ve bunun örgüt iklimi ile olan ilişkisi derinlemesine araştırılmalıdır. Bu bağlamda öğretmenlerin örgütsel iklim algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğu derinlemesine incelenmesi gereken bir konudur.

Araştırmanın problemini şu şekilde ifade edebiliriz: *“Meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel iklim algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?” ve “Meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel iklim ve örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algıları hangi düzeydedir.”*

Bu kapsamda araştırmanın temel hipotezi *“Örgütsel iklim ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.”* şeklinde belirlenmiştir.

Bu çerçevede araştırma problemi ve temel hipotezin ışığında araştırma hipotezleri aşağıda sunulmuştur:

#### **Hipotez 1:**

H0: Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel iklim algılarında sosyo-demografik özellikler bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

H1: Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel iklim algılarında sosyo-demografik özellikler bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

### **Hipotez 2:**

H0: Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında sosyo-demografik özellikler bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

H1: Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında sosyo-demografik özellikler bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

### **Hipotez 3:**

H0: Örgütsel iklim algısı ile örgütsel sessizlik algısı arasında ilişki yoktur.

H1: Örgütsel iklim algısı ile örgütsel sessizlik algısı arasında ilişki vardır.

### **Hipotez 4:**

H0: Örgütsel iklim ile örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Örgütsel iklim ile örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **Hipotez 5:**

H0: Örgütsel iklimin örgütsel sessizliği yordayıcı bir etkisi yoktur.

H1: Örgütsel iklimin örgütsel sessizliği yordayıcı bir etkisi vardır.

## **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışma, meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel iklim algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki mevcut ilişkiyi tespit etmeye yönelik bir alan araştırmasını içermektedir. Araştırma nitelik itibarıyla bir genel taramadır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evren (ana kütle) hakkında genel bir yargıya ulaşmak amacıyla ana kütlelerin tümü ya da ondan elde edilen bir örneklem üzerinde yapılan tasarımları içerir. Bu araştırma, genel tarama modeli içerisindeki ilişkisel tarama modelinde nicel bir araştırmadır. İlişkisel tarama modeli birden çok değişken arasındaki etkileşimleri veya derecesini belirlemek amacı ile kullanılır (Karasar 2009: 77). Araştırma, meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre, örgütsel iklim ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelenmektedir.

## **3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Bu araştırmanın evrenini (ana kütlelerini) 2019-2020 eğitim-öğretim yılında, İstanbul il ve ilçe merkezlerindeki Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü'ne bağlı resmi meslek liselerinde görevli kültür (branş) ve meslek (teknik) dersi öğretmenleri oluşturmaktadır.

İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan verilere göre; İstanbul il ve ilçe merkezlerinde mevcut 302 Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde toplam 16.993 öğretmen görev yapmaktadır. İstanbul gibi bir metropolde bu okulların ve öğretmenlerin tamamına ulaşmak zaman, finansal maliyetler ve pratik bakımdan mümkün olmadığından ve istatistiksel anlamda –ana kütleden seçilen ve onu temsil eden iyi bir örneklem ana kütle hakkında; ana kütle elemanlarının tamamı araştırıldığı zaman ortaya çıkacak sonuçlara benzer sonuçlar vereceğinden- araştırmanın örneklem üzerinden yürütülmesine karar verilmiştir.

Katılımcılara uygulanacak anketler çevrimiçi anket oluşturma yazılımı ile internet ortamına aktarılmıştır. Uygulanacak anketler sistem tarafından otomatik olarak oluşturulan “anket linki” aracılığıyla katılımcıların mail adreslerine ve internet kaynaklı haberleşme gruplarına ulaştırılmıştır. Böylece ankete katılım sağlayan öğretmenlerin cevapları koruma altına alınmıştır ve katılımcıların gizliliği sağlanmıştır. Oluşturulan link üzerinden anketlere katılım sağlayan öğretmenler araştırmanın örneklemi oluşturmuştur.

Ulaşılabilen katılımcılardan bir örneklem oluşturulduğu için araştırmanın örneklemi temsil edecek öğretmenlerin seçiminde “gelişigüzel-rastlantısal” örneklem yöntemi kullanılmıştır. Örneklem, belli kurallar çerçevesinde bilgi toplayabilmek için çalışılan evrenden seçilen ve evreni temsil yeterliğinin olduğu kabul edilen sınırlı parçadır (Büyüköztürk vd. 2013: 81). Araştırmalar genellikle seçilen örneklem kümeleri üzerinde yapılmakta ve elde edilen sonuçlar belirlenen evrene genellenmektedir (Karasar 2009:77).

Bu çerçevede araştırmanın evrenini doğru ve güvenilir bir şekilde temsil edecek minimum örneklem büyüklüğü %95 güven düzeyinde 1004 kişi olarak hesaplanmış ve bu araştırma çerçevesinde minimum ulaşılması gereken örneklem sayısının çok üzerinde 2729 katılımcıdan veri toplanmıştır.

### **3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçme Araçları**

Araştırmada kullanılan veriler, yukarıda nitelikleri açıklanan örneklemde elde edilen çoğunluğu nicel nitelikli verilerden oluşmaktadır. Verilerin toplanmasında ölçeklerden faydalanılmıştır. Araştırmanın örneklemi oluşturan kişilere ulaşmak amacıyla anket formları internet ortamında hazırlanarak uygulanmıştır. Anket formlarının yer aldığı web sitesi adres linki e-posta yoluyla İstanbul'da meslek liselerinde görev yapan öğretmenlere iletilmiştir. Anketlerin okullarda uygulanması 2019-2020 eğitim-öğretim yılında şubat-mart-nisan aylarında yapılmıştır. Gönderilen anket formlarının 2729'u geri dönmüştür. Bu, çalışılan problem itibarıyla önemli bir katılım düzeyini göstermektedir.

Araştırmada ‘Örgütsel İklim Ölçeği’, ‘Örgütsel Sessizlik Ölçeği’ ve ‘Kişisel Bilgi Formu’ kullanılmıştır.

### *Kişisel Bilgi Formu*

Kişisel bilgi formu, deneklerin cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları, görev yaptıkları okul türü, mevcut okulunda çalışma süresi ve mesleki kıdemleri gibi örgütsel iklim algıları ile değişime direnme tutumlarını etkileyeceği düşünülen demografik bilgileri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır.

### *Örgütsel İklim Ölçeği (ÖİÖ)*

Çalışmada, öğretmenlerin okul iklime ilişkin algılarını tespit etmek için Steve Hoy ve Tarter (1997) tarafından geliştirilmiş ve Yılmaz ve Altinkurt (2013) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan “Örgütsel İklim Ölçeği” kullanılmıştır. Adı geçen ölçek, destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı olmak üzere 6 boyut ve 39 maddeden oluşmaktadır. Ölçek dörtlü likert tipindedir. Her soru 4 düzeyde derecelendirilmiş cevaplar verilmiştir. Ölçeğin Cronbach’s Alfa iç tutarlılık katsayısı; “Destekleyici Müdür Davranışı” alt boyutu için 0,89, “Emredici Müdür Davranışı” alt boyutu için 0,78; “Kısıtlayıcı Müdür Davranışı” alt boyutu için 0,73; “Samimi Öğretmen Davranışı” alt boyutu için 0,82, “İşbirlikçi Öğretmen Davranışı” alt boyutu için 0,80 ve “Umursamaz Öğretmen Davranışı” alt boyutu için 0,70 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca yapılan güvenirlik analiz sonuçlarına göre ölçeğin toplam güvenirlik katsayısı 0,81 olarak hesaplanmış ve bu değer ölçeğin güvenilir olduğunun göstergesidir ( Hoy, Tarter 1997; Yılmaz , Altinkurt 2013 )

### *Örgütsel Sessizlik Ölçeği*

Bu ölçek, Köse ve Çavuşoğlu (2019) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçekteki maddeler arası korelasyon değerlerinin ortak faktör oluşturabilecek düzeyde olduğu değerlendirilmiştir. En düşük korelasyon 0,15, en yüksek korelasyon ise 0,72’dir. Ölçek maddelerinin tamamı olumlu ifade içermektedir. Çalışmada yer alan örgütsel sessizlik davranışı örtük değişkenlerini açıklayan tüm gözlenen değişkenlere ait t değerlerinin 1.96’nın üzerinde ve %95 güvenirlik düzeyinde anlamlı oldukları saptanmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin iç tutarlılığını tespit etmek için hesaplanan Cronbach  $\alpha$  değeri 0,911’dir. İki uygulamadaki ölçek puanları arasındaki Pearson Korelasyon Katsayısı 0,865 ( $p=0,000$ )’dir. Bu ölçeğin zaman güvenirliğinin yeterli olduğunu göstermiştir (Knoll, Dick 2012; Köse, Çavuşoğlu 2019: 372-377).

### **3.6. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları**

Her araştırma gibi bu araştırma da bazı varsayımlar ve sınırlılıklar altında gerçekleştirilmiştir. Bazıları şunlardır:

- 1 - İstanbul ilinde bulunan meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin anket sorularına içtenlikle, samimi ve objektif cevaplar verdikleri ve toplanan verilerin gerçek durumu yansıttığı,
- 2 - Her örgütün özelliğinden kaynaklanan ve örgütsel iklim ve örgütsel sessizliği etkileyen durumsal değişkenlerin olduğu,
- 3 - Ana kütleden –belirtilen örneklem yöntemiyle elde edilen- örneğin, araştırma evrenini temsil ettiği, varsayılmıştır.

Buna karşın; araştırma, İstanbul ilinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Mesleki ve Teknik Ortaöğretim kurumlarında görev yapan ve örnekleme dahil edilen öğretmenler ve onlardan elde edilen verilerle sınırlıdır. Bu nedenle araştırmanın bulgu ve sonuçlarının 'genelleştirilebilirliği' de adı geçen ana kütle ile sınırlıdır.

### **3.7.Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular**

Araştırmanın amacına uygun olarak –yukarıda tanımlanan ölçeklerle- toplanan nicel veriler, araştırma problemi kapsamında analiz edilmiştir. Analizde SPSS 22 paket programından faydalanılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir. Kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığı dayalı güvenilirliklerini belirlemek amacıyla Cronbach Alfa testi yapılmış ve değerler 0-1 aralığında çıkmıştır. Analizde verilerin tanımlayıcı parametreleri aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), standart sapma (s), yüzde (%) , frekans (f), minimum ve maksimum değerler ile hesaplanmıştır.

Araştırma değişkenlerinin normal dağılıma işaret ettiğine karar verilmiştir. Bu nedenle iki gruplu karşılaştırmalar için Two Independent T testi diğer bir adıyla ilişkisiz örneklem t testi, ikiden fazla gruba sahip karşılaştırmalarda varyans analizi ANOVA testi kullanılmıştır. Ayrıca ölçeklerin ilişkisinin tespiti için korelasyon analizi (r), yordayıcılık tespiti için regresyon analizi kullanılmıştır.

#### **3.7.1. Katılımcıların Demografik Bulguları**

Birçok araştırmada bulguların katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılıklar gösterdiği bilinmektedir. Tablo 1'de anket uygulamasına katılan kişilerin hangi sosyo-demografik özelliklere sahip olduğuna ilişkin veriler yer almaktadır.

**Tablo 1 Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin İstatistikler**

|                                |                           | n    | %     |
|--------------------------------|---------------------------|------|-------|
| <b>Cinsiyet</b>                | Erkek                     | 1455 | 53,32 |
|                                | Kadın                     | 1274 | 46,68 |
| <b>Yaş</b>                     | 21-30 yaş                 | 491  | 17,99 |
|                                | 31-40 yaş                 | 1120 | 41,04 |
|                                | 41-50 yaş                 | 837  | 30,67 |
|                                | 51 yaş ve üzeri           | 281  | 10,30 |
| <b>Medeni durum</b>            | Evli                      | 2014 | 73,80 |
|                                | Bekar                     | 715  | 26,20 |
| <b>Eğitim düzeyi</b>           | Lisans                    | 1904 | 69,77 |
|                                | Yüksek Lisans             | 792  | 29,02 |
|                                | Doktora                   | 33   | 1,21  |
| <b>Kıdem</b>                   | 1-5 yıl                   | 566  | 20,74 |
|                                | 6-10 yıl                  | 635  | 23,27 |
|                                | 11-15 yıl                 | 367  | 13,45 |
|                                | 16-20 yıl                 | 418  | 15,32 |
|                                | 21 yıl ve üzeri           | 743  | 27,23 |
| <b>Okuldaki çalışma süresi</b> | 1-3 yıl                   | 1317 | 48,26 |
|                                | 4-6 yıl                   | 769  | 28,18 |
|                                | 7-9 yıl                   | 347  | 12,72 |
|                                | 10 yıl ve daha fazla      | 296  | 10,85 |
| <b>Branş</b>                   | Meslek dersleri branşları | 1643 | 60,21 |
|                                | Kültür dersleri branşları | 1086 | 39,79 |

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların %53,32'sinin erkek ve %46,68'inin kadın olduğu görülmektedir. Yaş açısından incelendiğinde ise katılımcıların %17,99'u 21-30 yaş aralığında, %41,04'ü 31-40 yaş aralığında, %30,67'si 41-50 yaş aralığında ve %10,30'u 51 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %73,80'ni evli ve %26,20'si bekârdır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin %69,77'si lisans mezunu, %29,02'si yüksek lisans mezunu ve %1,21'i doktora mezunudur. Kıdem açısından incelendiğinde öğretmenlerin %20,4'ünün 1-5 yıl arası, %23,27'sinin 6-10 yıl arası, %13,45'inin 11-15 yıl arası, %15,32'sinin 16-20 yıl arası ve %27,23'ünün ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma esnasındaki çalışmaya devam ettikleri okuldaki çalışma süresi incelendiğinde, %48,26'sı 1-3 yıl arası, %28,18'i 4-6 yıl arası, %12,72'si 7-9 yıl arası ve %10,85'i 10 yıl ve daha fazla süredir çalışmaktadır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin %60,21'i meslek dersleri branşlarında ve %39,79'u ise kültür dersleri branşlarındadır.

### 3.7.2. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri, Tanımlayıcı ve Normallik Analizi Sonuçları

#### 3.7.2.1 Güvenilirlik Analizi İstatistikleri

Araştırmada iç tutarlılığa dayalı güvenilirliklerin belirlenmesi için Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Cronbach's Alpha değeri 0-1 arasında değer almaktadır ( $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise oldukça güvenilir,  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise yüksek düzeyde güvenilirdir). Tablo 2'de, araştırmada yer alan

ölçeklerinin istatistiksel olarak güvenilirliklerinin tespiti amacıyla gerçekleştirilen Cronbach's Alpha analizinin sonuçları yer almaktadır.

Araştırma ölçeklerinin güvenilirliklerine dair bulguların yer aldığı Tablo 3'e göre,

- Örgütsel İklim için Cronbach's Alpha değeri 0,82
- Örgütsel Sessizlik için Cronbach's Alpha değeri ise 0,92

olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla, Her iki araştırma ölçeği de 0,80'den yüksek Cronbach's Alpha değerine sahip olduğundan bu ölçeklerin oldukça yüksek düzeyde güvenilir olduğu ve ölçeklerin hipotez testlerinde kullanılabilirliğinin önünde istatistiksel olarak herhangi bir engel bulunmadığı görülmüştür.

**Tablo 2 Ölçeğin İç Tutarlılığını Gösteren Cronbach –  $\alpha$  Analizi Sonuçları**

| Ölçek                     | Faktör                         | CronbachAlfa Katsayısı | Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı | Madde Sayısı |
|---------------------------|--------------------------------|------------------------|---------------------------------|--------------|
| <b>Örgütsel İklim</b>     | Destekleyici Müdür Davranışı   | 0,95                   | <b>0,82</b>                     | 39           |
|                           | Emredici Müdür Davranışı       | 0,83                   |                                 |              |
|                           | Kısıtlayıcı Müdür Davranışı    | 0,67                   |                                 |              |
|                           | Samimi Müdür Davranışı         | 0,92                   |                                 |              |
|                           | İşbirlikçi Müdür Davranışı     | 0,74                   |                                 |              |
|                           | Umursamaz Müdür Davranışı      | 0,68                   |                                 |              |
| <b>Örgütsel Sessizlik</b> | Kabullenici ve Pasif Sessizlik | 0,92                   | <b>0,92</b>                     | 20           |
|                           | Fırsatçı Sessizlik             | 0,79                   |                                 |              |
|                           | Örgüt Yararına Sessizlik       | 0,77                   |                                 |              |

### 3.7.2.2. Tanımlayıcı İstatistik Bulgular

Katılımcıların Örgütsel İklim Ölçeğinden ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden aldıkları puanlara ait betimsel/tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6' da sunulmuştur.

**Tablo 3 Örgütsel İklim Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

|                                      | Min. | Mak. | $\bar{X}$ | ss   |
|--------------------------------------|------|------|-----------|------|
| <b>Destekleyici Müdür Davranışı</b>  | 9    | 36   | 21,94     | 7,24 |
| <b>Emredici Müdür Davranışı</b>      | 7    | 28   | 19,51     | 4,65 |
| <b>Kısıtlayıcı Müdür Davranışı</b>   | 5    | 20   | 11,59     | 3,64 |
| <b>Samimi Öğretmen Davranışı</b>     | 7    | 28   | 18,88     | 5,03 |
| <b>İşbirlikçi Öğretmen Davranışı</b> | 7    | 28   | 17,25     | 4,28 |
| <b>Umursamaz Öğretmen Davranışı</b>  | 4    | 16   | 11,67     | 2,74 |

Tablo 3'de verilmiş olan katılımcı meslek lisesi öğretmenlerine ait örgütsel iklim ölçeği alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde;



Destekleyici müdür davranışı faktörü puanlarının 9 ile 36 arasında değiştiği ve ortalamasının  $21,94 \pm 7,24$  olduğu hesaplanmıştır.

Emredici müdür davranışı faktörü puanlarının 7 ile 28 arasında değiştiği ve ortalamasının  $19,51 \pm 4,65$  olduğu hesaplanmıştır.

Kısıtlayıcı müdür davranışı faktörü puanlarının ise 5 ile 20 arasında değiştiği ve ortalamasının  $11,59 \pm 3,64$  olduğu hesaplanmıştır.

Samimi öğretmen davranışı faktörü puanları 7 ile 28 arasında değiştiği ve ortalamasının  $18,88 \pm 5,03$  olduğu hesaplanmıştır.

İşbirlikçi öğretmen davranışı faktörü puanlarının 7 ile 28 arasında değiştiği ve ortalamasının  $17,25 \pm 4,28$  olduğu hesaplanmıştır.

Umursamaz öğretmen davranışı faktörü puanlarının 4 ile 16 arasında değiştiği ve ortalamasının  $11,67 \pm 2,74$  olduğu hesaplanmıştır.

Meslek lisesi öğretmenlerinin Örgütsel İklim Ölçeği'nden aldıkları puanlara göre örgütsel iklime ilişkin algılarının hangi düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla kümeleme analizi ile sınıflama yapılmıştır. Yapılan iki aşamalı küme analizinde öğretmenlerin puanlarına göre üçlü sınıflama yapılmış ve sınıfta yer alan öğretmenlerin ortalama puanlarına göre öğretmenlerin yer aldıkları sınıflar düşük, orta ve yüksek algı düzeyi şeklinde isimlendirilmiştir. Sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4 Katılımcıların Örgütsel İklim İlişkin Algı Düzeyleri**

|                                      | Düşük |      | Orta |      | Yüksek |      |
|--------------------------------------|-------|------|------|------|--------|------|
|                                      | n     | %    | n    | %    | n      | %    |
| <b>Destekleyici Müdür Davranışı</b>  | 1147  | 42,0 | 992  | 36,4 | 590    | 21,6 |
| <b>Emredici Müdür Davranışı</b>      | 393   | 14,4 | 1159 | 42,5 | 1177   | 43,1 |
| <b>Kısıtlayıcı Müdür Davranışı</b>   | 1086  | 39,8 | 1022 | 37,4 | 621    | 22,8 |
| <b>Samimi Öğretmen Davranışı</b>     | 715   | 26,2 | 1197 | 43,9 | 817    | 29,9 |
| <b>İşbirlikçi Öğretmen Davranışı</b> | 1305  | 47,8 | 819  | 30,0 | 605    | 22,2 |
| <b>Umursamaz Öğretmen Davranışı</b>  | 575   | 21,1 | 1048 | 38,4 | 1106   | 40,5 |

Tablo 4 incelendiğinde Meslek lisesi öğretmenlerin %42'sinin destekleyici müdür davranışı boyutuna ilişkin algı düzeylerinin düşük düzeyde, %36,4'ünün orta düzeyde ve %21,6'sının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Meslek lisesi öğretmenlerin %14,4'ünün emredici müdür davranışı boyutuna ilişkin algı düzeylerinin düşük düzeyde, %42,5'inin orta düzeyde ve %43,1'inin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Meslek lisesi öğretmenlerin %39,8'inin kısıtlayıcı müdür davranışı boyutuna ilişkin algı düzeylerinin düşük düzeyde, %37,4'ünün orta düzeyde ve %22,8'inin yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Meslek lisesi öğretmenlerin %26,2'sinin samimi öğretmen davranışı boyutuna ilişkin algı düzeylerinin düşük düzeyde, %43,9'unun orta düzeyde ve %29,9'unun yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Meslek lisesi öğretmenlerin %47,8'inin işbirlikçi öğretmen davranışı

boyutuna ilişkin algı düzeylerinin düşük düzeyde, %30'unun orta düzeyde ve %22,2'sinin yüksek düzeyde olduğu ortaya konulmuştur. Meslek lisesi öğretmenlerin %21,1'inin umursamaz öğretmen davranışı boyutuna ilişkin algı düzeylerinin düşük düzeyde, %38,4'ünün orta düzeyde ve %40,5'inin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 5 Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

|                                       | Min.  | Mak.  | $\bar{X}$ | ss    |
|---------------------------------------|-------|-------|-----------|-------|
| <b>Kabullenici ve Pasif Sessizlik</b> | 10,00 | 50,00 | 31,94     | 10,03 |
| <b>Fırsatçı Sessizlik</b>             | 3,00  | 15,00 | 11,83     | 2,53  |
| <b>Örgüt Yararına Sessizlik</b>       | 2,00  | 10,00 | 5,96      | 2,26  |

Tablo 5'te verilmiş olan katılımcı meslek lisesi öğretmenlerine ait örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde;

Kabullenici ve pasif sessizlik faktöründen aldıkları puanların 10 ile 50 arasında değiştiği ve ortalamasının  $31,94 \pm 10,03$  olduğu hesaplanmıştır.

Fırsatçı sessizlik faktöründen aldıkları puanların 3 ile 15 arasında değiştiği ve ortalamasının  $11,83 \pm 2,53$  olduğu hesaplanmıştır.

Örgüt yararına sessizlik puanlarının 2 ile 10 arasında değiştiği ve ortalamasının  $5,96 \pm 2,26$  olduğu hesaplanmıştır.

Meslek lisesi öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden aldıkları puanlara göre örgütsel sessizliklerinin hangi düzeyde olduğunu belirlemek amacı ile kümeleme analizi ile sınıflama yapılmıştır. Yapılan iki aşamalı kümeleme analizinde öğretmenlerin puanlarına göre üçlü sınıflama yapılmış ve sınıfta yer alan öğretmenlerin ortalama puanlarına göre öğretmenlerin yer aldıkları sınıflar düşük, orta ve yüksek algı düzeyi şeklinde isimlendirilmiştir. Sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6 Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algı Düzeyleri**

|                                       | Düşük |      | Orta |      | Yüksek |      |
|---------------------------------------|-------|------|------|------|--------|------|
|                                       | n     | %    | n    | %    | n      | %    |
| <b>Kabullenici ve Pasif Sessizlik</b> | 878   | 32,2 | 938  | 34,4 | 913    | 33,4 |
| <b>Fırsatçı Sessizlik</b>             | 677   | 24,8 | 1317 | 48,3 | 735    | 26,9 |
| <b>Örgüt Yararına Sessizlik</b>       | 951   | 34,8 | 705  | 25,8 | 1073   | 39,2 |

Tablo 6 incelendiğinde Meslek lisesi öğretmenlerinin %32,2'sinin kabullenici ve pasif sessizliklerinin düşük düzeyde, %34,4'ünün orta düzeyde ve %33,4'ünün yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Meslek lisesi öğretmenlerinin %24,8'inin fırsatçı sessizlik düzeylerinin düşük düzeyde, %48,3'ünün orta düzeyde ve %26,9'unun yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Meslek lisesi

öğretmenlerinin %34,8'inin örgüt yararına sessizlik düzeylerinin düşük düzeyde, %25,8'inin orta düzeyde ve %39,2'sinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

### 3.7.2.3. Normallik Analizi Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın hipotez testlerinde kullanılacak uygun istatistiksel analize karar vermek amacıyla normallik analizi bulguları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Normallik varsayımı ilk olarak Kolmogorov-Smirnov testi ile kontrol edilmiş fakat bu sonuca göre ölçeklerin normal dağılım göstermediği görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Bu kapsamda aritmetik ortalama, mod ve medyanın eşit ya da yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının  $\pm 1$  sınırları içerisinde 0'a yakın olması normal dağılımın varlığına kanıt olarak değerlendirilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013; George ve Mallery 2010; akt: Demir, Saatçioğlu, İmrol 2016: 133). Bununla birlikte normallik dağılımı için büyük örneklem verilerinde histogram grafikleri de incelenir, dağılım normale yakın bir özellik gösteriyorsa p değerinde normallik koşulunun sağlanmaması dikkate alınmaz (Şencan, 2005: 196). Görüldüğü gibi normallik varsayımına yönelik incelemelerde betimsel yöntemlerin de diğer yöntemlerle birlikte kullanılması ve sonuçların birlikte değerlendirilmesi önerilmektedir.

Bu açıklamalarla ışığında araştırmamızın örneklem sayısının oldukça fazla olması ( $n=2729$ ), her iki ölçek içinde elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1$  aralığında olması, incelenen histogram grafiklerinin normal dağılım göstermesi nedeniyle ölçek verilerinin normal dağılıma sahip olduğu kabul edilmiştir. Bundan dolayı araştırma hipotezlerinin sınanmasında parametrik testler kullanılmıştır.

Analizlerde iki grulu karşılaştırmalar için ilişkisiz örneklem t testi, ikiden fazla gruba sahip karşılaştırmalarda varyans analizi ANOVA testi kullanılmıştır. Ölçek puanları arasındaki ilişkinin hesaplanmasında Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Örgütsel iklimin, örgütsel sessizliği yordamasının incelenmesinde basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

**Tablo 7 Normallik Testi Sonuçları**

|                                  | Çarpıklık | Basıklık | Kolmogorov-Smirnov |      |       |
|----------------------------------|-----------|----------|--------------------|------|-------|
|                                  |           |          | İstatistik         | n    | p     |
| Destekleyici Müdür Davranışı     | 0,158     | -0,863   | 0,082*             | 2729 | 0,000 |
| Emredici Müdür Davranışı         | -0,281    | -0,313   | 0,064*             | 2729 | 0,000 |
| Kısıtlayıcı Müdür Davranışı      | 0,071     | -0,717   | 0,067*             | 2729 | 0,000 |
| Samimi Öğretmen Davranışı        | -0,221    | -0,399   | 0,058*             | 2729 | 0,000 |
| İşbirlikçi Öğretmen Davranışı    | 0,332     | -0,169   | 0,095*             | 2729 | 0,000 |
| Umursamaz Öğretmen Davranışı     | -0,442    | -0,234   | 0,103*             | 2729 | 0,000 |
| <b>Örgüt İklimi Toplam</b>       | 0,003     | 0,062    | 0,029*             | 2729 | 0,000 |
| Kabullenici ve Pasif Sessizlik   | -0,046    | -0,781   | 0,062*             | 2729 | 0,000 |
| Fırsatçı Sessizlik               | -0,841    | 0,695    | 0,199*             | 2729 | 0,000 |
| Örgüt Yararına Sessizlik         | 0,154     | -0,942   | 0,156*             | 2729 | 0,000 |
| <b>Örgütsel Sessizlik Toplam</b> | -0,006    | -0,557   | 0,039*             | 2729 | 0,000 |

\*Kolmogorov-Smirnov( $p < 0,05$ )

### 3.7.3. Ölçeklerin Anlamlılık İstatistiklerine İlişkin Bulgular

#### 3.7.3.1. Örgütsel İklim Algısı ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Araştırma Bulguları

Meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel iklim düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterme durumunun incelenmesinde ilişkisiz örneklem t testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8 Katılımcıların Örgütsel İklim Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                                      | Cinsiyet | N    | $\bar{X}$    | ss   | sd       | t      | p            |
|--------------------------------------|----------|------|--------------|------|----------|--------|--------------|
| <b>Destekleyici Müdür Davranışı</b>  | Erkek    | 1455 | 21,43        | 7,23 | 2727     | 3,913* | 0,000        |
|                                      | Kadın    | 1274 | <b>22,52</b> | 7,21 |          |        |              |
| <b>Emredici Müdür Davranışı</b>      | Erkek    | 1455 | <b>19,83</b> | 4,39 | 2577,353 | 3,814* | 0,000        |
|                                      | Kadın    | 1274 | 19,15        | 4,90 |          |        |              |
| <b>Kısıtlayıcı Müdür Davranışı</b>   | Erkek    | 1455 | 11,26        | 3,57 | 2727     | 5,037* | 0,000        |
|                                      | Kadın    | 1274 | <b>11,96</b> | 3,68 |          |        |              |
| <b>Samimi Öğretmen Davranışı</b>     | Erkek    | 1455 | <b>19,26</b> | 4,82 | 2608,607 | 4,277* | 0,000        |
|                                      | Kadın    | 1274 | 18,44        | 5,22 |          |        |              |
| <b>İşbirlikçi Öğretmen Davranışı</b> | Erkek    | 1455 | 17,09        | 4,27 | 2727     | 1,994* | 0,046        |
|                                      | Kadın    | 1274 | <b>17,42</b> | 4,29 |          |        |              |
| <b>Umursamaz Öğretmen Davranışı</b>  | Erkek    | 1455 | 11,63        | 2,70 | 2727     | 0,748  | <b>0,455</b> |
|                                      | Kadın    | 1274 | 11,71        | 2,80 |          |        |              |

\*p<0,05

Tablo 8 incelendiğinde Meslek lisesi öğretmenlerinin destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışı algılarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği ( $p<0,05$ ) görülmektedir.

Ortalamalar incelendiğinde destekleyici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışı faktörlerinden kadın öğretmenlerin aldıkları puanların ortalamasının erkek öğretmenlerin aldıkları puanların ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir.

Emredici müdür davranışı ve samimi öğretmen davranışı faktörlerinden erkek öğretmenlerin aldıkları puanların ortalaması kadın öğretmenlerin aldıkları puanların ortalamasından daha fazladır.

Meslek lisesi öğretmenlerinin umursamaz öğretmen davranışı faktöründen aldıkları puanlar ise cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Diğer bir deyişle, meslek lisesi öğretmenlerinin umursamaz öğretmen davranışı örgütsel iklim boyutu düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir.

Meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel iklim düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterme durumunun incelenmesinde varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9 Katılımcıların Örgütsel İklim Düzeylerinin Yaşa Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                                      | Yaş       | n    | $\bar{X}$ | ss   | sd        | F       | p     | Anlamlı Fark        |
|--------------------------------------|-----------|------|-----------|------|-----------|---------|-------|---------------------|
| <b>Destekleyici Müdür Davranışı</b>  | 21-30 yaş | 491  | 22,77     | 7,62 | (3, 2725) | 6,301*  | 0,000 | 1-3/2-3             |
|                                      | 31-40 yaş | 1120 | 22,25     | 7,16 |           |         |       |                     |
|                                      | 41-50 yaş | 837  | 21,19     | 7,08 |           |         |       |                     |
|                                      | 51 yaş +  | 281  | 21,46     | 7,17 |           |         |       |                     |
| <b>Emredici Müdür Davranışı</b>      | 21-30 yaş | 491  | 19,12     | 4,88 | (3, 2725) | 2,749*  | 0,041 | -                   |
|                                      | 31-40 yaş | 1120 | 19,54     | 4,70 |           |         |       |                     |
|                                      | 41-50 yaş | 837  | 19,81     | 4,63 |           |         |       |                     |
|                                      | 51 yaş +  | 281  | 19,22     | 3,98 |           |         |       |                     |
| <b>Kısıtlayıcı Müdür Davranışı</b>   | 21-30 yaş | 491  | 11,52     | 3,69 | (3, 2725) | 2,932*  | 0,032 | -                   |
|                                      | 31-40 yaş | 1120 | 11,39     | 3,62 |           |         |       |                     |
|                                      | 41-50 yaş | 837  | 11,75     | 3,61 |           |         |       |                     |
|                                      | 51 yaş +  | 281  | 12,00     | 3,65 |           |         |       |                     |
| <b>Samimi Öğretmen Davranışı</b>     | 21-30 yaş | 491  | 17,93     | 5,59 | (3, 2725) | 11,607* | 0,000 | 1-2/1-3/1-4/2-3/2-4 |
|                                      | 31-40 yaş | 1120 | 18,73     | 5,02 |           |         |       |                     |
|                                      | 41-50 yaş | 837  | 19,31     | 4,77 |           |         |       |                     |
|                                      | 51 yaş +  | 281  | 19,82     | 4,45 |           |         |       |                     |
| <b>İşbirlikçi Öğretmen Davranışı</b> | 21-30 yaş | 491  | 17,33     | 4,69 | (3, 2725) | 2,898*  | 0,034 | 2-4                 |
|                                      | 31-40 yaş | 1120 | 17,44     | 4,18 |           |         |       |                     |
|                                      | 41-50 yaş | 837  | 17,14     | 4,24 |           |         |       |                     |
|                                      | 51 yaş +  | 281  | 16,63     | 3,98 |           |         |       |                     |
| <b>Umursamaz Öğretmen Davranışı</b>  | 21-30 yaş | 491  | 11,52     | 2,93 | (3, 2725) | 4,404*  | 0,004 | 1-4/2-4             |
|                                      | 31-40 yaş | 1120 | 11,52     | 2,81 |           |         |       |                     |
|                                      | 41-50 yaş | 837  | 11,83     | 2,62 |           |         |       |                     |
|                                      | 51 yaş +  | 281  | 12,06     | 2,43 |           |         |       |                     |

\*p<0,05

Tablo 9 incelendiğinde meslek lisesi öğretmenlerinin yaşlarına göre destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı algılarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği (p<0,05) görülmektedir.

Ancak tespit edilen anlamlı farklılığın hangi yaş düzeyleri arasında olduğunu belirlemek için yapılan ikili karşılaştırma testlerinde emredici ve kısıtlayıcı müdür davranışı algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Destekleyici müdür davranışı boyutunun düzeyi için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda tespit edilen anlamlı farklılığın 21-30 yaş ve 31-40 yaş arası öğretmenler ile 41-50 yaş arası öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Ortalamalar incelendiğinde 41-50 yaş arası öğretmenlerin

destekleyici müdür davranışı algılarının 21-30 yaş ve 31-40 yaş arası öğretmenlerden daha düşük olduğu söylenebilir.

Samimi öğretmen davranışı boyutunun düzeyini belirlemek için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda tespit edilen anlamlı farklılıklara göre ortalamalar incelendiğinde yaş düzeyi artıkça samimi öğretmen davranışı boyutu düzeyinin arttığı söylenebilir.

İşbirlikçi öğretmen davranışı boyutu düzeyleri için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda tespit edilen anlamlı farklılığın 31-40 yaş arası öğretmenler ile 51 yaş ve üzeri öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Ortalamalar incelendiğinde 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin işbirlikçi öğretmen davranışı algılarının 31-40 yaş arası öğretmenlerden daha düşük olduğu söylenebilir.

Umursamaz öğretmen davranışı boyutunun düzeyleri için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda tespit edilen anlamlı farklılığın 21-30 yaş ve 31-40 yaş arası öğretmenler ile 51 yaş ve üzeri öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Ortalamalar incelendiğinde 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin umursamaz öğretmen davranışı algılarının 21-30 yaş ve 31-40 yaş arası öğretmenlerden daha yüksek olduğu söylenebilir.

Meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel iklim düzeylerinin medeni duruma göre farklılık gösterme durumunun incelenmesinde ilişkisiz örneklem t testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10 Katılımcıların Örgütsel İklim Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                                      | Medeni durum | n    | $\bar{X}$    | ss   | sd       | t      | p            |
|--------------------------------------|--------------|------|--------------|------|----------|--------|--------------|
| <b>Destekleyici Müdür Davranışı</b>  | Evli         | 2014 | 21,69        | 7,14 | 1207,455 | 2,897* | <b>0,004</b> |
|                                      | Bekar        | 715  | <b>22,63</b> | 7,47 |          |        |              |
| <b>Emredici Müdür Davranışı</b>      | Evli         | 2014 | 19,53        | 4,63 | 2727     | 0,315  | 0,753        |
|                                      | Bekar        | 715  | 19,47        | 4,71 |          |        |              |
| <b>Kısıtlayıcı Müdür Davranışı</b>   | Evli         | 2014 | 11,60        | 3,59 | 2727     | 0,272  | 0,786        |
|                                      | Bekar        | 715  | 11,56        | 3,75 |          |        |              |
| <b>Samimi Öğretmen Davranışı</b>     | Evli         | 2014 | 18,81        | 4,91 | 1169,853 | 1,138  | 0,255        |
|                                      | Bekar        | 715  | 19,07        | 5,34 |          |        |              |
| <b>İşbirlikçi Öğretmen Davranışı</b> | Evli         | 2014 | 17,11        | 4,17 | 1165,976 | 2,731* | <b>0,006</b> |
|                                      | Bekar        | 715  | <b>17,64</b> | 4,55 |          |        |              |
| <b>Umursamaz Öğretmen Davranışı</b>  | Evli         | 2014 | 11,70        | 2,69 | 1178,258 | 0,917  | 0,359        |
|                                      | Bekar        | 715  | 11,58        | 2,90 |          |        |              |

\*  $p < 0,05$

Tablo 10 incelendiğinde meslek lisesi öğretmenlerinin emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı örgütsel iklim boyutlarının düzeyleri medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ( $p > 0,05$ ) göstermemektedir

Destekleyici müdür davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışı örgütsel iklim boyutu düzeylerinin medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği ( $p<0,05$ ) görülmektedir.

Anlamlı farklılık tespit edilen boyutlar için ortalamalar incelendiğinde bekar öğretmenlerin hem destekleyici müdür davranışı boyutları hem de işbirlikçi öğretmen davranışı örgütsel iklim boyutu düzeylerinin evli öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel iklim düzeylerinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterme durumunun incelenmesinde ‘doktora’ değişkeninde gözlem değeri 33 olduğundan, örneklem büyüklüğü nedeniyle yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyleri ‘lisansüstü ’ eğitim olarak birleştirilerek ilişkisiz örneklem t testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 11’de sunulmuştur.

**Tablo 11 Katılımcıların Örgütsel İklim Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                                      | Eğitim Düzeyi | n    | $\bar{X}$    | ss   | sd   | t      | p     |
|--------------------------------------|---------------|------|--------------|------|------|--------|-------|
| <b>Destekleyici Müdür Davranışı</b>  | Lisans        | 1904 | 21,74        | 7,20 | 2727 | 2,128* | 0,033 |
|                                      | Lisansüstü    | 825  | <b>22,39</b> | 7,32 |      |        |       |
| <b>Emredici Müdür Davranışı</b>      | Lisans        | 1904 | 19,44        | 4,64 | 2727 | 1,273  | 0,203 |
|                                      | Lisansüstü    | 825  | 19,69        | 4,67 |      |        |       |
| <b>Kısıtlayıcı Müdür Davranışı</b>   | Lisans        | 1904 | 11,67        | 3,64 | 2727 | 1,919  | 0,055 |
|                                      | Lisansüstü    | 825  | 11,38        | 3,61 |      |        |       |
| <b>Samimi Öğretmen Davranışı</b>     | Lisans        | 1904 | 18,70        | 5,03 | 2727 | 2,742* | 0,006 |
|                                      | Lisansüstü    | 825  | <b>19,28</b> | 4,99 |      |        |       |
| <b>İşbirlikçi Öğretmen Davranışı</b> | Lisans        | 1904 | 17,06        | 4,27 | 2727 | 3,499* | 0,000 |
|                                      | Lisansüstü    | 825  | <b>17,68</b> | 4,28 |      |        |       |
| <b>Umursamaz Öğretmen Davranışı</b>  | Lisans        | 1904 | <b>11,81</b> | 2,73 | 2727 | 4,120* | 0,000 |
|                                      | Lisansüstü    | 825  | 11,34        | 2,76 |      |        |       |

\* $p<0,05$

Tablo 11 incelendiğinde meslek lisesi öğretmenlerinin emredici ve kısıtlayıcı müdür davranışı örgütsel iklim düzeylerinin eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülürken, destekleyici müdür davranışı, samimi, işbirlikçi ve umursamaz öğretmen davranışı örgütsel iklim boyutlarının eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği ( $p<0,05$ ) görülmektedir.

Anlamlı farklılık tespit edilen boyutlar için ortalamalar incelendiğinde eğitim düzeyi lisansüstü olan öğretmenlerin hem destekleyici müdür davranışı hem de samimi ve işbirlikçi öğretmen davranışı algılarının lisans mezunu öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak umursamaz öğretmen davranışı boyutu için ortalamalar incelendiğinde lisans mezunu öğretmenlerin umursamaz öğretmen davranışı algılarının lisansüstü mezunu öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel iklim düzeylerinin kıdeme göre farklılık gösterme durumunun incelenmesinde varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12 Katılımcıların Örgütsel İklim Düzeylerinin Kıdeme Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                                              | Kıdem     | n   | $\bar{X}$ | ss   | sd        | F      | p     | Anlamlı Fark    |
|----------------------------------------------|-----------|-----|-----------|------|-----------|--------|-------|-----------------|
| <b>Destekleyici<br/>Müdür<br/>Davranışı</b>  | 1-5 yıl   | 566 | 22,48     | 7,42 | (4, 2724) | 4,109* | 0,003 | 1-4/2-4         |
|                                              | 6-10 yıl  | 635 | 22,18     | 7,11 |           |        |       |                 |
|                                              | 11-15 yıl | 367 | 22,62     | 7,42 |           |        |       |                 |
|                                              | 16-20 yıl | 418 | 21,08     | 7,13 |           |        |       |                 |
|                                              | 21 yıl +  | 743 | 21,45     | 7,12 |           |        |       |                 |
| <b>Emredici<br/>Müdür<br/>Davranışı</b>      | 1-5 yıl   | 566 | 18,81     | 4,72 | (4, 2724) | 5,359* | 0,000 | 1-2/1-4/1-5     |
|                                              | 6-10 yıl  | 635 | 19,71     | 4,68 |           |        |       |                 |
|                                              | 11-15 yıl | 367 | 19,37     | 4,90 |           |        |       |                 |
|                                              | 16-20 yıl | 418 | 20,09     | 4,59 |           |        |       |                 |
|                                              | 21 yıl +  | 743 | 19,63     | 4,40 |           |        |       |                 |
| <b>Kısıtlayıcı<br/>Müdür<br/>Davranışı</b>   | 1-5 yıl   | 566 | 11,43     | 3,66 | (4, 2724) | 2,626* | 0,033 | -               |
|                                              | 6-10 yıl  | 635 | 11,53     | 3,55 |           |        |       |                 |
|                                              | 11-15 yıl | 367 | 11,19     | 3,70 |           |        |       |                 |
|                                              | 16-20 yıl | 418 | 11,88     | 3,70 |           |        |       |                 |
|                                              | 21 yıl +  | 743 | 11,79     | 3,60 |           |        |       |                 |
| <b>Samimi<br/>Öğretmen<br/>Davranışı</b>     | 1-5 yıl   | 566 | 18,23     | 5,37 | (4, 2724) | 9,660* | 0,000 | 1-3/1-5/2-3/2-5 |
|                                              | 6-10 yıl  | 635 | 18,30     | 5,11 |           |        |       |                 |
|                                              | 11-15 yıl | 367 | 19,24     | 5,05 |           |        |       |                 |
|                                              | 16-20 yıl | 418 | 18,91     | 4,76 |           |        |       |                 |
|                                              | 21 yıl +  | 743 | 19,67     | 4,70 |           |        |       |                 |
| <b>İşbirlikçi<br/>Öğretmen<br/>Davranışı</b> | 1-5 yıl   | 566 | 17,16     | 4,62 | (4, 2724) | 1,807  | 0,125 | -               |
|                                              | 6-10 yıl  | 635 | 17,43     | 4,19 |           |        |       |                 |
|                                              | 11-15 yıl | 367 | 17,63     | 4,19 |           |        |       |                 |
|                                              | 16-20 yıl | 418 | 16,92     | 4,24 |           |        |       |                 |
|                                              | 21 yıl +  | 743 | 17,15     | 4,13 |           |        |       |                 |
| <b>Umursamaz<br/>Öğretmen<br/>Davranışı</b>  | 1-5 yıl   | 566 | 11,82     | 2,95 | (4, 2724) | 3,638* | 0,006 | 2-5             |
|                                              | 6-10 yıl  | 635 | 11,38     | 2,77 |           |        |       |                 |
|                                              | 11-15 yıl | 367 | 11,46     | 2,82 |           |        |       |                 |
|                                              | 16-20 yıl | 418 | 11,73     | 2,70 |           |        |       |                 |
|                                              | 21 yıl +  | 743 | 11,86     | 2,51 |           |        |       |                 |

\*p<0,05

Tablo 12 incelendiğinde Meslek lisesi öğrencilerin kıdemlerine göre işbirlikçi öğretmen davranışı boyutu düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) görülürken, destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı örgütsel iklim düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği (p<0,05) görülmektedir.



Ancak tespit edilen anlamlı farklılığın hangi kıdem düzeyleri arasında olduğunu belirlemek için yapılan ikili karşılaştırma testlerinde kısıtlayıcı müdür davranışı boyutunda örgütsel iklim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Destekleyici müdür davranışı boyutu örgütsel iklim düzeyleri için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda tespit edilen anlamlı farklılığın 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Ortalamalar incelendiğinde 16-21 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin destekleyici müdür davranışı boyutuna ilişkin algıları 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden daha düşük olduğu söylenebilir.

Emredici müdür davranışı boyutu düzeyleri için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda tespit edilen anlamlı farklılığın 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 6-10 yıl, 16-20 yıl arası ve 21 yıl üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Ortalamalar incelendiğinde 16-21 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin emredici müdür davranışı algılarının diğer öğretmenlerden daha yüksek olduğu söylenebilir.

Samimi öğretmen davranışı örgütsel iklim boyutu için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda tespit edilen anlamlı farklılıklara göre ortalamalar incelendiğinde 11-15 yıl arası kıdeme ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin samimi öğretmen davranışı örgütsel iklim boyutu algılarının diğer öğretmenlerden daha yüksek olduğu söylenebilir.

Umursamaz öğretmen davranışı boyutu düzeyleri için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda tespit edilen anlamlı farklılığın 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu saptanmıştır. Ortalamalar incelendiğinde 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin umursamaz öğretmen davranışı örgütsel iklim boyutu algıları 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu söylenebilir.

Meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel iklim düzeylerinin okulda çalışma süresine göre farklılık gösterme durumunun incelenmesinde varyans analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 13'te sunulmuştur.

**Tablo 13 Katılımcıların Örgütsel İklim Düzeylerinin Okulda Çalışma Süresine Göre Farklaşmasının İncelenmesi**

|                                              | Okulda Çalışma Süresi | n    | $\bar{X}$ | ss   | sd        | F     | p     |
|----------------------------------------------|-----------------------|------|-----------|------|-----------|-------|-------|
| <b>Destekleyici<br/>Müdür<br/>Davranışı</b>  | 1-3 yıl               | 1317 | 21,78     | 7,46 | (3, 2725) | 1,796 | 0,146 |
|                                              | 4-6 yıl               | 769  | 22,39     | 6,99 |           |       |       |
|                                              | 7-9 yıl               | 347  | 21,44     | 7,19 |           |       |       |
|                                              | 10 yıl ve üzeri       | 296  | 22,04     | 6,88 |           |       |       |
| <b>Emredici<br/>Müdür<br/>Davranışı</b>      | 1-3 yıl               | 1317 | 19,45     | 4,80 | (3, 2725) | 1,230 | 0,297 |
|                                              | 4-6 yıl               | 769  | 19,44     | 4,52 |           |       |       |
|                                              | 7-9 yıl               | 347  | 19,51     | 4,61 |           |       |       |
|                                              | 10 yıl ve üzeri       | 296  | 20,00     | 4,29 |           |       |       |
| <b>Kısıtlayıcı<br/>Müdür<br/>Davranışı</b>   | 1-3 yıl               | 1317 | 11,63     | 3,73 | (3, 2725) | 0,369 | 0,775 |
|                                              | 4-6 yıl               | 769  | 11,53     | 3,51 |           |       |       |
|                                              | 7-9 yıl               | 347  | 11,45     | 3,56 |           |       |       |
|                                              | 10 yıl ve üzeri       | 296  | 11,71     | 3,63 |           |       |       |
| <b>Samimi<br/>Öğretmen<br/>Davranışı</b>     | 1-3 yıl               | 1317 | 18,98     | 5,12 | (3, 2725) | 1,006 | 0,389 |
|                                              | 4-6 yıl               | 769  | 18,87     | 4,93 |           |       |       |
|                                              | 7-9 yıl               | 347  | 18,46     | 5,09 |           |       |       |
|                                              | 10 yıl ve üzeri       | 296  | 18,90     | 4,77 |           |       |       |
| <b>İşbirlikçi<br/>Öğretmen<br/>Davranışı</b> | 1-3 yıl               | 1317 | 17,37     | 4,41 | (3, 2725) | 1,460 | 0,224 |
|                                              | 4-6 yıl               | 769  | 17,29     | 4,21 |           |       |       |
|                                              | 7-9 yıl               | 347  | 16,92     | 4,14 |           |       |       |
|                                              | 10 yıl ve üzeri       | 296  | 16,97     | 4,00 |           |       |       |
| <b>Umursamaz<br/>Öğretmen<br/>Davranışı</b>  | 1-3 yıl               | 1317 | 11,71     | 2,77 | (3, 2725) | 0,533 | 0,659 |
|                                              | 4-6 yıl               | 769  | 11,56     | 2,84 |           |       |       |
|                                              | 7-9 yıl               | 347  | 11,68     | 2,76 |           |       |       |
|                                              | 10 yıl ve üzeri       | 296  | 11,73     | 2,32 |           |       |       |

Tablo 13 incelendiğinde Meslek lisesi öğretmenlerinin okulda çalışma sürelerine göre örgütsel iklim düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülmektedir. Diğer bir deyişle, Meslek lisesi öğretmenlerin okulda çalışma süreleri fark etmeksizin örgütsel iklim düzeyleri benzerdir.

Meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel iklim düzeylerinin branşa göre farklılık gösterme durumunun incelenmesinde ilişkisiz örneklem t testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 14’te sunulmuştur.

**Tablo 14 Katılımcıların Örgütsel İklim Düzeylerinin Branşa Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                                      | Branş           | n    | $\bar{X}$ | ss   | sd   | t      | p     |
|--------------------------------------|-----------------|------|-----------|------|------|--------|-------|
| <b>Destekleyici Müdür Davranışı</b>  | Meslek dersleri | 1643 | 21,92     | 7,26 | 2727 | 0,198  | 0,843 |
|                                      | Kültür dersleri | 1086 | 21,97     | 7,21 |      |        |       |
| <b>Emredici Müdür Davranışı</b>      | Meslek dersleri | 1643 | 19,55     | 4,59 | 2727 | 0,449  | 0,654 |
|                                      | Kültür dersleri | 1086 | 19,47     | 4,73 |      |        |       |
| <b>Kısıtlayıcı Müdür Davranışı</b>   | Meslek dersleri | 1643 | 11,53     | 3,67 | 2727 | 1,006  | 0,315 |
|                                      | Kültür dersleri | 1086 | 11,67     | 3,58 |      |        |       |
| <b>Samimi Öğretmen Davranışı</b>     | Meslek dersleri | 1643 | 18,97     | 5,01 | 2727 | 1,149  | 0,251 |
|                                      | Kültür dersleri | 1086 | 18,74     | 5,05 |      |        |       |
| <b>İşbirlikçi Öğretmen Davranışı</b> | Meslek dersleri | 1643 | 17,26     | 4,26 | 2727 | 0,262  | 0,794 |
|                                      | Kültür dersleri | 1086 | 17,22     | 4,31 |      |        |       |
| <b>Umursamaz Öğretmen Davranışı</b>  | Meslek dersleri | 1643 | 11,57     | 2,77 | 2727 | 2,341* | 0,019 |
|                                      | Kültür dersleri | 1086 | 11,82     | 2,70 |      |        |       |

\*p<0,05

Tablo 14 incelendiğinde Meslek lisesi öğretmenlerinin destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışı örgütsel iklim boyutu düzeylerinin branşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülmektedir. Diğer bir deyişle, meslek lisesi öğretmenlerinin bu boyutlara ilişkin örgütsel iklim düzeylerinin branşları fark etmeksizin benzer olduğu söylenebilir.

Meslek lisesi öğretmenlerinin umursamaz öğretmen davranışı faktöründen aldıkları puanlar ise branşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Ortalamalar incelendiğinde mesleki liselerde görev yapan öğretmenlerden kültür dersleri branşında olanların umursamaz öğretmen davranışı düzeylerinin meslek dersleri öğretmenlerinden yüksek olduğu söylenebilir.

Yapılan analizler sonucunda; katılımcıların örgütsel iklim algıları şuan görev yaptıkları okulda çalışma süreleri ve branşlarına göre (bazı boyutlar hariç) anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre “H0: Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel iklim algılarında sosyo-demografik özellikler bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların örgüt iklimi algılamaları yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve kıdemlerine göre (bazı boyutlar hariç) anlamlı farklılıklar içermektedir. Bu sonuç “H1: Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin Örgütsel İklim algılarında sosyo-demografik özellikler bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.” hipotezini desteklemektedir. Bu bulgular çerçevesinde “Hipotez 1” kısmen desteklenmektedir.

### 3.7.3.2. Örgütsel Sessizlik Algısı ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Araştırma Bulguları

Meslek lisesi öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının cinsiyete göre farklılıklar gösterme durumunun incelenmesinde ilişkisiz örneklem t testi kullanılmış ve sonuçlar Tablo 15'te sunulmuştur.

**Tablo 15 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                                       | Cinsiyet     | n    | $\bar{X}$ | ss    | sd       | t      | p            |
|---------------------------------------|--------------|------|-----------|-------|----------|--------|--------------|
| <b>Kabullenici ve Pasif Sessizlik</b> | <b>Erkek</b> | 1455 | 32,42     | 10,09 | 2727     | 2,657* | <b>0,008</b> |
|                                       | Kadın        | 1274 | 31,40     | 9,94  |          |        |              |
| <b>Fırsatçı Sessizlik</b>             | Erkek        | 1455 | 11,82     | 2,61  | 2727     | 0,017  | 0,987        |
|                                       | Kadın        | 1274 | 11,83     | 2,44  |          |        |              |
| <b>Örgüt Yararına Sessizlik</b>       | <b>Erkek</b> | 1455 | 6,05      | 2,30  | 2704,305 | 2,188* | <b>0,029</b> |
|                                       | Kadın        | 1274 | 5,86      | 2,20  |          |        |              |

\* $p<0,05$

Tablo 15 incelendiğinde Meslek lisesi öğretmenlerin fırsatçı sessizlik algılarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülürken kabullenici ve pasif sessizlik ile örgüt yararına sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği ( $p<0,05$ ) görülmektedir.

Anlamlı farklılık tespit edilen boyutlar için puan ortalamaları incelenerek farklılığın hangi yönde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Erkek öğretmenlerin hem kabullenici ve pasif sessizlik puanları ortalaması (32,42) hem de örgüt yararına sessizlik puanları ortalaması (6,05), kadınların kabullenici ve pasif sessizlik puanları ortalaması (31,40) ile örgüt yararına sessizlik puanları ortalamasından (5,86) yüksektir. Buna göre, erkeklerin kabullenici ve pasif sessizlik ile örgüt yararına sessizlik algılarının kadınlardan daha yüksek olduğu söylenebilir.

Meslek lisesi öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yaşa göre farklılıklar gösterme durumunun incelenmesinde varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve sonuçlar Tablo 16'da sunulmuştur.

**Tablo 16 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarının Yaşa Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                                       | Yaş             | n    | $\bar{X}$ | ss    | sd        | F     | p     |
|---------------------------------------|-----------------|------|-----------|-------|-----------|-------|-------|
| <b>Kabullenici ve Pasif Sessizlik</b> | 21-20 yaş       | 491  | 31,99     | 10,16 | (3, 2725) | 2,013 | 0,110 |
|                                       | 31-40 yaş       | 1120 | 31,94     | 9,92  |           |       |       |
|                                       | 41-50 yaş       | 837  | 31,50     | 10,13 |           |       |       |
|                                       | 51 yaş ve üzeri | 281  | 33,19     | 9,89  |           |       |       |
| <b>Fırsatçı Sessizlik</b>             | 21-20 yaş       | 491  | 11,86     | 2,51  | (3, 2725) | 1,743 | 0,156 |
|                                       | 31-40 yaş       | 1120 | 11,78     | 2,49  |           |       |       |
|                                       | 41-50 yaş       | 837  | 11,76     | 2,64  |           |       |       |
|                                       | 51 yaş ve üzeri | 281  | 12,14     | 2,42  |           |       |       |
| <b>Örgüt Yararına Sessizlik</b>       | 21-20 yaş       | 491  | 5,98      | 2,20  | (3, 2725) | 2,444 | 0,062 |
|                                       | 31-40 yaş       | 1120 | 5,96      | 2,23  |           |       |       |
|                                       | 41-50 yaş       | 837  | 5,84      | 2,28  |           |       |       |
|                                       | 51 yaş ve üzeri | 281  | 6,26      | 2,34  |           |       |       |

Tablo 16 incelendiğinde Meslek lisesi öğretmenlerinin yaşlarına göre örgütsel sessizlik algılarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülmektedir. Diğer bir deyişle, Meslek lisesi öğretmenlerin yaşları fark etmeksizin örgütsel sessizlik algıları benzerdir.

Meslek lisesi öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının medeni duruma göre farklılıklar gösterme durumunun incelenmesinde ilişkisiz örneklem t testi kullanılmış ve sonuçlar Tablo 17’de sunulmuştur.

**Tablo 17 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                                       | Medeni durum | n    | $\bar{X}$ | ss    | sd   | t     | p     |
|---------------------------------------|--------------|------|-----------|-------|------|-------|-------|
| <b>Kabullenici ve Pasif Sessizlik</b> | Evli         | 2014 | 31,94     | 10,01 | 2727 | 0,016 | 0,987 |
|                                       | Bekar        | 715  | 31,94     | 10,10 |      |       |       |
| <b>Fırsatçı Sessizlik</b>             | Evli         | 2014 | 11,85     | 2,54  | 2727 | 0,781 | 0,435 |
|                                       | Bekar        | 715  | 11,76     | 2,52  |      |       |       |
| <b>Örgüt Yararına Sessizlik</b>       | Evli         | 2014 | 5,98      | 2,26  | 2727 | 0,876 | 0,381 |
|                                       | Bekar        | 715  | 5,90      | 2,23  |      |       |       |

Tablo 17 incelendiğinde Meslek lisesi öğretmenlerinin medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik algılarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülmektedir. Diğer bir deyişle, Meslek lisesi öğretmenlerin medeni durumları fark etmeksizin örgütsel sessizlik algıları benzerdir.

Meslek lisesi öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının eğitim düzeyine göre farklılıklar gösterme durumunun incelenmesinde ilişkisiz örneklem t testi kullanılmış ve sonuçlar Tablo 18’de sunulmuştur.

**Tablo 18 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                                       | Eğitim Düzeyi | n    | $\bar{X}$ | ss    | sd   | t     | p     |
|---------------------------------------|---------------|------|-----------|-------|------|-------|-------|
| <b>Kabullenici ve Pasif Sessizlik</b> | Lisans        | 1904 | 32,18     | 10,00 | 2727 | 1,928 | 0,054 |
|                                       | Lisansüstü    | 825  | 31,38     | 10,09 |      |       |       |
| <b>Fırsatçı Sessizlik</b>             | Lisans        | 1904 | 11,86     | 2,52  | 2727 | 0,942 | 0,346 |
|                                       | Lisansüstü    | 825  | 11,76     | 2,56  |      |       |       |
| <b>Örgüt Yararına Sessizlik</b>       | Lisans        | 1904 | 6,01      | 2,26  | 2727 | 1,734 | 0,083 |
|                                       | Lisansüstü    | 825  | 5,84      | 2,25  |      |       |       |

Tablo 18 incelendiğinde Meslek lisesi öğretmenlerinin eğitim düzeyine göre örgütsel sessizlik algılarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülmektedir. Diğer bir deyişle, Meslek lisesi öğretmenlerin eğitim düzeyi fark etmeksizin örgütsel sessizlik algıları benzerdir.

Meslek lisesi öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının kıdeme göre farklılıklar gösterme durumunun incelenmesinde varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve sonuçlar Tablo 19’da sunulmuştur.

**Tablo 19 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarının Kıdeme Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                                       | Kıdem           | n   | $\bar{X}$ | ss    | sd        | F     | p     |
|---------------------------------------|-----------------|-----|-----------|-------|-----------|-------|-------|
| <b>Kabullenici ve Pasif Sessizlik</b> | 1-5 yıl         | 566 | 32,31     | 10,21 | (4, 2724) | 0,631 | 0,640 |
|                                       | 6-10 yıl        | 635 | 31,82     | 9,42  |           |       |       |
|                                       | 11-15 yıl       | 367 | 31,29     | 10,38 |           |       |       |
|                                       | 16-20 yıl       | 418 | 31,99     | 10,17 |           |       |       |
|                                       | 21 yıl ve üzeri | 743 | 32,06     | 10,14 |           |       |       |
| <b>Fırsatçı Sessizlik</b>             | 1-5 yıl         | 566 | 11,92     | 2,49  | (4, 2724) | 1,161 | 0,326 |
|                                       | 6-10 yıl        | 635 | 11,64     | 2,47  |           |       |       |
|                                       | 11-15 yıl       | 367 | 11,82     | 2,52  |           |       |       |
|                                       | 16-20 yıl       | 418 | 11,86     | 2,51  |           |       |       |
|                                       | 21 yıl ve üzeri | 743 | 11,89     | 2,64  |           |       |       |
| <b>Örgüt Yararına Sessizlik</b>       | 1-5 yıl         | 566 | 6,01      | 2,25  | (4, 2724) | 0,915 | 0,454 |
|                                       | 6-10 yıl        | 635 | 5,92      | 2,14  |           |       |       |
|                                       | 11-15 yıl       | 367 | 5,91      | 2,30  |           |       |       |
|                                       | 16-20 yıl       | 418 | 5,82      | 2,29  |           |       |       |
|                                       | 21 yıl ve üzeri | 743 | 6,06      | 2,32  |           |       |       |

Tablo 19 incelendiğinde Meslek lisesi öğretmenlerinin kıdemlerine göre örgütsel sessizlik algılarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülmektedir. Diğer bir deyişle, Meslek lisesi öğretmenlerin kıdemleri fark etmeksizin örgütsel sessizlik algıları benzerdir.

Meslek lisesi öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının okulda çalışma süresine göre farklılıklar gösterme durumunun incelenmesinde varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve sonuçlar Tablo 20’de sunulmuştur.

**Tablo 20 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarının Okulda Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                                       | Okulda Çalışma Süresi | n    | $\bar{X}$ | ss    | sd        | F     | p     |
|---------------------------------------|-----------------------|------|-----------|-------|-----------|-------|-------|
| <b>Kabullenici ve Pasif Sessizlik</b> | 1-3 yıl               | 1317 | 31,67     | 10,22 | (3, 2725) | 1,150 | 0,327 |
|                                       | 4-6 yıl               | 769  | 31,92     | 9,59  |           |       |       |
|                                       | 7-9 yıl               | 347  | 32,73     | 10,15 |           |       |       |
|                                       | 10 yıl ve üzeri       | 296  | 32,27     | 10,16 |           |       |       |
| <b>Fırsatçı Sessizlik</b>             | 1-3 yıl               | 1317 | 11,80     | 2,58  | (3, 2725) | 0,490 | 0,689 |
|                                       | 4-6 yıl               | 769  | 11,84     | 2,50  |           |       |       |
|                                       | 7-9 yıl               | 347  | 11,96     | 2,46  |           |       |       |
|                                       | 10 yıl ve üzeri       | 296  | 11,73     | 2,50  |           |       |       |
| <b>Örgüt Yararına Sessizlik</b>       | 1-3 yıl               | 1317 | 5,99      | 2,26  | (3, 2725) | 1,541 | 0,202 |
|                                       | 4-6 yıl               | 769  | 5,89      | 2,23  |           |       |       |
|                                       | 7-9 yıl               | 347  | 6,14      | 2,36  |           |       |       |
|                                       | 10 yıl ve üzeri       | 296  | 5,79      | 2,17  |           |       |       |

Tablo 20 incelendiğinde Meslek lisesi öğretmenlerinin okulda çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik algılarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülmektedir. Diğer bir deyişle, Meslek lisesi öğretmenlerin okulda çalışma süreleri fark etmeksizin örgütsel sessizlik algıları benzerdir.

Meslek lisesi öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının branşa göre farklılıklar gösterme durumunun incelenmesinde ilişkisiz örneklem t testi kullanılmış ve sonuçlar Tablo 21’de sunulmuştur.

**Tablo 21 Katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının branşa göre farklılaşmasının incelenmesi**

|                                       | Branş           | n    | $\bar{X}$ | ss    | sd   | t     | p     |
|---------------------------------------|-----------------|------|-----------|-------|------|-------|-------|
| <b>Kabullenici ve Pasif Sessizlik</b> | Meslek dersleri | 1643 | 31,76     | 10,09 | 2727 | 1,162 | 0,245 |
|                                       | Kültür dersleri | 1086 | 32,21     | 9,93  |      |       |       |
| <b>Fırsatçı Sessizlik</b>             | Meslek dersleri | 1643 | 11,81     | 2,54  | 2727 | 0,514 | 0,607 |
|                                       | Kültür dersleri | 1086 | 11,86     | 2,52  |      |       |       |
| <b>Örgüt Yararına Sessizlik</b>       | Meslek dersleri | 1643 | 5,96      | 2,28  | 2727 | 0,069 | 0,945 |
|                                       | Kültür dersleri | 1086 | 5,96      | 2,23  |      |       |       |

Tablo 21 incelendiğinde Meslek lisesi öğretmenlerinin branşlarına göre örgütsel sessizlik algılarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülmektedir. Diğer bir deyişle, Meslek lisesi öğretmenlerin branşları fark etmeksizin örgütsel sessizlik algıları benzerdir.

Yapılan analizler sonucunda: Çalışanların örgütsel sessizlik algılarının yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, çalışma süresi ve branşlarına göre sonuçlar arasında (tüm alt boyutlar arasında) anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu durumda “H0: Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında sosyo-demografik özellikler bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.” hipotezi kabul edilmektedir. Son olarak çalışanların kabullenici ve pasif sessizlik ile örgüt yararına sessizlik alt boyutları algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir.

Buna göre “H1: Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin Çalışanların Örgütsel sessizlik algılarında sosyo-demografik özellikler bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.” hipotezi kısmen kabul edilmektedir. Bu veriler sonucunda “Hipotez 2” kısmen desteklenmektedir.

### 3.7.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde ilgili araştırma hipotezlerinin uygun istatistiksel test yöntemleri ile gerçekleştirilen sınamalarına ve elde edilen sonuçların yorumlanmasına yer verilmiştir. Bu amaçla değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti için “Pearson korelasyon katsayısı” kullanılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu veriler tablo 22 ve tablo 23’te sunulmuştur.

**Tablo 22 Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ve Örgütsel İklim Ölçeği Puanlarına Ait Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

|                | Örgütsel Sessizlik |
|----------------|--------------------|
| Örgütsel İklim | -,208 **           |
| **p<0,01       |                    |

Tablo 22 incelendiğinde örgütsel sessizlik ile örgüt iklimi arasında negatif yönlü düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin ( $r = -,208$ ;  $p<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Buna göre meslek lisesi öğretmenlerinin örgüt iklimi ölçeği puanları arttıkça örgütsel sessizlik puanlarının azaldığı söylenebilir.

Bu sonuca göre “H1: Örgütsel iklim ile örgütsel sessizlik arasında ilişki vardır.” Hipotezi kabul edilmekte ve “Hipotez 3” desteklenmektedir.

**Tablo 23 Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ve Örgütsel İklim Ölçeği Boyutları Puanlarına Göre Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

|                               | Kabullenici ve Pasif Sessizlik | Fırsatçı Sessizlik | Örgüt Yararına Sessizlik |
|-------------------------------|--------------------------------|--------------------|--------------------------|
| Destekleyici Müdür Davranışı  | -,361 **                       | -,151 **           | -,124 **                 |
| Emredici Müdür Davranışı      | ,111 **                        | ,039 *             | 0,033                    |
| Kısıtlayıcı Müdür Davranışı   | ,282 **                        | ,149 **            | ,148 **                  |
| Samimi Öğretmen Davranışı     | -,260 **                       | -,128 **           | -,105 **                 |
| İşbirlikçi Öğretmen Davranışı | -,356 **                       | -,195 **           | -,157 **                 |
| Umursamaz Öğretmen Davranışı  | ,352 **                        | ,205 **            | ,179 **                  |

\*p<0,05; \*\*p<0,01

Tablo 23 Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Örgütsel İklim Ölçeği boyutları puanlarına göre aralarındaki ilişkinin tespiti için pearson korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde;



Kabullenici ve pasif sessizlik ile destekleyici müdür davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışı arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır (sırasıyla  $r = -,361$ ;  $r = -,356$  ;  $p < 0,05$ ). Buna göre, meslek lisesi öğretmenlerinin kabullenici ve pasif sessizlik puanı artıkça destekleyici müdür davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışı boyutlarının puanları azalmaktadır.

Kabullenici ve pasif sessizlik ile emredici müdür davranışı ve kısıtlayıcı müdür davranışı arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır (sırasıyla  $r = ,111$ ;  $r = ,282$ ;  $p < 0,05$ ). Kabullenici ve pasif sessizlik ile samimi öğretmen davranışı arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r = -,260$ ;  $p < 0,05$ ) .

Kabullenici ve pasif sessizlik ile umursamaz öğretmen davranışı arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r = ,352$ ;  $p < 0,05$ ). Buna göre, öğretmenlerin kabullenici ve pasif sessizlik davranışı artıkça umursamaz öğretmen davranışı boyutu algıları da artmaktadır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin diğer alt boyutları ile Örgütsel İklim Ölçeğinin diğer alt boyutları arasında belirlenen ilişkiler **düşük** düzeydedir:

Fırsatçı sessizlik ile destekleyici müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı farklılık ( $r = -,151$ ;  $r = -,128$ ;  $r = -,195$ ;  $p < 0,05$ ) belirlenmiştir.

Fırsatçı sessizlik ile emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, umursamaz öğretmen davranışı boyutları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı farklılık gösterdiği ( $r = ,039$ ;  $r = ,149$ ;  $r = ,205$ ;  $p < 0,05$ ) saptanmıştır.

Örgüt yararına sessizlik ile destekleyici müdür davranışı; samimi öğretmen davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı farklılık gösterdiği ( $r = -,124$ ;  $r = -,105$ ;  $r = -,157$ ;  $p < 0,05$ ) saptanmıştır.

Örgüt yararına sessizlik ile kısıtlayıcı müdür davranışı, umursamaz öğretmen davranışı boyutları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı farklılık gösterdiği ( $r = ,148$ ;  $r = ,179$ ;  $p < 0,05$ ) belirlenmiştir.

Bu sonuçlara göre “H1: Örgütsel iklim ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir ve Hipotez 4 doğrulanmıştır.

### 3.7.5. Regresyon Analizi Bulguları

Örgütsel iklim algısının örgütsel sessizlik algısı üzerinde yordayıcı etkisinin düzeyini belirlemek ve ölçmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar tablo 24'te sunulmuştur.

Bağımsız değişken: Örgütsel İklim

Bağımlı değişken: Örgütsel Sessizlik

**Tablo 24 Örgütsel İklimin Örgütsel Sessizliği Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

| Değişkenler                   | B      | S.H.  | $\beta$ | t       | p    | R    | R <sup>2</sup> | F       | p    |
|-------------------------------|--------|-------|---------|---------|------|------|----------------|---------|------|
| Sabit                         | 62,713 | ,752  |         | 83,408  | ,000 |      |                |         |      |
| Destekleyici Müdür Davranışı  | -,592  | ,033  | -,329   | -18,191 | ,000 | ,329 | ,108           | 330,918 | ,000 |
| Sabit                         | 44,302 | 1,072 |         | 41,326  | ,000 |      |                |         |      |
| Emredici Müdür Davranışı      | ,278   | ,053  | ,099    | 5,199   | ,000 | ,099 | ,010           | 27,032  | ,000 |
| Sabit                         | 38,448 | ,802  |         | 47,932  | ,000 |      |                |         |      |
| Kısıtlayıcı Müdür Davranışı   | ,973   | ,066  | ,272    | 14,733  | ,000 | ,272 | ,074           | 217,056 | ,000 |
| Sabit                         | 61,639 | ,940  |         | 65,550  | ,000 |      |                |         |      |
| Samimi Öğretmen Davranışı     | -,631  | ,048  | -,244   | -13,112 | ,000 | ,244 | ,059           | 171,937 | ,000 |
| Sabit                         | 67,552 | ,975  |         | 69,310  | ,000 | ,339 | ,115           | 355,188 | ,000 |
| İşbirlikçi Öğretmen Davranışı | -1,034 | ,055  | -,339   | -18,846 | ,000 |      |                |         |      |
| Sabit                         | 30,800 | 1,024 |         | 30,065  | ,000 | ,342 | ,117           | 360,097 | ,000 |
| Umursamaz Öğretmen Davranışı  | 1,622  | ,085  | ,342    | 18,976  | ,000 |      |                |         |      |
| Sabit                         | 71,034 | 1,932 |         | 36,766  | ,000 | ,208 | ,043           | 123,627 | ,000 |
| Örgüt İklimi                  | -,211  | ,019  | -,208   | -11,119 | ,000 |      |                |         |      |

Tablo 24 incelendiğinde örgütsel iklimin örgütsel sessizliği yordamasına ilişkin regresyon modelinin istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı olduğu ( $F(1, 2727)=123,627$ ;  $p<0,05$ ) görülmektedir. Örgütsel iklimden örgütsel sessizliğe olan standartlaştırılmamış regresyon katsayısının -0,208 olduğu görülmektedir. Buna göre, örgütsel iklim ölçeğindeki bir puanlık artışın örgütsel sessizlik ölçeği puanlarında 0,208 birim azalışa neden olduğu söylenebilir.

Destekleyici müdür davranışı alt boyutunun örgütsel sessizliğini istatistiksel olarak anlamlı şekilde yordadığı bulunmuştur ( $F(1,2727) = 330,918$ ,  $p < .01$ ). Destekleyici müdür davranışı alt boyut puanları örgütsel sessizlik varyansının %10'unu ( $R^2 = ,108$ ) açıklamaktadır.

Emredici müdür davranışı alt boyutunun örgütsel sessizliğini istatistiksel olarak anlamlı şekilde yordadığı bulunmuştur ( $F(1,2727) = 27,032$ ,  $p < .01$ ). Emredici müdür davranışı alt boyut puanları örgütsel sessizlik varyansının %1'ini ( $R^2 = ,010$ ) açıklamaktadır.

Kısıtlayıcı müdür davranışı alt boyutunun örgütsel sessizliğini istatistiksel olarak anlamlı şekilde yordadığı bulunmuştur ( $F(1,2727) = 217,056, p < .01$ ). Kısıtlayıcı müdür davranışı alt boyut puanları örgütsel sessizlik varyansının %7'sini ( $R^2 = ,074$ ) açıklamaktadır.

Samimi öğretmen davranışı alt boyutunun örgütsel sessizliğini istatistiksel olarak anlamlı şekilde yordadığı bulunmuştur ( $F(1,2727) = 171,937, p < .01$ ). Samimi öğretmen davranışı alt boyut puanları örgütsel sessizlik varyansının %5'ini ( $R^2 = ,059$ ) açıklamaktadır.

İşbirlikçi öğretmen davranışı alt boyutunun örgütsel sessizliğini istatistiksel olarak anlamlı şekilde yordadığı bulunmuştur ( $F(1,2727) = 355,188, p < .01$ ). İşbirlikçi öğretmen davranışı alt boyut puanları örgütsel sessizlik varyansının %11'ini ( $R^2 = ,115$ ) açıklamaktadır.

Umursamaz öğretmen davranışı alt boyutunun örgütsel sessizliğini istatistiksel olarak anlamlı şekilde yordadığı bulunmuştur ( $F(1,2727) = 360,097, p < .01$ ). Umursamaz öğretmen davranışı alt boyut puanları örgütsel sessizlik varyansının %11'ini ( $R^2 = ,117$ ) açıklamaktadır.

Örgüt ikliminin örgütsel sessizliğini istatistiksel olarak anlamlı şekilde yordadığı bulunmuştur ( $F(1,2727) = 123,627, p < .01$ ). Örgütsel İklim alt boyut puanları örgütsel sessizlik varyansının %4'ünü ( $R^2 = ,043$ ) açıklamaktadır.

Bu sonuçlara göre “Hipotez 5” desteklenmekte olup “H1:Örgütsel iklimin örgütsel sessizliği yordayıcı bir etkisi vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

## TARTIŞMA

Örgüt ikliminin verimlilik, etkililik ve örgütün amaçlarına ulaşmak için ne kadar önemli olduğu; eğitim-öğretim kurumları olan okulların toplumsal hayattaki işlevleri ve toplum bireylerinin hayatındaki yeri dolayısıyla oluşturduğu önem, kuramsal çerçevede dile getirilmiştir. Okullardaki örgütsel iklim araştırmaları incelendiğinde, olumlu olarak algılanan örgütsel iklimin öğrenci ve öğretmenlerin okullarına olan bağlılığını (Bilgin, Taş 2018: 30), motivasyonlarını ve mutluluklarını (Zehir, Özgenel 2019: 28) etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca olumlu iklim ortamının, çalışanların yaratıcılıklarını ve iş tatminlerini (Baş vd. 2018: 545), örgütsel etkililiği, verimliliği ve değişim kapasitesini pozitif yönde geliştirdiği tespit edilmiştir (Litwin, Stringer 1968; Özgenel, 2020: 8). Tüm bu araştırmalar okullardaki örgüt ikliminin örgütsel hedefler üzerinde önemli ve etkili bir faktör olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel iklim algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra, katılımcıların örgütsel sessizlik ve örgütsel iklim algılarının sosyo-demografik özellikler bakımından benzerlik veya farklılıkları ele alınarak elde edilen veriler literatürle karşılaştırılmıştır. Araştırma İstanbul ilinde bulunan meslek liselerinde görev yapan öğretmenlere çevrimiçi anket linki aracılığıyla internet ortamında ulaştırılan anketlerin yanıtlanmasıyla verilerin elde edildiği nicel alan araştırmasıdır.

Araştırma ölçeklerinin iç tutarlılıkları örgütsel sessizlik ölçeği için 0,92; örgütsel iklim ölçeği için 0,82 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre ölçeklerin güvenilir olduğu ve araştırma ölçeklerinin hipotez testlerinde kullanılabilirliğinin önünde istatistiksel bir engel bulunmadığı görülmüştür.

Araştırmanın örneklemini olan İstanbul'da bulunan meslek lisesi öğretmenlerinden çevrimiçi ankete katılım gösteren 2729 öğretmenin verdiği cevaplar doğrultusunda yapılan SPSS analizi sonucunda ulaşılan bulgular şu şekildedir:

Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, branş, kıdem ve şuan çalışılan okuldaki çalışma sürelerini içeren sosyo-demografik özelliklere bakıldığında;

Ana kütleden seçilen örnekte kadın (%46,68) ve erkek (%53,32) katılımcıların benzer oranlarda temsil edildikleri görülmektedir. Bu, örneklemin cinsiyet itibarıyla dengeli olduğunu göstermektedir.

Katılımcılara yaş bakımından dağılımına bakıldığında 31-40 yaş grubu (%41,04) ve 41-50 yaş grubunun (%30,67) diğer yaş gruplarına kıyasla örneklem içerisinde daha yüksek oranda olduğu görülmektedir. Bu iki yaş grubunun dışındaki 21-30 yaş grubu çoğunlukla mesleğe yeni başlayanları; 51-Üzeri yaş grubunun ise emekliliği yaklaşmış grupları temsil ettiği göz önüne alınırsa, bu grupların

örneklem içindeki oranlarının nispeten daha düşük olması son derece anlaşılabilir. Bu verilere göre örneklem yaş gruplarını temsilde sorunlu olmadığı söylenebilir.

Katılımcıların %73,80'inin evli, % 26,20 'sinin bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında %69,77 ile en büyük kütleyi lisans mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Lisans düzeyinde eğitim, öğretmenlik mesleğine girişte baraj eğitimi olması dolayısıyla lisans eğitiminin ağırlıklı olması son derece doğaldır.

Katılımcıların çalışmadaki kıdem dağılımı nispeten farklı oranlara işaret etmekle birlikte, örnekteki temsiliyet bakımından dengeli bir dağılım göstermektedir. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcılar %27,23 oranı ile en büyük kitleyi oluşturmakta olup diğer kıdem düzeyleri aşağı yukarı benzer oranlara sahiptir.

Katılımcıların mevcut okulda çalışma süresine ilişkin dağılıma bakıldığında ise yaklaşık yarısının (%48,26) 1-3 yıl arasında; %28,18'inin 4-6 yıl arasında bulundukları okulda çalıştığı görülmektedir. 1-6 yıldır aynı okulda görev yapan öğretmenlerin toplam katılımcıların yaklaşık %80'ini teşkil ettiği dikkate alındığında, bunun Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'ne göre belirlenen tayin şartları ile İstanbul gibi bir metropolde öğretmenlerin fiziksel ya da ekonomik yaşam şartları vb. nedenlerle çok uzun süre kalmak istememelerine bağlanabilir.

Katılımcıların branşları itibarıyla örneklem içindeki dağılımlarına bakıldığında ise meslek dersleri öğretmenlerinin örneklem %60,21'ini; kültür dersleri öğretmenlerinin ise %39,79'unu oluşturduğu görülmektedir. Araştırmanın meslek liselerindeki öğretmenler üzerine gerçekleştirildiği dikkate alındığında, bu oranların örneklem temsiliyi desteklediği görülmektedir.

Araştırma değişkenleri olan örgütsel sessizlik ve örgütsel iklim algılarının katılımcıların 'cinsiyet', 'yaş', 'medeni durum', 'kıdem', 'örgütteki çalışma süresi', 'branş', 'eğitim durumu' na göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara bakıldığında;

Katılımcıların örgütsel sessizlik algılarında kabullenici ve pasif sessizlik ile örgüt yararına sessizlik boyutlarında cinsiyetlere göre anlamlı farklılıklar gösterdiği ancak cinsiyetin fırsatçı sessizlik alt boyutuna bir etkisi olmadığı görülmüştür. Erkek katılımcıların 'kabullenici ve pasif sessizlik' ile örgüt yararına sessizlik algıları, kadın katılımcılara göre daha yüksektir. Bu sonuçlar erkek katılımcıları söz konusu boyutlarda daha fazla sessizlik davranışına girdiklerini göstermektedir. Elde edilen bu sonuç Macit' in doktora çalışmasıyla paralellik göstermektedir (Macit, 2017: 187). Aynı zamanda Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015: 150)'ın makale çalışmasında ki bulgu ile paralellik göstermektedir. Bu durumun toplumsal cinsiyet kaynaklı sebepleri olabileceği gibi erkeğe yüklenen toplumsal rol ve sorumluluklarında etkisi olduğu söylenebilir. Ancak bütün çalışmaların –en azından bütün demografik faktörler bazında- benzer bulguları göstermediğini de söylemek gerekir. Örneğin, Ünsal (2019: 63) cinsiyetin (genel) sessizlik algısında bir farklılığa yol açmadığını; kadın ve erkek

öğretmenlerin sessizlik algısı arasında küçük bir fark olmasına karşın, bunun istatistiksel anlamda önemli olmadığını tespit etmiştir. Yine Özdemir ve Sarioğlu Uğur (2013) makale çalışmalarında cinsiyet değişkeni ile algılanan örgütsel sessizlik davranışı arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Kahveci ve Demirtaş'ın (2013) makale çalışmasında elde edilen bulgulara göre ise kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha fazla örgütsel sessizlik davranışı sergiledikleri görülmüştür.

Katılımcıların yaşları ve medeni durumları bakımından örgütsel sessizlik konusundaki algılamalarının bir fark oluşturup oluşturmadığına ilişkin yapılan bulgulara göre her üç sessizlik türü bakımından da istatistiksel anlamda bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde farklı öğretim düzeyine sahip katılımcıların sessizlik algıları arasında istatistiksel anlamda önemli bir farkın olmadığı görülmektedir. Bahsedilen değişkenlere göre katılımcıların sessizlik algılarının benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular Ünsal (2019: 63)'ın yüksek lisans çalışması ve Özdemir ve Sarioğlu Uğur'un (2013) makale çalışmaları ile paralellik arz etmektedir. Fakat yaş grupları bakımında çalışanların sessizlik algıları arasında anlamlı farklılıkların tespit edildiği Uğur (2017:53)'un yüksek lisans çalışmasıyla ters düşmektedir.

Yine benzer şekilde katılımcıların mesleki kıdemleri, okuldaki çalışma süreleri ve branşları bakımından da örgütsel sessizlik algılarında bir farklılık oluşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Mesleki kıdem ve okuldaki çalışma süresine ilişkin bu bulgu Ünsal (2019:64) ve Tatar (2019:87) tarafından da desteklenmektedir.

Örgütsel İklim algılarının demografik özellikler bakımından farklılıklar gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlara bakacak olursak;

Katılımcıların cinsiyetlerinin müdür ve öğretmen davranışlarından -'umursamaz' öğretmen davranışı hariç- diğer davranış türlerinin tamamı bakımından istatistiksel olarak önemli farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Destekleyici ve kısıtlayıcı müdür davranışları ve işbirlikçi öğretmen davranışları konusunda kadınların; emredici müdür davranışı ve samimi öğretmen davranışı konusunda erkeklerin algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlara ilişkin elde edilen bulgular Okar (2018: 76) 'ın yüksek lisans çalışması ile paralellik gösterirken; Arslan (2019: 73)'ın yüksek lisans çalışması ile örtüşmemekte olup Arslan (2019) yüksek lisans çalışmasında bu çalışmanın tam zıttı olarak umursamaz öğretmen davranışı ile cinsiyet arasında anlamlı fark gözlemlerken diğer davranışlar ile cinsiyet arasında anlamlı farka rastlamamıştır.

Örgütsel iklim algıları yaş gruplarına göre değerlendirildiğinde, bütün müdür ve öğretmen davranışları bakımından farklı yaş gruplarındaki katılımcılar arasında istatistiksel anlamda önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular destekleyici müdür davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı boyutları hariç Çekiş (2018:72)'in yüksek lisans çalışmasıyla paralellik göstermektedir.

Katılımcıların medeni durumları bakımından da destekleyici müdür davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışına ilişkin algılamaları bakımından aralarında istatistiksel olarak önemli farklılık

tespit edilmiştir. Evli katılımcıların destekleyici müdür davranışına; bekâr katılımcıların da işbirlikçi öğretmen davranışına ilişkin algıları daha yüksek gözükmemektedir. Bu iki boyuta ilişkin anlamlı farklılık Çekiş (2018: 77)'in çalışmasında da tespit edilmiştir.

Katılımcıların öğrenim düzeyleri bakımından da –emredici ve kısıtlayıcı müdür davranışları hariç- diğer müdür ve öğretmen davranışları bakımından aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Anlamlı farklılık tespit edilen boyutlar için ortalamalar incelendiğinde eğitim düzeyi lisansüstü olan öğretmenlerin hem destekleyici müdür davranışı hem de samimi ve işbirlikçi öğretmen davranışı algılarının lisans mezunu öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak umursamaz öğretmen davranışı algılarında, lisans mezunu öğretmenler daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. İlgili literatür incelendiğinde Tatar'ın çalışmasında öğrenim düzeyleri bakımında öğretmenlerin örgüt iklimi algıları arasındaki farkın anlamlı olduğuna rastlanmıştır (Tatar, 2019: 87).

Katılımcıların hizmet süresinin (kıdem) de farklı türdeki müdür ve öğretmen davranışlarını algılama bakımından işbirlikçi öğretmen davranışı hariç istatistiksel anlamda önemli farklar oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde 16-21 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin emredici müdür davranışı boyutu algılarının diğer öğretmenlerden daha yüksek olduğu söylenebilir. 11-15 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin samimi öğretmen davranışı algılarının diğer öğretmenlerden daha yüksek olduğu söylenebilir. Burada da mesleki kıdemin örgüt iklimini etkileyen olumsuz davranışları algılamada önemli bir etken olabileceği görülmektedir. Arslan (2019: 76) ise çalışmasında işbirlikçi ve samimi öğretmen davranışları boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit ederken diğer davranışlar hakkında anlamlı fark gözlemlememiştir.

Buna karşın şuan görev yapılan okuldaki çalışma süreleri dikkate alındığında farklı çalışma sürelerine sahip katılımcılar arasında farklı türdeki müdür ve öğretmen davranışlarını algılamada istatistiksel olarak önemli bir farklılık gözlenmemektedir. Okar (2018: 90)'da çalışmasında destekleyici ve emredici müdür davranışları ile samimi öğretmen davranışı boyutlarında ki öğretmen görüşlerinin şuan görev yapılan okuldaki çalışma süresi ile anlamlı farklılıklar göstermediğini belirtmiştir. Benzer bir bulgu –umursamaz öğretmen davranışı hariç- branş değişkeni bakımından da geçerlidir. Ortalamalar incelendiğinde meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerden, kültür dersleri branşında olanların umursamaz öğretmen davranışı düzeylerinin, meslek dersleri branşı öğretmenlerinden yüksek olduğu söylenebilir.

Meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel iklim algı düzeylerini belirlemek amacı ile yapılan analiz sonuçlarına bakıldığında;

İlk olarak katılımcıların örgütsel iklim alt boyutlarına ilişkin algıları incelenmiştir. Katılımcıların müdür ve öğretmen davranışına ilişkin algıları önemli oranda farklılık arz etmektedir.

En yüksek ortalamaya sahip müdür davranışı '*destekleyici*' olurken, en düşük ortalamaya sahip müdür davranışı "*kısıtlayıcı*" olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde en yüksek ortalamaya sahip öğretmen davranışı '*samimi*' öğretmen davranışı olurken; en düşük ortalamaya sahip öğretmen davranışı '*umursamaz*' olarak tespit edilmiştir. Sarı (2019 :133)'nın doktora çalışması bu bulguları destekler niteliktedir. Literatür incelendiğinde araştırma bulgularına paralel bulguların farklı araştırmacılar tarafından tespit edildiği görülmektedir.

Arslan (2019) ortaokul öğretmenlerinin örgüt iklimine ilişkin algılarının *destekleyici* müdür davranışı, *işbirlikçi* öğretmen davranışı ve *samimi* öğretmen davranışı boyutlarında *yüksek* düzeyde; *emredici* müdür davranışı, *kısıtlayıcı* müdür davranışı ve *umursamaz* öğretmen davranışı boyutlarında *düşük düzeyde* olduğunu tespit etmiştir. Göksal (2018) tarafından matematik öğretmenleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmada okul müdürlerinin en çok "destekleyici müdür" olarak algılandığı, Çevik (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin en az "umursamaz öğretmen" davranışı gösterdiği ve son olarak Bodur (2019) gerçekleştirdiği çalışmada müdürlerde en fazla "destekleyici müdür" davranışı algısı; öğretmenlerde ise "samimi öğretmen" davranışı algısı olduğunu tespit etmiştir.

Katılımcıların farklı türdeki müdür ve öğretmen davranışlarını algılamalarına göre nasıl olduğuna bakıldığında, her bir müdür ve öğretmen davranışı türünün farklı düzeylerde nasıl algılandığı kendi arasında değişkenlik arz etmektedir. En yüksek ortalamaya sahip müdür davranışı olan destekleyici müdür davranışına ilişkin algı düzeylerine bakıldığında öğretmenlerin %21,6'sı destekleyici müdür davranışını yüksek, %42'si düşük düzeyde algılamıştır. En düşük ortalamaya sahip öğretmen davranışı olan umursamaz öğretmen davranışına bakıldığında öğretmenlerin %40,5'i umursamaz öğretmen davranışını yüksek, %21,1'i düşük düzeyde algılamıştır.

Yapılan analizde katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri de incelenmiştir. Burada katılımcıların yukarıda tartışılan örgüt iklimi ve bunun asli unsurlarından olan müdür ve öğretmen davranışı karşısında nasıl bir sessizlik davranışına girdikleri söz konusudur.

Katılımcıların ölçek alt boyutlarından aldıkları ortalamalar ele alındığında 'kabullenici ve pasif sessizlik' davranışına ilişkin ortalama(%31,94), 'fırsatçı sessizlik' davranışının(%11,83) yaklaşık olarak üç, 'örgüt yararına sessizlik' davranışının(%5,96) yaklaşık beş katıdır. Öğretmen algılarına göre en yüksek ortalamaya sahip sessizlik davranışı '*kabullenici ve pasif sessizlik*' davranışı iken , en düşük ortalamaya sahip sessizlik davranışı '*örgüt yararına sessizlik*' davranışıdır. Çavuşoğlu (2014 : 202) 'nın doktora çalışmasındaki sonuçlar bu bulgularla paralellik göstermektedir.

Katılımcıların farklı türdeki sessizlik davranışlarını algılamalarına göre nasıl olduğuna bakıldığında, her bir sessizlik davranışı türünün farklı düzeylerde nasıl algılandığı kendi arasında değişkenlik arz etmektedir. Öğretmen algılarına göre en yüksek ortalamaya sahip 'kabullenici ve pasif



sessizlik' türünde; öğretmenlerin %33'ü kabullenici ve pasif sessizliği yüksek düzeyde algılamakta, %32'si bu sessizlik türünü düşük düzeyde algılamıştır.

Korelasyon analizi bulgularına bakıldığında;

Araştırmanın bir diğer anlamlı bulgusu ise “örgütsel iklim ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki” hakkındadır. Bulgular kısmında ‘örgütsel iklim’ ile ‘örgütsel sessizlik’ değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda, iki değişken arasında negatif yönlü ve zayıf ancak istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgular bize örgütsel iklim algılarının olumlu yönde artması karşısında örgütsel sessizlik davranışının azalacağını ya da tam tersi olarak, örgütsel iklim algılarının olumlu yönde azalması karşısında örgütsel sessizlik düzeyinin artacağını göstermektedir. İki değişken arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bu ilişki, her ne kadar ilişkinin düzeyi zayıf olsa da (ki buna rağmen istatistiksel olarak anlamlıdır) örgütsel iklim ile örgütsel sessizlik düzeyinin birbirini ile zıt yönlerde hareket eden iki unsur olduğunu göstermektedir. Bu da literatürdeki bulgularla uyumlu bir bulgu olmaktadır. Erol (2017: 68) ve Tatar (2019: 70) çalışmalarında örgüt ikliminin örgütsel sessizliği etkileyip etkilemediğini araştırmış ve örgütsel iklimin örgütsel sessizlik davranışını etkilediğini tespit etmişlerdir. Demirtaş ve Nacar (2018) iş doyumu ve örgütsel sessizlik ilişkisini inceledikleri araştırmada benzer bulgulara ulaşmışlardır; iş doyumu artan öğretmenin sessizlik algısı azalmaktadır. İş doyumu değişkeninin örgüt ikliminin sonuçlarından etkilendiği bilindiğine göre bu çalışmada araştırma bulgumuz ile paralellik göstermektedir.

Araştırmada ölçek alt boyutlarının birbirleri arasında olan doğrusal ilişkilerinin tespiti amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre; destekleyici müdür davranışı ile sessizlik türlerinin üçü de (kabullenici ve pasif, fırsatçı, örgüt yararına) ters yönlü bir ilişki içindedir. Müdür davranışları destekleyici yönde arttıkça, katılımcıların her bir türdeki sessizlik davranışları azalmaktadır. Bu, beklenen bir davranış türüdür; çünkü destekleyici müdür davranışı doğal olarak katılımcılığı artırıcı bir unsurdur. Katılımcılık ise örgütsel iklimin pozitif olmasında önemli bir boyutudur. Çevik( 2010: 123)’in araştırması bunu destekler niteliktedir. Benzer şekilde işbirlikçi öğretmen davranışı ve samimi öğretmen davranışları ile sessizlik türlerinin üçü arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin samimi veya işbirlikçi davranışları arttıkça sessizlik tercihleri azalmaktadır.

Emredici müdür davranışı ve kısıtlayıcı müdür davranışı ile sessizlik türleri arasında pozitif yönlü ve düşük bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Müdürün ‘emredici’ ve ‘kısıtlayıcı’ nitelikteki davranışları arttıkça, öğretmenlerin sessizlik düzeyleri de artmaktadır.

Umursamaz öğretmen davranışı ile kabullenici ve pasif sessizlik boyutu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan fırsatçı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ile umursamaz öğretmen davranışı arasında pozitif yönde anlamlı fakat düşük düzeyde ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin umursamaz davranışları arttıkça sessizlik davranışları da artmaktadır.

Öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin müdür davranış türleri karşısında sessizlik davranışı geliştirdikleri bulgusundan yola çıkarak liderlik özelliklerinin okul iklimini ve öğretmen tutumlarını etkilediği söylenebilir. Nitekim Şentürk ve Sağnak (2012)'ın yaptıkları araştırmada yönetici davranışları ile örgüt iklimi arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Yapılan basit regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel iklimin örgütsel sessizliğin yordayıcısı olup olmadığı incelenmiştir.

Örgütsel sessizliği, örgütsel iklimi kullanarak açıklamak amacıyla iki değişken arasında yapılan basit regresyon sonucu, bize örgütsel iklimin örgütsel sessizliği açıklamada önemli bir değişken olduğunu göstermektedir. Her ne kadar örgütsel iklimin örgütsel sessizliği açıklamadaki katkısı ( $\beta_1 = -0,08$ ) gibi nispeten küçük bir değer çıksa da adı geçen değişkenin açıklayıcı modele katkısı istatistiksel olarak önemli gözükmemektedir. Yalnız burada modelin genel açıklayıcılığını gösteren  $R^2$  değerinin ( $R^2=0,043$ ) olması ciddi bir zafiyettir ve örgütsel sessizliği sadece örgütsel iklime bağlamanın ve onunla açıklamaya çalışmanın yeterli olmadığını göstermektedir. Araştırmacıların örgütsel sessizliği açıklamak için örneğin; demografik, psikolojik, kişisel veya örgütsel başka değişkenleri de kullanmaları faydalı olacaktır.

Nihai bir nokta da bu çalışmada incelenen örgütsel iklimin örgütsel sessizliği ne derece açıkladığına ilişkin kurulan modelin açıklayıcılık derecesinin düşüklüğüdür. Regresyon analizi sonucunda elde edilen düşük  $R^2$  katsayısı, örgütsel iklimin örgütsel sessizlik algısını tek başına yeterince açıklamadığını ve örgütsel sessizliği açıklamak için ilave faktörlerin dikkate alınması gerektiğini ortaya koyarken, Yalçınsoy (2017b: 157) 'da doktora çalışmasında çalışanların örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik algıları arasında pozitif yönde anlamlı fakat zayıf bir ilişki tespit etmiştir. Tatar (2019: 69) gibi çalışmalarda bunun tersi sonuçlar elde edilmiş; örgütsel sessizlik, örgütsel iklim algısının yeterli bir yordayıcısı olarak tespit edilmiştir. Aynı şekilde Erol (2017 : 68) örgütsel iklimin sessizliğe etkisini incelediği çalışmasında , örgütsel iklim ne kadar olumlu olursa sessizlik davranışının o düzeyde azaldığını tespit etmiştir.

Tablo 25'de test edilen araştırma hipotezleri ve sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 25 Araştırma Hipotez Sonuçları**

| <b>HİPOTEZLER</b>                                                                                                                                          | <b>SONUÇ</b>              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>HİPOTEZ 1</b>                                                                                                                                           |                           |
| H0: Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel iklim algılarında sosyo-demografik özellikler bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.      | <b>Kısmen doğrulandı.</b> |
| H1: Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel iklim algılarında sosyo-demografik özellikler bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.        | <b>Kısmen doğrulandı.</b> |
| <b>HİPOTEZ 2</b>                                                                                                                                           |                           |
| H0: Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında sosyo- demografik özellikler bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. | <b>Kısmen doğrulandı.</b> |
| H1: Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında sosyo- demografik özellikler bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.   | <b>Kısmen doğrulandı.</b> |
| <b>HİPOTEZ 3</b>                                                                                                                                           |                           |
| H0: Örgütsel iklim algısı ile örgütsel sessizlik algısı arasında ilişki yoktur.                                                                            |                           |
| H1: Örgütsel iklim algısı ile örgütsel sessizlik algısı arasında ilişki vardır.                                                                            | <b>Doğrulandı.</b>        |
| <b>HİPOTEZ 4</b>                                                                                                                                           |                           |
| H0: Örgütsel iklim ile örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.                                                                    |                           |
| H1: Örgütsel iklim ile örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.                                                                    | <b>Doğrulandı.</b>        |
| <b>HİPOTEZ 5</b>                                                                                                                                           |                           |
| H0: Örgütsel iklimin örgütsel sessizliği yordayıcı bir etkisi yoktur.                                                                                      |                           |
| H1: Örgütsel iklimin örgütsel sessizliği yordayıcı bir etkisi vardır.                                                                                      | <b>Doğrulandı.</b>        |

## SONUÇ

Bu çalışma, örgütsel iklim algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında nasıl bir ilişki bulunduğunu tespit etmek amacıyla bir örgüt türü olan okullar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Okullar; toplumun hemen hemen tamamını ilgilendirmesi, toplumun olduğu kadar bireylerin hayatı üzerinde de önemli etkilerinin bulunması, toplumun geleceğini şekillendirmesi, bireyi kültürlendirmesi, onu geleceğe taşıması, meslek kazandırması, toplumsal statü sağlaması vb. birçok kritik işleve sahiptir. Bu nedenle bu kurumların verimliliği ve işlevlerini gereği gibi yerine getirmesi hem toplum ve ülke hem de birey açısından özel bir öneme sahiptir. Ancak bir örgütün hedeflerine ulaşması, örgütün sahip olduğu insan unsuru, onun örgütsel aidiyeti ve motivasyonu gibi faktörlerle direkt ilişkilidir. Birer örgüt olan okulları iyileştirmenin önemli noktalarından biri örgütün çıktıları üzerinde direkt etkili olduğu belli olan okul ikliminin pozitif olmasının sağlanmasıdır. Bu, idareci ve eğitimcilerin performanslarını artıracak, bunun sonucunda ise öğrencilerin okuldan olan kazanımları artacaktır. Bu, okuldan beklenen bir çıktıdır (Özgenel, 2020: 7). Bu bağlamda örgütün insan kaynaklarının okullardaki örgütsel iklim ve örgütsel sessizlik algıları, örgütün amaçlarına ulaşması ve ortaya çıkacak bulgulara göre gerekli düzenleyici önemlerin alınması bakımından önemlidir. Bu durum aynı zamanda bu çalışmanın gerekçesini oluşturmuştur.

Çalışma kapsamında geniş bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Buradan elde edilen bulgulara göre örgütsel iklim ve örgütsel sessizlik algıları konusunda ayrı ayrı kapsamlı bir literatür oluşmuş; ancak örgütsel iklimin örgütsel sessizliğe etkisinin incelendiği çalışmalara öğretim kurumları olan okullar özellikle de meslek liselerinde yurt içi literatürde önemli bir eksikliğin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın ikinci gerekçesi literatürdeki bu eksikliğin giderilmesine katkı sağlamaktır.

Örgüt iklimi; lider özellikleri, örgütsel yapı, okul politikaları, yönetsel değerler ve çalışanların özellikleri tarafından belirlenir (Efil, 2015: 112). Bu bağlamda örgüt ikliminin oluşmasında oldukça önemli olan lider özellikleri çalışanların davranışlarını etkiler (Özgenel 2020:56). Çünkü örgütsel iklimin nasıl algılandığının çalışanların davranışları üzerinde direkt etkisi vardır. Bu nedenle örgütsel iklimin nasıl algılandığı önemlidir. Elde edilen veriler yorumlandığında; katılımcıların örgütsel iklime ilişkin algılarının ‘destekleyici’ ve ‘emredici’ müdür davranışı, ‘samimi’ ve ‘işbirlikçi’ öğretmen davranışlarında, ‘umursamaz’ öğretmen ve ‘kısıtlayıcı’ müdür davranışlarına kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde katılımcılar algı düzeyi bakımından ‘düşük’, ‘orta’ ve ‘yüksek’ olmak üzere üçlü bir sınıflamaya tabi tutulmuş; her bir müdür ve öğretmen davranışı bazında katılımcıların algı düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin aslında kendi davranış türüne göre öğretmenlerin davranışlarını önceden tahmin edebileceklerini; -arzu etmeleri halinde- okul iklimini olumlu yönde değiştirmelerinin mümkün olduğunu söyleyebiliriz. Benzer şekilde öğretmenlerin davranışları da okul müdürünün davranış

türüne göre şekillendiğinden, onlar da müdürünün davranış türü karşısında örgütsel iklimin hangi yönde değişeceğine ya da oluşacağına ilişkin tahminde bulunabilir ve buna göre kendi konumlarını ve tavırlarını yeniden gözden geçirebilirler.

Örgütsel sessizlik bakımından katılımcıların üç sessizlik türünden (kabullenici ve pasif sessizlik, fırsatçı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik) en yüksek algıya sahip oldukları sessizlik türünün ‘kabullenici ve pasif sessizlik’ olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların öğretmenlerden olduğu bir araştırma grubu için bu dikkate değer bir bulgudur. Çünkü öğretmenler yüksek öğrenim düzeyine sahip ve demokrasi, hak, hukuk, toplumsal kurallar vb. konularda öğretici pozisyonadılar. Olumsuz örgütsel iklim konusunda kabullenici ve pasif sessizlik davranışına yönelmeleri, öğretmenlerin rolleri ile çelişmektedir. Öte yandan yapılan analizlerde katılımcıların her bir sessizlik türüne ilişkin algı düzeyleri arasında –sınıflandırma bakımından- önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu ortalamalar katılımcıların örgüt iklimi karşısında sergiledikleri ya da tercih ettikleri sessizlik türünü açıkça göstermektedir. ‘Kabullenici ve Pasif Sessizlik’ davranışının ortalamasının bu kadar yüksek olmasının üzerinde ciddiyetle durulması ve konunun daha detaylı olarak araştırılması gerekir. Öğretmen olan katılımcıların bu tür bir sessizlik davranışı içine girmesi, yaptıkları iş ile uyumlu gözükmemektedir. O zaman burada daha ciddi ve kendilerinin aşamayacağına inandıkları kaygıların olduğu, belki de öğretmenlerin kendilerini yeterince demokratik bir okul ortamında hissetmedikleri ya da yeterince dikkate alınmayacağını düşündükleri gibi başka faktörlerin bulunduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın temel hipotezi çerçevesinde literatürde başka çalışmalarca da ortaya konulduğu üzere örgütsel iklim ile örgütsel sessizlik davranışının birbiri ile negatif bir ilişki ( $r = -0,208$ ) içinde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel iklime yönelik algı pozitifçe doğru gittikçe, örgütsel sessizlik algısı azalmakta; örgütsel iklim algısı olumsuza doğru gittikçe, örgütsel sessizlik algısı artmaktadır. Her ne kadar korelasyon katsayısı çok güçlü bir ilişkiyi ortaya koymasa da bu iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel anlamda önemli olduğu tespit edilmiştir.

Farklı türdeki müdür davranışları ile sessizlik türleri arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda; ‘destekleyici’ müdür davranışı, ‘samimi’ ve ‘işbirlikçi’ öğretmen davranışları hakkındaki algı düzeyi olumlulaştıkça, her üç türdeki (kabullenici ve pasif sessizlik, fırsatçı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik) sessizlik davranışlarına ilişkin algı düzeyinde azalma görülmüştür. Bu iki değişken grubu arasında ters yönlü bir ilişki söz konusu olup birine yönelik algı düzeyi artarken diğerine yönelik algı düzeyi azalmaktadır. Bir diğer bulguda ise ‘emredici’ ve ‘kısıtlayıcı’ müdür davranışı ile ‘umursamaz’ öğretmen davranışlarına ilişkin algı düzeyi arttıkça, bahsedilen sessizlik türlerinin üçüne ilişkin algı düzeylerinde artış gözlemlenmiştir. Buradan çıkarılacak sonuç öğretmenlerin sessizlik davranışları hem müdür hem öğretmen davranışlarından etkilenmektedir. Fakat okul ortamında sessizliği etkileyen siyasi, ekonomik, bireysel, kültürel diğer faktörlerin de dikkate alınması önemlidir.

Araştırmanın incelediği bir başka konu örgütsel iklimin, örgütsel sessizliğin bir yordayıcısı olup olmadığıdır. Buna ilişkin yapılan basit regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel iklim, örgütsel sessizliğin açıklanmasında istatistiksel anlamda önemli bir değişken olarak tespit edilmiştir. Ancak örgütsel sessizliğin açıklanmasında, örgütsel iklimin tek başına yeterince açıklayıcılık sağlamadığı, muhtemelen başka değişkenlerin de kullanılması gerektiği tespit edilmiştir. Fakat yine de olumlu bir örgüt iklimi oluşturmak, öğretmenlerin sessizlik nedenlerini araştırmak ve ortadan kaldırmak daha verimli bir okul ortamı yaratmak için önemli bir adım olabilir.

Araştırma ayrıca katılımcıların sessizlik algılarının cinsiyet, yaş, kıdem, kurumdaki çalışma süresi, branş ve öğrenim düzeyi gibi demografik değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediğini de incelemiştir. Cinsiyetin, ‘kabullenici ve pasif sessizlik’ ve ‘örgüt yararına sessizlik’ açısından farklılık oluşturduğu ancak ‘fırsatçı sessizlik bakımından’ bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Ancak yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, kıdem, kurumdaki çalışma süresi ve branşın bir farklılık oluşturmadığı, bu değişkenler açısından katılımcıların sessizlik algılarının benzer olduğu tespit edilmiştir.

Aynı analiz ‘örgütsel iklim’ algısı bakımından da gerçekleştirilmiş ve demografik değişkenlerin bir farklılık oluşturup oluşturmadığı tespit edilmiştir. Burada cinsiyetin –umursamaz öğretmen davranışı hariç- diğer bütün müdür ve öğretmen davranışları açısından bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Buradan, kadınların destekleyici ve kısıtlayıcı müdür davranışı ile işbirlikçi öğretmen davranışı; erkeklerin ise emredici müdür davranışı ve samimi öğretmen davranışına karşı duyarlılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Erkek öğretmenlerin müdürlerini kadın öğretmenlere kıyasla daha emredici bulmalarının sebebi meslek liselerinde teknik görevlerin, komisyon üyeliklerinin, meslek liselerine özgü teknik işlerin erkek öğretmenlere daha fazla verilmesi nedeniyle olabilir.

Yaş değişkeni bütün müdür ve öğretmen davranışlarının algısı bakımından farklılık oluşturmakta; yani katılımcıların örgütsel iklim algıları, yaşlarına göre farklılık arz etmektedir. Medeni durum ise sadece destekleyici müdür davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışlarının algısı açısından farklılık oluşturmaktadır. Öğrenim durumu ise destekleyici müdür davranışı ile samimi, işbirlikçi ve umursamaz öğretmen davranışlarının algısı açısından bir farklılık oluşturmaktadır. Kıdem, -işbirlikçi öğretmen davranışı hariç- diğer müdür ve öğretmen davranışlarının tamamı bakımından bir farklılık oluştururken, kurumda çalışma süresinin öğretmenlerin örgütsel iklim algıları bakımından herhangi bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Branş değişkeninde ise sadece umursamaz öğretmen davranışı açısından öğretmenlerin örgütsel iklim algıları farklılık oluşturmaktadır.

Genel bir yargı olarak, katılımcıların demografik özelliklerinin –en azından bazılarının- duruma göre hem örgüt sessizliği hem de örgüt iklimini algılama açısından farklılık oluşturduğu tespit

edilmiştir. Hangi demografik özelliğin farklılık kaynağı oluşturduğu, örgütsel sessizlik ve örgütsel iklim algısı alt boyutlarına ve demografik özelliğe göre değişmektedir.

Tüm bu bulgular yorumlandığında okul müdürleri olumlu okul iklimi oluşturmak için kısıtlayıcı ve emredici gibi olumsuz davranışlardan kaçınmalı, daha destekleyici, iletişime açık, yapılan yanlışlar karşısında yapıcı eleştirilerde bulunan, takdir edici davranışlar sergilemeye özen göstermelidir. Yani aşırı formal ve kuralcı davranışlardan vazgeçmeli, öğretmenlerle aralarında psikolojik uzaklık bulundurmamalı, sürekli emir veren, kısıtlayan, tek yönlü iletişimi barındıran, öğretmenlerden gelen tepki ve geri bildirimleri dikkate almayan denetim ve yönetim biçimlerinden sıyrılmalıdırlar.

Okul yöneticilerinin iletişimde kullandıkları yöntemler öğretmenlerin okul iklimi algılarıyla ilişkilidir. Okul ortamlarında karar verme sürecine dahil edilen öğretmenler pozitif bir okul iklimi betimlemektedirler. Bu nedenle iletişim becerileri kuvvetli olan, örgütsel amaçları öğretmenleri ile paylaşan, öğretmen görüşlerine değer veren okul yöneticileri okul iklimi algısını olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle okul yöneticileri örgütsel sessizlik ortamı oluşmaması için öğretmenleri kararlara katılım konusunda desteklemeli, sorunlarını dile getirmelerinden kaçınmamalı hatta öğretmenleri bu konuda cesaretlendirmelidir. Tecrübelerini öğretmenlerle paylaşarak rehberlik etmeli, öğretmenlerin motivasyonlarını arttıracak çalışmalar yapmalıdır.

Aynı zamanda öğretmenlerin örgüt iklimi algıları, dolayısıyla sessizlik davranışları diğer öğretmenlerin davranışlarından da etkilendiği için öğretmenlerin ‘samimi’ ve ‘işbirlikçi’ olarak nitelendirilen davranışlarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Samimi öğretmen davranışlarını arttırmaya yönelik okul içi ve okul dışında gerçekleştirilecek sosyal faaliyetler, işbirlikçi öğretmen davranışlarını arttırmaya yönelik grup çalışmaları, sorun ve şikayetlerin dinlendiği toplantı ve söyleşiler, empatik ve yardımlaşmayı pekiştirmeye yönelik etkinlikler düzenlenerek öğretmenlerin birbirleri arasındaki iletişim ve etkileşim iyileştirilmelidir.

Araştırmanın evrenini oluşturan meslekî eğitim uygulamaya dayalı bir yapı içerisinde. Bu nedenle meslek liselerinde öğretmen öğrenci etkileşimi en üst düzeyde olmak zorundadır. Bu durum gerek meslek dersleri gerek genel branş dersleri öğretmenlerinin niteliğini daha da arttırmanın, öğretmenlerin eğitim sürecine dahil edilebilmelerinin, fikir ve görüşleriyle mesleki eğitimin gelişimine katkı sağlayabilecek okul ortamı oluşturabilmenin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Çalışma, örgütsel sessizlik ve örgütsel iklim algıları konusunda –öğretim kurumlarında- önemli bulgular ortaya koymuş durumdadır. Adı geçen bulgular –literatür incelemesi bölümünde de tartışıldığı üzere- literatürdekilerle benzerlik arz etmektedir. Ancak Türkiye’de eğitim kurumlarında örgütsel sessizlik ve örgütsel iklimin birlikte incelendiği çalışma sınırlı sayıda ve daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu görülmektedir. İstanbul’daki meslek liseleri üzerine gerçekleştirilen bu çalışmanın, -diğer iller ya da ülke çapındaki- diğer liselerde, ilköğretim okullarında ve hatta

üniversitelerde de tekrarlanması, bulguların genelleştirilebilmesine önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda bu çalışmaların artmasıyla eğitim kurumlarında örgütsel iklim ve örgütsel sessizlik konularının önemi vurgulanmış olacaktır. Bu bağlamda araştırmacılar;

- Örgütsel iklimin tüm alt boyutlarını yordadığı tespit edilen sessizlik davranışının azaltılması tek başına olumlu okul iklimi oluşturmada yeterli görülmemiştir. Olumlu okul iklimi oluşturmada etkili olabilecek ve sessizliğin azaltılmasını sağlayacak başka değişkenler de dikkate alınmalı ve araştırılmalıdır.
- Öğretmenleri ‘kabullenici ve pasif sessizliğe’ iten daha spesifik nedenler olduğu düşünülmekte olup özellikle baskı gruplarının, siyasi ve ekonomik etkenlerin, öğretmenlerin özlük hakları algılarının söz konusu sessizlik türüne etkisi üzerine çalışmalar yapılarak literatüre katkı sağlanmalıdır.
- Öğretmenlik mesleğinin rol ve sorumlulukları ile ters düşen ‘umursamaz öğretmen ’ davranışının örgütsel iklim algısı ve örgütsel sessizlik üzerine etkileri göz önüne alınarak nedenlerinin araştırıldığı nicel ve nitel çalışmalar yapılabilir.

Son olarak toplumun meslek liselerine bakışı tüm dünyayı sarsan pandemi sürecinde değişti. Yıllardır, başarısız öğrencilerin tercih ettiği ya da “bari meslek edinsin” anlayışı ile tercih edilen meslek liseleri bu süreçte ülke ekonomisine ve üretime çok önemli katkı sağladığı için toplum nezdinde önemi anlaşıldı. Meslek lisesi öğrencileri ve öğretmenler maske, dezenfektan, siperlik, tulum, ultrasonik cerrahi maske makinesi, N95 maske makinesi gibi ihtiyaç duyulan çok elzem üretimler yaparak Türkiye’nin koronavirüs mücadelesinde hayati görev üstlendiler. Mesleki eğitimde yeniden yapılandırma sürecine girilmiş olup bu kurumlardaki yönetici, öğretmen ve özellikle de öğrencilerin örgütsel sessizlik ve örgütsel iklim algılarının incelenmesi mesleki eğitimde niteliğin artmasına katkı sağlayabilir.



## KAYNAKÇA

- Akan, B. B.,Oran, F. Ç. (2017), “Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama”, *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(5), 72-90.
- Akçay, V. H.,Bilgin, K. U. (2016), “Kamu Performans Yönetimine Etkisi Açısından Psikolojik Sermaye”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 154-174.
- Aktaş, H., Şimşek, E. (2014), Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14(2).
- Aktaş, H., Şimşek, E. (2015), Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (24), 205-230
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K. (2013),“Örgütsel İklim Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-11
- Altun, A. S, (2001), Örgüt Sağlığı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1-120.
- Alparlan, A., Kayalar, M. (2012), “Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 136-147.
- Arı, G. S., Tosunoğlu, N. G. (2011), “Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?” , *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 85-103.
- Arlı, D. (2013), “İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri.”, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Arslan, N. T. (2004), Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü Ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 203-228.
- Arslan, S. (2019), Ortaokullarda Örgütsel İklim İle Öğretmen Performansı Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Aydın, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ay, Ü., Çelik, C. (2003), “Çalışanların Örgüt ve Yönetim Uygulamaları İlgili Algılamaları: İki Örgütte İklim kıyaslaması”, *Afyon*, 11. *Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresinde sunulan bildiri*, Kocatepe Üniversitesi.
- Aydın, M. (2010), *Eğitim Yönetimi*. Ankara. Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aydın, Y. (2016), “Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Öğretmenlerin Öz Yeterlilik Algısı ile İlişkisi”, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 165-192.
- Aydoğan, E., Dinçer, E. (2017), “Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kalkınma Bakanlığı Örneği”, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(9), 48-66.

- Aydoğan, Z. F. (2004), “Örgüt Kültürü Ve İklimi”, *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 203-215.
- Ayık, A.I., Şayir, G. (2014), “Okul Müdürlerin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49), 253-279
- Balcı, A. (2002), *Etkili Okul Ve Okul Geliştirme*, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 262.
- Barutçugil, İ. (2002), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları
- Barutçugil, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları
- Baş, A.(2011). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Performans. Eroğlu Holding.
- Baş,T., Amarat, M., Ünal, Ö., Durmuş, A., Ve Boz, Ş.(2018), “Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Özel Hastane Örneği”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(3), 538-548.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G., Esatoğlu, A. E. (2015), “Hemşirelerde örgütsel sessizlik nedenlerinin belirlenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(S 1), 248-266.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G., (2014), “Türkiye’de Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120.
- Bilgen, N. (1990), *Örgüt İklimi: Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Bilgin, O., Taş, İ. (2018), “Ergenlerde Okula Bağlılığın Yordayıcıları Olarak Okul İklimi ve Sosyal Medya Bağımlılığı”, *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12 (26), 15-33.
- Blensinkopp, J., Edwards, M. S. (2008), “On Not Blowing He Whistle: Quiscent Silence As An Emotion Episode”, *Research On Emotion In Organizations*, Vol.4, ,Ss. 181-20.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Demirel, F., Karadeniz, Ş.,Çakmak, E. K. (2013), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Bowen, F., Blackmon, K. (2003) “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393- 1417.
- Bucak, E. B. (2002),“Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast-Üst İlişkisi”. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (7).
- Buluç, B., Şenel, T (2016), “İlkokullarda Okul İklimi ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişki”. *Türk Bilim Araştırma Vakfı Dergisi*, TÜBAV Bilim 9 (4). 1-12.
- Bursalioğlu, Z. (2015), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.

- Bodur, E., (2019), Yenilikçi Okul ve Örgüt İklimini Etkileyen Öğretmen Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Bolu, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
- Botero, IC, Van Dyne, L. (2009). “Çalışan ses davranışı: Amerika Birleşik Devletleri ve Kolombiya’da LMX ve güç mesafesinin etkileşimli etkileri”. *Üç Aylık Yönetim İletişimi*, 23 (1), 84-104.
- Canlı, S., Demirtaş, H., Özer, N. (2018), Okul İklimi Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Elementary Education Online*, 17(4). S. 1797-1811. [Online]: [Http://İlkogretim-Online.Org.Tr](http://İlkogretim-Online.Org.Tr)
- Cemaloğlu, N. (2007), “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 77-87.
- Cerit, Y. (2012), “Okulun Bürokratik Yapısı ile Sınıf Öğretmenlerinin Profesyonel Davranışları Arasındaki İlişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(4), 497-521.
- 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.
- Çalık,T., Kurt, T. (2010), “Okul İklimi Ölçeği’nin Geliştirilmesi” , *Eğitim Ve Bilim*. 35(157), 167-180.
- Çavuşoğlu, D., Savaş, A. C. (2016), “Meslek Liselerinde Çalışan Kültür Dersi Öğretmenlerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Pazarcık İlçesi Örneği)”, *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 1-13.
- Çavuşoğlu, S. (2014), Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa ve İzmir’ de ki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çekiç, E. (2018), İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgütsel Adalet Ve Örgütsel İklim Arasındaki İlişki, Edirne, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005), “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çekmecelioğlu, H. G., Keleş, Ö. (2008), “Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi” Muhan Sosyal İşletmecilik Konferansı. ODTÜ Ankara.
- Çevik, N., (2010), İlköğretim Kurumlarında Örgütsel İklim İle İş Doyumu Arasındaki İlişki (İstanbul ili örneği), Yüksek Lisans Tezi Ankara, Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Çolak,İ., Altinkurt, Y.(2017), “Okul İklimi ile Öğretmenlerin Özerklik Davranışları Arasındaki İlişki”, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 33-71.
- Karasar, N. (2009), *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler*, Ankara: Atalay Matbaacılık.
- Dağlı, A. (2020), *Teoriden Uygulamaya Örgütsel İklim*, Pegem Akademi, 4. Baskı. 1-243.
- Dal, H., Baskan, G. A. (2018), “Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24(1), 45-91.
- Daşcı, E., Cemaloğlu, N. (2017), Mobbing. *Pegem Atıf İndeksi*, 279-304.
- Demir, H., Tarhan, O. (2011), “Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.
- Demir, E., Cömert, M. (2019), “Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algıları”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 148-165.
- Demir, E., Saatçioğlu, Ö., İmrol, F. (2016). “Uluslararası dergilerde yayımlanan eğitim araştırmalarının normallik varsayımları açısından incelenmesi”. *Current Research in Education*, 2(3), 130-148.
- Demirez, F., Tosunoğlu, N. (2017), “Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 69-88.
- Demirtaş, H., Güneş, H. (2002), *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirtaş, Z., Nacar, D. (2018), “Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki”, *Eğitim Yansımaları Dergisi*, 2 (1), 13-23.
- Demirtaş, Z., Özdemir, T. Y., Küçük, Ö. (2016), “Okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 193-216.
- Diken, A. (2006), “Örgütsel Verimlilik ve Örgütlerde Sosyal Sorumluluk İlkesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 9(1-2), 37-50
- Dilek, Y., Taşkiran, E. (2016), “Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Bartın Üniversitesi İİ BF Dergisi*, 7(13), 402-434.
- Diş, O., Ayık, A., (2015), “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki”. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (58), 499-518.
- Dönmez, B., Korkmaz, M. (2011), “Örgüt Kültürü-Örgütsel İklim ve Etkileşimleri”, *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 169-186.

- Dubkevics, L., Barbars, A. (2010), "The Role Of Organizational Culture In Human Resource Management", *Human Resources Management and Ergonomics*, 4 (1), S. 1-10.
- Durak, İ. (2018), *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım: 44.
- 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.
- Efil, İ. (2015), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Dora Yayıncılık. 13.Baskı
- Ehtiyar, R. & Yanardağ, M. (2008), "Organizational silence: A survey on employees working in a Chain Hotel", *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Erçelik, E. (2008). "Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi Ve Bir Araştırma (Master'sthesis). Enterprises", *The Macrotheme Review*, 2(4), 144-160.
- Erdoğan, M. Y., Umurkan, F. (2014), "Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Rollerinin Yordanmasında Okul İkliminin Etkileri", *İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4) 155-172
- Eren, E. (2017), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (16.Baskı). İstanbul: Beta
- Eren, V. (2011), "Belediye Yöneticilerinin Yerel Yönetim Reformları Hakkındaki Algıları/Attitudes Of Municipal Administrators Towards Local Government Reforms" *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 89-111.
- Erenler, E., Aydın Çetin, A., Güney, S. (2011), "Tepe Yönetiminin Açıklığı ve Çalışan Sessizliği İlişkisi", *Uluslararası 9. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri*, Saraybosna, 23-25 Haziran.
- Eroğlu, A. H., Adigüzel, O., Öztürk, A (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.
- Erol, I. Ö. (2017), *Çalışma Yaşamında Örgütsel İklimin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkileri ve Bir Örnek Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertekin, Y. (1978), *Örgüt İklimi*. Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Fettahioğlu, Ö., Tatlı, H. (2015), "Psikolojik Şiddet ve Yabancılaşmanın Destekleyici Örgüt İklimine Etkisi", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 55-72.

- Gershon, R. R., Stone, P. W., Bakken, S., & Larson, E. (2004). Measurement Of Organizational Culture and Climate İn Healthcare. *The Journal Of Nursing Administration*, 34(1), 33–40. <https://doi.org/10.1097/00005110>
- Göçmen, F. D., Tekin, K. (2018), “Bağımsız Denetim Firmalarında Örgüt İklimi”, *International Journal Of Academic Value Studies*, 4(22), 944-960.
- Gök, S., (2009), “Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605. <http://www.insanbilimleri.com>
- Göksal, S., (2018), Matematik Öğretmenlerinin Algıladıkları Okul İklimi Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Göksel, A. ve Güneş, G. (2017), “Kuşaklar arası farklılaşma: X ve Y kuşaklarının örgütsel sessizlik davranışı bağlamında analizi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (3), 807.
- Göktaş, N., Şentürk, H. E. (2019), “Spor Lisesi Öğrencilerinin Okul İklimi Algıları İle Spora Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki”. *Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(3), 78-92.
- Güçlü, N. (2003), “Örgüt kültürü”. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gül, H., Özcan, N. (2011), “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 107-134.
- Günay, E., Köroğlu, A. (2013), “Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde Bir Araştırma”. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3).
- Günbayı, İ., Tokel, A. (2014), “Teknik ve meslek liselerinde meslek derslerinin etkililiğine ilişkin yönetici, öğretmen ve öğrenci görüşleri”, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 59-73.
- Güngör, S. K., Potuk, A. (2018), “Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları ve aralarındaki ilişki.”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* ,33(3): 723-742 doi: 10.16986/HUJE.2018036553.
- Halis, M., Uğurlu, Ö. Y. (2008), “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi”, *ISGUC The Journal Of Industrial Relation sAnd Human Resources*, 10(2), 101-123
- Halpin, A., Croft, D. (1963), “The organizational climate Of Schools. Chicago: The University Of Chicago.
- Halpin, A. W. (1966). Theory and research in administration. London: The Macmillan Company.

- Hasan, G., 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.
- Hearn, R. M. (2010), An Evaluation of Instructional Coaching at Selected High Schools in North Louisiana and Its Effect on Student Achievement, Organizational Climate, and Teacher Efficacy. (3411210 Ed.D., Louisiana Tech University, Ann Arbor
- Hoy, W.K., Feldman, J. A. (1987). Organizational health: The concept and its Measure. *Journal of Research and Development in Education*, 20, Summer, 30-38.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., Kottkamp, R. B. (1991). Open school, healthy school: Making schools work: Newbury Park, CA: Corwin.
- Hoy, W.K., Tarter, J. C., Bliss. R. J.(1990). Organizational climate, school, health and effectiveness: A comparative analysis. *Educational Administration Quarterly*, (26)3, 260-279.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. (1997). The road to open and healthy schools: A handbook for change, elementary edition. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hoy, W. (2003), School Climate. J.W.Guthrie (Ed.), *Encyclopedia Of Education*, New York; ThompsonGate.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G., (2010), Eğitim Yönetimi. (Çev. Edt: S. Turan). Ankara: Nobel.
- İşcan, Ö. F., Karabey, C. N. (2007), “Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 103-116
- Kahveci, G., Demirtaş, Z. (2013a), “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları”, *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kahveci, G., Demirtaş, Z. (2013b), “Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (elektronik)*, 12(43), 167-182.
- Karadağ, E., Sabiha, İ., Öztekin, Ö., Suat, A. (2016), “Okul İklimi ve Akademik Başarı İlişkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması.”, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2).
- Kasırğa, İ.,Özbek, O. (2008), “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt İklimi”, *Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2),
- Kılıç, R., Keklik, B., Yıldız, H. (2014), “Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Journal Of Management &Economics*, 21(2), 249-269.

- Kılıçlar, A., 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.
- Kılıçlar, A., 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.
- Knoll, M. ve Dick, R. (2012), Do I Hear the Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates, *J Bus Ethics*, DOI 10.1007/s10551-012-1308-4, Published Online.
- Knoll, M., Rolf V. D. (2013), Do I Hearthe Whistle...? A First Attempt to Measure
- Koçel, T, (2018), İşletme Yöneticiliği, Yönetim Ve Organizasyon- Organizasyonlarda Davranış- Klasik, Modern, Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar, Genişletilmiş 17. Baskı, İstanbul, Beta Tayinevi
- Korkmaz, M. (2011)., “İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ve Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi”, 1 (1), 117-139.
- Köse,S., Çavuşoğlu, S., (2016), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 115-146, <http://Dx.Doi.Org/10.16953/Deusbed.46003>.
- Köse,S., Çavuşoğlu, S., (2019), “Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin Türkçeye Uyarlanması”, *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 365-387.
- Köse, E. K. (2014), “Dezavantajlı Okullarda Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler”, *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2014(2), 28-36.
- Küçük, E. (2011), “Planlanmış Davranış Teorisi Çerçevesinde Mali Müşavir (SMMM) Olma Niyetinin Altında Yatan Faktörlerin Analizi”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 7, S: 14, s.147.
- Litwin, G.H., Stringer, R. A. Jr. (1968),Motivation And Organisational climate. Boston: Harward University Press.
- Macit, G. (2017), Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Doktora Tezi , Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MEB, (2018), Millî Eğitim Bakanlığı,”Türkiye’de Meslekî Ve Teknik Eğitimin Görünümü, Eğitim Analiz ve Değerlendirme Raporları Serisi”, Ankara, No:1 , Kasım ,ISBN: 978-975-11-4831-5
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012), “Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.



- Miles, M.B. (1969), Planed change & Organizational health. Figure and ground. In F.D. Corver T.J. Sergiovanni (Eds), Organizations and human behavior, p.375-391, New York: Mc Graw Hill.
- Milliken, F. J., Morrisom, E. W, (2000), “Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic academy of management”, *The Academy Of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2003), Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations, *Journal of Management Studies*, 40(6), s.1353-1358.
- Milliken, F. J., E. W. Morrison Ve P. F.Hewlin (2003)., “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”, **Journal of Management Studies**, Cilt 40, Sayı 6, s. 1453-1476,September.
- Nartgün, S., S.,Kartal, V. (2013), “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri”, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Okar, M. (2018), Öğretmenlerin Örgütsel İklim Algıları İle Değişime Direnme Tutumları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Bolu, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Örenlili, M., Çekmecelioğlu, H. G. (2018), “Örgütsel Sessizliğin Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bursa İlinde Bir Araştırma”, *Journal Of International Social Research*, 11(61).
- Özçınar, M., Demirel, Y., Özbezek, B. D. (2016), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 150-171.
- Özdemir, L., 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).
- Özdemir, S., Sezgin, F., Şirin, H., Karip, E., Erkan, S. (2010), “İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Okul İklimine İlişkin Algılarını Yordayan Değişkenlerin İncelenmesi”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(38), 213-224.
- Özen Kutanis, R., Karakiraz, A. (2012) “İşgören sessizliğinde kültürel boyutların rolü var mı?”, 11. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 10-12.
- Özgen, I., Sürgevil, O. (2009), “Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi”. Zeyyat Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayıncılık, 303-328.
- Özgenel, M. (2020), *Örgüt ve Okul İklimi*. Editör: Mustafa Özgenel, İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık, 1-177.

- Öztürk, U. C., Cevher, E. (2016), “Sessizlikteki Mobbing: Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 18 (30): 71 – 80.
- Pinder, C. C., Harlos, K. P., (2001), Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20): 331-369.
- Premeaux, S. F, Bedeian, A. G. (2003), Breaking the Silence: The moderating effect Of Self-Monitoring In Predicting speaking up In The work place. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Robbins, SP Ve Judge, T. A. (2012), *Örgütsel Davranış* (14. Baskı). (Çeviri Editörü: İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayınları
- Sarı, T. (2019), Okul Yöneticilerinin Algı Yönetimi Taktikleri, Örgüt İklimi Ve Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişkiler, Doktora Tezi, Denizli, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Sertel, G., Tanrıöğen, Z. M. (2019), “The Relationship Between Self Sabotage and Organizational Climate of Schools”, *Educational Research And Reviews*, 14(15), 541-550.
- Shadur, M., Kienzle, R. ve Rodwell, J. (1999). The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement. *Group & Organization Management*. 24(4): 479-503.
- Şahin, A. (2010), “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi Ve Yönetimsel Etkinlik”. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şehitoğlu, Y., Zehir, C. (2010), “Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi”. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Şencan, H. (2005). *Güvenilirlik ve geçerlilik*. Hüner Şencan.
- Şentürk, C., Sağnak, M. (2012), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İklimi Arasındaki İlişki”, *Journal Of Turkish Educational Sciences*, 10(1).
- Şişman, M. (2013), *Eğitimde Mükemmellik Arayışı- Etkili Okulla*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tamer, İ., İyigün, N. Ö., Sağlam, M. (2014), “Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma”, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 187-202.
- Taşkıran, E. (2011), Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim-Örgütsel Adaletin Rolü. İstanbul: Beta Basım A.Ş.,
- Tatar, H. (2019), Örgüt İklimi İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013), “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Taymaz, H. (2009), İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi. *Pegem Yayınları: Ankara*,7.
- Timuroğlu, M. K.,Alioğulları, E. (2019),“Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Erzurum İli Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 243-264.
- Tofur, S., Balıkçı, A. (2018),“Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Okul İklimini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Ortaokul Örneği”. *Electronic Turkish Studies*, 13(11). Sy. 1279-1295.
- Turgut, M., Akbolat , M. (2017),“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3), 357-384.
- Tutar, H. (2016),*Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tutar, H., Altınöz, M. (2010), “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 65(02), 196-218.
- TDK, (2020), Türk Dil Kurumu. Türk Dil Kurumu Web Sitesi: <http://sozluk.gov.tr/>
- Üçok, I.D. (2016), The relationship of group cohesiveness, psychological safety, control over work, and competitive work environment with organizational silence: The mediating role of motives of silence. Doktora Tezi, , Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ülker, F.,Kanten, P. (2009),“Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 111-126.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., 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, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Vakola, M., Boudarus, D., (2005), Antecedents and Consequences Of Organisational Silence: An Empirical Investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Yalçınsoy, A. (2017a), “Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), ss.1-19.

- Yalçınsoy, A.(2017b), Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Doktora Tezi, Diyarbakır, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçınsoy, A. (2019). “Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin analizi”. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 67-77.
- Yaman, E. Ruçlar, K.(2014),“Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik”. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science*, 4(1), 36-50.
- Yeniçeri, Ö. Demirel, Y. (2011), *Yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar*. Ankara: Ekin Yayınevi.
- Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu, A. E., Yılmaz, G. (2016), “Örgütsel sessizliğin nedenleri: Kamu hastaneleri çalışanları üzerine bir araştırma”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (31), 14-22.
- Yetim, B., Erigüç, G. (2018), “Sağlık Çalışanlarında Sessizlik ile İlgili Yapılan Çalışmalara Yönelik Bir İnceleme”, *İş ve İnsan Dergisi*, 5(1), 19-32.
- Yılmaz, O., Aytaç, T. (2019), “Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesi: Bir Meta-Analiz Çalışması”, *Ahi Evren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 408-425.
- Yüceler, A. (2009),“Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 445-458
- Yüksekbilgili, Ö. (2018),“Trc1 Bölgesinde Kamu Ve Özel Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi Unsurlarının Örgütsel Bağlılığa Etkileri”. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(2), 217-238.
- Yüksekbilgili, Z., Küçüközkan, Y. (2017), “Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi ile Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 8(17).
- Zehir, C. Erdoğan, E. (2011),“The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance”*Procedia Social and Behavioral Sciences*,24,1389-1404
- Zehir, F., Özgenel, M. (2019), “Öğrencilerin algıladığı okul ikliminin öğrencilerin okul motivasyonlarına etkisi”, *V.Uluslararası TURKCESS Eğitim ve Sosyal Bilimler Kongresi*, 27-29 Haziran 2019/ İstanbul.
- Woolfolk, A. E., Hoy, W. K. (1990),Prospective Teachers' Sense Of Efficacy And Beliefs About Control. *Journal Of Educational Psychology*, 82(1), 81–91.

<https://meslegimhayatim.meb.gov.tr/>

<https://mtegm.meb.gov.tr/>

## EKLER

### Ek 1: Soru Formu

#### ANKET FORMU

Sayın meslektaşım,

Bu anket “Örgütsel İklim ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi” incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler sadece bilimsel bir araştırma amacıyla toplu halde değerlendirilerek kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Adınız, Soyadınız ya da kurumunuzla ilgili bilgileri yazmanız sizden **istenmemektedir**.

İlginiz, katkınız ve sabrınız için teşekkür eder meslek hayatınızda başarılar dileriz.

**Prof.Dr. Levent ÇİNKÖ**

**Sultan KILIÇARSLAN**

#### DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

**Bu bölümde demografik özelliklere ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen size en uygun olan seçeneği “x” işareti ile belirtiniz.**

##### 1. Cinsiyetiniz

( ) Erkek ( ) Kadın

##### 2. Yaşınız

( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 yaş ve üzeri

##### 3. Medeni Durumunuz

( ) Evli ( ) Bekar

##### 4. Eğitim düzeyiniz

( ) Yüksek Öğretim ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

##### 5. Meslekteki kıdeminiz

( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 ( ) 21 ve üzeri

##### 6. Bu okuldaki çalışma süreniz

( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10 ve daha fazla yıl

##### 7. Branşınız.....

### Anket 1- Örgütsel İklim Ölçeği

**Bu bölümde örgütsel iklime ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen size en uygun olan seçeneği “x” işareti ile belirtiniz.**

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

## Anket 2- Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Bu bölümde örgütsel sessizlikle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Lütfen size en uygun olan seçeneği “x” işareti ile belirtiniz.

| <p><b>Açıklama:</b> Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtmaya derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sizden, her ifadeyi yanıtlarken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmaya özen göstermeniz beklenmektedir. Burada önemli olan sizin görüşlerinizdir. Yapacağınız işaretlemelemlerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir. Anketi yanıtlamak için zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.</p> |                                                                                                                      |                         |              |                                |                    |                        |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|--------------------------------|--------------------|------------------------|----|
| ÖRGÜTSEL SESSİZLİK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                      | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum | Kısmen Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |    |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Çatışmalardan kaçınmak için okulda sessiz kaldım.                                                                    |                         |              |                                |                    |                        | 1  |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için okulda sessiz kaldım.                    |                         |              |                                |                    |                        | 2  |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Benim uğraşmam (alakadar olmam) beklenmediği için okulda sessiz kaldım.                                              |                         |              |                                |                    |                        | 3  |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Negatif sonuçlardan korktuğum için okulda sessiz kaldım.                                                             |                         |              |                                |                    |                        | 4  |
| 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | İş arkadaşlarımin ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için okulda sessiz kaldım.                      |                         |              |                                |                    |                        | 5  |
| 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Başkalarını utandırmak istemediğim için okulda sessiz kaldım.                                                        |                         |              |                                |                    |                        | 6  |
| 7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Üstlerimin ve öğretmen arkadaşlarımin gönlünü kırmak istemediğim için okulda sessiz kaldım.                          |                         |              |                                |                    |                        | 7  |
| 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Okuldaki öğretmen arkadaşlarımin ve üstlerimle olan ilişkilerime zarar vermek istemediğim için okulda sessiz kaldım. |                         |              |                                |                    |                        | 8  |
| 9                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemediğim için okulda sessiz kaldım.                                            |                         |              |                                |                    |                        | 9  |
| 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Dert ortağı bulamayacağım için okulda sessiz kaldım.                                                                 |                         |              |                                |                    |                        | 10 |
| 11                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için okulda sessiz kaldım.                                                            |                         |              |                                |                    |                        | 11 |
| 12                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Başkaları da bir şey söylemediği için okulda sessiz kaldım.                                                          |                         |              |                                |                    |                        | 12 |
| 13                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için okulda sessiz kaldım.                                       |                         |              |                                |                    |                        | 13 |
| 14                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Üstlerim benim katılımımı haketmediği için okulda sessiz kaldım.                                                     |                         |              |                                |                    |                        | 14 |
| 15                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Ekstra iş yapmak zorunda kalmaktan kaçındığım için okulda sessiz kaldım.                                             |                         |              |                                |                    |                        | 15 |
| 16                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Başkalarının başını belaya sokmak istemediğim için okulda sessiz kaldım.                                             |                         |              |                                |                    |                        | 16 |
| 17                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için okulda sessiz kaldım.                   |                         |              |                                |                    |                        | 17 |
| 18                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için okulda sessiz kaldım.              |                         |              |                                |                    |                        | 18 |
| 19                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum için okulda sessiz kaldım.                                               |                         |              |                                |                    |                        | 19 |
| 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Bilgimin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için okulda sessiz kaldım.                                            |                         |              |                                |                    |                        | 20 |