

**T.C.  
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**



**OKUL MÜDÜRLERİNİN KİNDARLIK DAVRANIŞLARI İLE  
ÖĞRETMENLERİN SESSİZLİK ALGILARI ARASINDAKİ  
İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Kübra VAROL BİLGİN**

Danışman

**Prof. Dr. Cevat ELMA**

SAMSUN  
2021

## TEZ KABUL VE ONAYI

Kübra VAROL BİLGİN tarafından, Prof. Dr. Cevat ELMA danışmanlığında hazırlanan “Okul Müdürlerinin Kindarlık Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından 24.6.2021 tarihinde yapılan sınav sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı Adı Soyadı Üniversitesi Ana Bilim/Ana Sanat Dalı	İmza	Sonuç
<b>Başkan</b>	Doç. Dr. Tufan AYTAÇ Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı		<input checked="" type="checkbox"/>
			Kabul
			<input type="checkbox"/>
			Ret
<b>Üye</b> (Danışman)	Prof. Dr. Cevat ELMA Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı		<input checked="" type="checkbox"/>
			Kabul
			<input type="checkbox"/>
			Ret
<b>Üye</b>	Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı		<input checked="" type="checkbox"/>
			Kabul
			<input type="checkbox"/>
			Ret

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

ONAY

... / ... / ...

Prof. Dr. Ali BOLAT  
Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Hazırladığım Yüksek Lisans tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin Kaynaklar'da gösterilenlerden oluştuğunu, her unsurun enstitü yazım kılavuzuna uygun yazıldığını ve TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği'nin 3. bölüm 9. maddesinde belirtilen durumlara aykırı davranılmadığını taahhüt ve beyan ederim.

İmza

24 /06/ 2021

Kübra VAROL BİLGİN

## TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI

**Tez Başlığı:** Okul Müdürlerinin Kindarlık Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışması için şahsım tarafından 21.05.2021 tarihinde intihal tespit programından alınmış olan özgünlük raporu sonucunda;

Benzerlik oranı : % 17

Tek kaynak oranı : % 1 çıkmıştır.

İmza

... /... / 20...

Prof. Dr. Cevat ELMA

## ÖZET

### OKUL MÜDÜRLERİNİN KINDARLIK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kübra VAROL BİLGİN

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans, Haziran/2021

Danışman: Prof. Dr. Cevat ELMA

Kindarlık, kişiye fayda sağlamayacak bile olsa karşısındakine manevi ya da maddi zarar vermek için kendisinin de bu zarar ve maliyete katlanmayı kabul etmesidir (Southard, 2020). Örgütsel sessizlik ise işgörenlerin örgütte yaşanan problemler hakkındaki düşüncülerini söylememesi veya söylemeyi tercih etmemesidir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin kindarlık davranışları ile öğretmenlerin sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Yapılan çalışma nicel bir çalışmadır ve araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Çalışma 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Kocaeli ili Gebze ilçesinde devlet okullarında görev yapan 797 öğretmen ile yürütülmüştür. Çalışmada veri toplama araçları olarak öğretmenlerin yönetsel kindarlık algılarını ölçmek için Elma'nın (2019) geliştirdiği "Yönetsel Kindarlık Ölçeği", öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını tespit etmek için Kahveci ve Demirtaş'ın (2013) geliştirdiği "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ve araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır. Elde edilen verilen SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre okul müdürlerinin kindarlık davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının orta, örgütsel sessizlik algı düzeylerinin ise yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin kindarlık davranışlarına ilişkin öğretmen algılarına bakıldığında cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, bulunduğu okuldaki hizmet süresi bakımından anlamlı bir farkın olmadığı; branş değişkeninde ise ortaokul sayısal grubu öğretmenlerle ilgili bulgularda anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Demografik değişkenlere göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarına bakıldığında, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha sessiz, kıdem değişkeninde ölçeğin yönetici alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu; yaş, medeni durum, branş, bulunduğu okuldaki hizmet süresi değişkenlerinde ise anlamlı bulgulara ulaşılmadığı görülmüştür. Okul müdürlerinin kindarlık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı, ayrıca yöneticilerin kindarlık davranışları sergilemesinin örgütsel sessizlik algısı konusunda anlamlı bir yordayıcı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Kindarlık, Örgütsel Sessizlik, Okul Müdürü, Öğretmen

## ABSTRACT

### THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL PRINCIPALS' SPITEFUL BEHAVIORS AND TEACHERS' PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL SILENCE

Kübra VAROL BİLGİN

Ondokuz Mayıs University

Institute of Graduate Studies

Department of Educational Sciences

Master, June/2021

Supervisor: Prof. Dr. Cevat ELMA

Spitefulness is the acceptance of bearing one's own harm and all costs in order to cause moral or material harm to the other person, even if it will not benefit the person (Southard, 2020). Organizational silence, on the other hand, is when employees do not say or prefer not to say their thoughts about the problems experienced in the organization (Morrison and Milliken, 2000). The aim of this study is to reveal the relationship between school principals' spiteful behaviors and teachers' perceptions of silence. This study is a quantitative research and it uses relational review model. The study was carried out with 797 teachers working in public schools in Gebze, Kocaeli in the 2020-2021 academic year. The "Administrational Spiteful Scale" developed by Elma (2019) to measure teachers' perceptions of managerial spiteful, the "Organizational Silence Scale" developed by Kahveci and Demirtaş (2013) to determine teachers' perceptions of organizational silence and the "Personal Information Form" developed by the researcher herself were used as the data collection tools in the study. The obtained data was analyzed with the SPSS package program. According to the results of the analysis, it was found that the teachers' perceptions of school principals' spitefulness behaviors were moderate and their perception levels of organizational silence were high. When it was looked teachers' perceptions of school principals' spitefulness behaviors, there was no significant difference in terms of gender, age, marital status, seniority, and length of service, but it was found out that there was in the length of service at school; as for the field of study variable, it was determined that there was a significant difference in the findings related to the middle school science-maths group teachers. Considering teachers' perceptions of Organizational Silence Scale according to demographic variables, female teachers are more quiet than male teachers; there is a significant difference in the managerial sub-dimension of the scale in terms of seniority. It was observed that no significant findings were reached in the variables of age, marital status, field of study, length of service in the same school. It has been found that the relationship between school principals' spitefulness behaviors and teachers' perceptions of organizational silence is positively significant, and that administrators' spiteful behavior is a significant predictor of organizational silence perception.

**Keywords:** Spiteful, Organizational Silence, School Principals, Teacher

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın yürütülmesi sırasında desteğiyle hep yanımda olan, birlikte çalıştığım için çok şanslı hissettiğim danışmanım, kıymetli hocam Prof. Dr. Cevat ELMA'ya; değerli hocalarım Doç. Dr. Yüksel Gündüz, Doç. Dr. İbrahim GÜL ve aynı zamanda tez savunmamda jüri üyem olan Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN'a; tez savunma jüri başkanım Doç. Dr. Tufan AYTAÇ'a; yüksek lisans yoluna çıkarken bana rehber olan canım kuzenim Ayşegül ERÖZYÜREK'e; tez yazım sürecimde motivasyon kaynağım güzel dostum Şule GEGEKOĞLU'na; Samsun'dan bize tam destek veren sevgili arkadaşım Cevahir GÜL'e; sınıf arkadaşım, tez savaşımla Sakine SALLABAŞ'a; tez çalışma yoğunluğumda bana her zaman destek olan yol arkadaşım Sinan BİLGİN'e; en büyük destekçim kıymetlim, yaşam ışığım kızım Umay Deniz BİLGİN'e; her konuda en büyük desteğim, şansım, kıymetlilerim olan ailem güzel annem Ceren VAROL, canım babam Hasan VAROL, biricik kardeşim Ayşe Merve BORAT ve eşi can kardeşim Emre BORAT'a; yüksek lisans yoluna henüz çıkmadan fikirleriyle destek olan kıymetli hocalarım Serap KIRASLAN KAYA, Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KILINÇ, Dr. Öğr. Üyesi Rafet AYDIN, Doç. Dr. Behsat SAVAŞ'a; yüksek lisans yolunda yürürken bana inanan, beni destekleyen arkadaşlarıma, sevdiklerime, desteğini gördüğüm ama tanımadığım herkese teşekkür ediyorum, şükranlarımı sunuyorum.

*En çok canım kızım Umay Deniz'e...*

## İÇİNDEKİLER

<b>TEZ KABUL VE ONAYI</b>	<b>i</b>
<b>BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI</b>	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>iv</b>
<b>TEŞEKKÜR</b>	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>vi</b>
<b>SİMGELER VE KISALATMALAR</b>	<b>x</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b>	<b>xi</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b>	<b>xii</b>
<b>1. GİRİŞ</b>	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.4. Araştırmanın Varsayımları	7
1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar	7
1.6. Tanımlar	8
<b>2. KURAMSAL ÇERÇEVE</b>	<b>9</b>
2.1. Örgütsel Sessizlik	9
2.1.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramı	9
2.1.2. Örgütsel Sessizliğin Türleri	11
2.1.2.1. Subkowiak'a Göre Örgütsel Sessizlik Türleri	12
2.1.2.2. Bruneau'ya Göre Örgütsel Sessizlik Türleri	12
2.1.2.3. Pinder ve Harlos'a Göre Örgütsel Sessizlik Türleri	12
2.1.2.4. Van Dyne, Ang ve Botero'ya Göre Örgütsel Sessizlik Türleri	14
2.1.2.5. Knoll ve Dick'e Göre Örgütsel Sessizlik Türleri	15
2.1.3. Örgütsel Sessizliğin Algılanma Boyutları	15
2.1.4. Örgütsel Sessizlik Teorileri	17
2.1.4.1. Bekleyiş Teorisi (Vroom'un)	17
2.1.4.2. Planlı Davranış Teorisi (Ajzen)	18
2.1.4.3. Fayda ve Maliyet Analizi	18
2.1.4.4. Sessizlik Sarmalı	19
2.1.4.5. Kendini Uyarılama/Gözlemleme	20
2.1.4.6. Bilişsel Çelişki.	21
2.1.4.7. Abilene Paradoksu	21
2.1.4.8. Öğrenilmiş Çaresizlik	21

2.1.4.9. Mum Etkisi Teorisi	22
2.1.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	22
2.1.5.1. Bireysel Nedenler	22
2.1.5.2. Yönelimsel Nedenler	24
2.1.5.3. Örgütsel Nedenler	25
2.1.6. İşgörenlerin Sessiz Kalma Biçimleri	27
2.1.6.1. İşgören İtaati	27
2.1.6.2. Sağır Kulak Sendromu	27
2.1.6.3. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	28
2.1.6.4. Pasif Kalma ve Rız Olma	28
2.1.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	28
2.1.7.1. Bireysel Sonuçlar	29
2.1.7.2. Örgütsel Sonuçlar	30
2.1.8. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	30
2.1.8.1. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	30
2.1.8.2. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	39
2.2. Kindarlık	43
2.2.1. Kin ve Kindarlık Kavramı	43
2.2.2. Kindarlıkla İlişkili Kavramlar	47
2.2.2.1. Affetme-Bağışlama	47
2.2.2.2. İntikam-Öç Alma	48
2.2.2.3. Saldırgan Davranışlar	49
2.2.2.4. Öfke	50
2.2.2.5. Düşmanlık-Gizli Düşmanlık	51
2.2.2.6. Hınç	52
2.2.2.7. Kıskançlık	53
2.2.2.8. Özgecilik/ Fedakarlık	53
2.2.3. Kindarlıkla İlgili Yapılan Çalışmalar	54
2.2.3.1. Kindarlık İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	54
2.2.3.2. Kindarlık İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	56
<b>3. YÖNTEM</b>	<b>62</b>
3.1. Araştırmanın Modeli	62
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	62
3.3. Veri Toplama Araçları	65
3.3.1. Kişisel Bilgi Anketi	65
3.3.2. Yönelimsel Kindarlık Ölçeği	65

3.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	66
3.4. Veri Toplama Aracı Uygulama	67
3.5. İşlem	68
3.6. Dağılım Durumları	68
3.7. Verilerin Analizi	69
<b>4. BULGULAR</b>	<b>71</b>
4.1. “Yönetmel Kindarlık Ölçeği “ Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	71
4.2. Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre Yönetmel Kindarlık Ölçeği Toplam Puan Farklılıklarına İlişkin Bulgular	72
4.3. “Örgütsel Sessizlik Ölçeği “ Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	76
4.4. Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam Puan Farklılıklarına İlişkin Bulgular	78
4.5. Yönetmel Kindarlık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular	89
4.6. Yönetmel Kindarlık Ölçeği Toplam Puanlarından Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Toplam Puanlarının Yordanması	89
<b>5. SONUÇ, YORUM VE ÖNERİLER</b>	<b>94</b>
5.1. SONUÇ VE YORUMLAR	94
5.1.1. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kindarlık davranışlarına ilişkin algıları ile ilgili sonuçlar	94
5.1.2. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kindarlık davranışlarına ilişkin algılarının demografik değişkenlerle ilgili sonuçları	96
5.1.3. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile ilgili sonuçlar	98
5.1.4. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının demografik değişkenlerle ilgili sonuçları	101
5.1.5. Okul müdürlerinin kindarlık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile ilgili sonuçlar	106
5.1.6. Okul müdürlerinin kindarlık davranışları, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini yordamasıyla ilgili sonuç	108
5.2. ÖNERİLER	112
5.2.1. Araştırmaya Yönelik Öneriler	112
5.2.2. Uygulamaya Yönelik Öneriler	113
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>114</b>
<b>EKLER</b>	<b>127</b>
Ek.1. : “Yönetmel Kindarlık Ölçek” izin yazısı	127
Ek.2. : “Örgütsel Sessizlik Ölçek” izin yazısı	128
Ek.3. : Kişisel Bilgi Formu	129
Ek.4. : Yönetmel Kindarlık Ölçeği	130

Ek.5. : Örgütsel Sessizlik Ölçeği	132
Ek.6 : Etik Kurul Kararı	134
Ek.7. : Valilik İzin Yazısı	135
Ek.8. : Özgeçmiş	136

## **SİMGELER VE KISALTMALAR**

**ÖSÖ:** Örgütsel Sessizlik Ölçeği

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Sessizlik Sarmalı

20

## TABLULAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Pasif ve Kabullenici Sessizliğin Boyutları	12
Tablo 3.1. Araştırmanın Evrenine İlişkin Dağılımı	63
Tablo 3.2. Öğretmenlerin Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları	63
Tablo 3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Alt Boyutları	67
Tablo 3.4. Ölçeklerin Madde Aralık Değerlendirmeleri	68
Tablo 3.5. Yönetmelik Kindarlık ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	69
Tablo 4.1. “Yönetmelik Kindarlık Ölçeği“ Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	71
Tablo 4.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetmelik Kindarlık Ölçeği Toplam Ortalamaları Arasındaki Farklar	73
Tablo 4.3. Yaş Değişkenine Göre Yönetmelik Kindarlık Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar(ANOVA)	73
Tablo 4.4. Medeni Durum Değişkenine Göre Yönetmelik Kindarlık Ölçeği Toplam Ortalamaları Arasındaki Farklar(ANOVA)	73
Tablo 4.5. Branş Değişkenine Göre Yönetmelik Kindarlık Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar (ANOVA)	74
Tablo 4.6. Branş Değişkenine Göre Yönetmelik Kindarlık Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları	75
Tablo 4.7. Kıdem Değişkenine Göre Yönetmelik Kindarlık Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar (ANOVA)	75
Tablo 4.8. Hizmet Süresi Değişkenine Göre Yönetmelik Kindarlık Ölçeği Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar(ANOVA)	76
Tablo 4.9. “Örgütsel Sessizlik Ölçeği“ Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	76
Tablo 4.10. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	77
Tablo 4.11. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar	78
Tablo 4.12. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar(ANOVA)	79
Tablo 4.13. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puan Ortalamaları İçin Yapılan Scheffe ve Tamhane Testi Sonuçları	80
Tablo 4.14. Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam Ortalamaları Arasındaki Farklar	81
Tablo 4.15. Branş Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farklar(ANOVA)	82
Tablo 4.16. Branş Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Sessizliğin Kaynağı Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları	83
Tablo 4.17. Çalışma Grubunun Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	84
Tablo 4.18. Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Yönetmelik Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları İçin Yapılan Scheffe Testi Sonuçları	86
Tablo 4.19. Aynı Okuldaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar(ANOVA)	87
Tablo 4.20. Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Testi Sessizliğin Kaynağı Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar İçin Yapılan	

Scheffe Sonuçları	88
Tablo 4.21. Yönetmel Kindarlık ve Örgütsel Sessizlik Ölçekleri Arasındaki İlişkiler	89
Tablo 4.22. Regresyon Analizi Sonuçları-Yönetmel Kindarlık Toplam/Örgütsel Sessizlik Toplam	90
Tablo 4.23. Regresyon Analizi Sonuçları-Yönetmel Kindarlık Toplam/Örgütsel Sessizlik-Okul Ortamı Toplam	90
Tablo 4.24. Regresyon Analizi Sonuçları-Yönetmel Kindarlık Toplam/Örgütsel Sessizlik –Duygu Toplam	91
Tablo 4.25. Regresyon Analizi Sonuçları-Yönetmel Kindarlık Toplam/Örgütsel Sessizlik–Sessizliğin Kaynağı Toplam	91
Tablo 4.26. Regresyon Analizi Sonuçları-Yönetmel Kindarlık Toplam/Örgütsel Sessizlik –Yönetici Toplam	92
Tablo 4.27. Regresyon Analizi Sonuçları-Yönetmel Kindarlık Toplam/Örgütsel Sessizlik–İzolasyon Toplam	92

# 1. GİRİŞ

Birinci bölümde araştırmanın problem durumu açıklanmış, amacı ve araştırma sorularına yer verilmiş, araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları ile sayıltıları belirtilmiş, araştırma ile ilgili temel kavramlar ile araştırmanın önemi vurgulanmıştır.

## 1.1. Problem Durumu

Değişim ve ilerlemenin hızına yetişmekte güçlük çekilen dünyamızda, ülkelerin gelişebilmesi ve bu hıza uyum sağlayabilmesi eğitim örgütlerinin etkin ve günün şartlarına cevap verebilecek özellikte olmasıyla mümkündür. Eğitim örgütlerinin ilerlemesini ve değişimi engelleyecek, örgütün işleyişini güçsüzleştirecek durumları önleyebilmesi gerekmektedir. Örgüt yönetimi alanındaki ilerlemeler ile birlikte de modern örgütlenmelerdeki ilerleme ve değişim kurumsal boyutta çok yönlü bir boyut kazanmıştır. Bu ilerlemeye uyum sağlayamayan kurumlar birtakım güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Kurumlar değişime ve şartlara uyum göstermek adına yapı değişikliğine gitmekte ve bu değişimlerin sonucunda oluşan yeni denge durumları ile karşılaşabilmektedirler. Bu denge değişiminde örgütler çalışanlarının görüşlerini, duygularını çekinmeden söyleyebilecekleri bir ortam oluşumu içinde olmalıdırlar. Bunun için eğitim örgütlerinde çalışanların, öğretmenlerin, örgütün hedefleri çevresinde birleşmesi, örgütün sıkıntılarına duyarlı olması, amaç ve fonksiyonlarıyla alakalı fikirlerini demokratik bir biçimde söyleyebilmesi gerekmektedir. Örgüt çalışanları düşüncelerini dile getiremediklerinde örgüt içerisinde bir sessizlik hâkim olabilmektedir. Morrison ve Milliken'e (2000) göre örgütün ilerlemesine ve değişime engel oluşturabilecek bu tür örgütsel sessizliklerin günümüzde üzerinde önemle durulan bir konu halini alması, bu nedenle önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, eğitim örgütlerinin yönetim ile ilgili ilerleme ve değişimleri takip etmeleri aynı zamanda bu değişim ve ilerlemelere uyum sağlamaları gerekmektedir.

Çağımızda bir toplumun gelişmişliği iyi düzeyde eğitim almış, kişisel gelişimine önem veren, sorgulayan, mesleği ile ilgili yeterli donanıma sahip örgüt çalışanlarının çok olmasıyla doğru orantılıdır (Çakıcı, 2007). Ülkedeki eğitim seviyesinin durumu o ülkenin gelişmişlik durumuna büyük etki etmektedir. Ülkelerin ilerlemesini, ekonomik olarak güçlenmesini ve vatandaşlarının bilinçli olmasını sağlayan okullarda verilen eğitimin niteliğidir. Okullar toplumun ve ülkenin

hedeflerine ulaşmak için yapılandırılmış, toplumu etkileyen çok önemli sosyal yapılardır. Donanımlı bireylerin yetişmesi için eğitim örgütlerine ve çalışanlarına büyük sorumluluk düşmektedir.

Tüm kurumlarda olduğu gibi okulların varlıklarını devam ettirebilmeleri de amaçlarını gerçekleştirebilmelerine bağlıdır. Amaçların gerçekleştirilmesi ise öğretmenler ve okuldaki diğer çalışanların iş birliği ile mümkün görünmektedir. Özellikle öğretmenler arasında iş birliği sağlanması, eğitimin niteliğini belirlemede önemli bir faktördür. İyi eğitim almış öğretmen, eğitim sistemindeki kaliteyi de belirlemektedir. Bunun yanında okullarda öğretmenlerin fikirlerini açıkça söyleyebilmesi, yönetimin aldığı kararlarda söz sahibi olabilmesi, kurumdaki sıkıntıları gidermek adına fikir sunabilmesi, bilgisini ve tecrübesini diğer öğretmenlerle paylaşabileceği bir ortamın olması da okuldaki eğitimin kalitesini arttıracak unsurların başında gelmektedir. Öte yandan öğretmenlerin kendisini ifade etmekten çekinen, idarecilerden tepki alma ve dışlanma korkusu yaşaması, sorun çıkartıcı bir çalışan gibi görünme durumu gibi sebeplerle örgütsel sessizlik oluşması, örgütün işleyişinde aksaklıklar oluşmasına neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Gül ve Özcan'ın (2011) da belirttiği gibi öğretmenlerin yöneticilerine karşı güvende olmadıklarını düşünmeleri onlar için önemli bir sorun olduğu kabul edilmektedir. Alanyazında öğretmenlerin sessizlik davranışında bulunmalarının farklı sebeplerden meydana geldiği dile getirilmektedir. Kurumlarda sessizlik davranışlarının nedenleri örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle açıklanmaya çalışılmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

Örgütlerin hedeflerine erişmesinde yöneticilerin rolü oldukça önemlidir. Yöneticilerin örgüt üzerindeki olumlu etkisi yadsınamaz bir durumdur. Eğitim kurumlarının yöneticileri ise okul müdürleridir. Gürsel'in (2003) tanımına göre okul müdürü, okulun ulaşmak istediği hedefleri için eğitim işgörenlerini örgütleyen, yönlendiren, motive ve kontrol eden kişiye denmektedir. Okul etkililiğinde bir müdürün ya da diğer işgörenlerin, meslek bilgisi bakımından donanımlı olması iş başarısı için yeterli bir etken olduğu düşünülmektedir (Akbaba ve Örs, 2015). Yönetici olan kişinin şahsiyet özellikleri ve tavırlarının, evrensel anlamda da toplumda da kabul görmesi gerekmektedir. Okul müdürlerinin öğretmen, öğrenci, okul personeli ve paydaşları arasında iyi ilişkiler kuran insan olması, iş arkadaşları ile yönetici-çalışan ilişkilerini geliştirmesi, yönetim ile ilgili süreçleri devam

ettirebilmesi gerekmektedir. Okulların amaçlarını etkin biçimde gerçekleştirebilmesi büyük ölçüde örgütte görev yapanların kişilik yapıları ve tavır özellikleri ile de ilişkilidir. Bu sebeple sağlıklı kişilik yapısına ve tavrına sahip çalışanları görevlendirmek okullar için büyük önem taşımaktadır.

Okullardaki yönetim ile ilgili çalışmalarda, çağdaş ve etkili eğitim örgütlerinin genellikle insan ilişkilerinde etkili ve becerikli yöneticiler ile yönetildiğini göstermektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Yöneticiler ve çalışanlar ile ilgili çok sayıda çalışma olmasına rağmen (Demirtaş ve Küçük, 2019; Güçlü, Çoban ve Atasoy, 2017) yönetici ve öğretmenlerin duygu durumları ile ilgili çok az sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır (Demirbolat, 1999). Alanyazında az sayıda çalışma, zarar verici yöneticiliğin kurumlardaki etkilerini ve sonuçlarını ortaya koymayı amaçlamıştır (Demirtaş ve Küçük, 2019). Zarar verici davranışlar çeşitlilik göstermektedir. Bunların bazıları yöneticilerin gösterdiği düşmanlık, intikam, nefret, saldırganlık, affetmeme, hınç, kindarlık gibi duygu veya davranışlardır.

İnsan davranış ve duyguları ile ilgili çalışmalar genellikle psikoloji, psikiyatri ve psikoterapi gibi duygu bilim dallarının ilgisini çekmiş, o alanyazında gelişme göstermiştir. Bunların yanında çalışma yaşamında yapılabilen negatif davranış durumları ile ilgili çok sayıda sınıflama yapıldığı gözlenmiştir. Dalaletli (sapkın) iş yeri davranışları (Robinson ve Bennett, 1995), öfke ve misilleme (Skarlicki ve Folger, 1997), işyerinde saldırganlık (O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996), işyerinde psikolojik şiddet (Leymann, 1996; Çöl, 2008; Şen, 2017) ve hayal kırıklığı saldırganlığı (Fox ve Spector, 1999) gibi olumsuz davranış çalışmalarına örnek olarak gösterilebilir. İnsanların yaşamlarında yanlış olarak düşündükleri, kendilerine yapılmasını onaylamadıkları ve kendilerinin yapmayacaklarını iddia ettikleri bu hareketlerin, çalışma hayatında meydana gelmesi, insanlardaki psikolojinin ve savunma mekanizmalarının çokça karışık bir yapıda olduğunun işareti gibi değerlendirilebilir. Yapılan bu çalışmada “örgütsel sessizliğin” yanında bu zarar verici davranış ve duygulardan biri olan “kin tutma/kindarlık” davranışları incelenmiştir.

“Örgütsel Sessizlik” durumu aktif, bilinçli, kasıtlı ve hedefli bir davranış olarak incelenmektedir (Çakıcı, 2007). Örgütsel sessizlik kişilerin mesleki olarak özgüvenlerinin yüksek olmasına rağmen düşüncelerini açıklıkla söylemek konusunda düştükleri tereddüt durumunu, örgütte yapılan tartışmalara katılma konusunda çekimser kalmaları ya da düşüncelerini açıklamanın riskli bulduklarında

başvurdukları bir davranış şekli olarak karşımıza çıkan bir durumdur (Pinder ve Harlos, 2001; Premeaux ve Bedeian, 2003; Milliken et al., 2003). Örgütsel sessizlik, örgüt ve yönetim açısından çok önemli bir konu olmasına rağmen özellikle yönetim açısından yeterince ilgi görmemiş bir konudur (Pinder ve Harlos, 2001, Milliken et al., 2003; Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Çalışanların psikolojik ve toplum içindeki duygu davranışları olumludan olumsuzla doğru geniş bir renk kuşağına sahiptir. Kin duygusu ise bu renk kuşağında sadece bir renktir. “Kin” Farsçadan dilimize geçmiş bir sözcük olup “kan davası” kelimesinin değişerek günümüze gelmiş halidir (Kıral ve Nayır, 2019). Türk Dil Kurumu sözlüğündeki anlamı ise “birine karşı hissedilen öç alma isteği” iken kindarlığın kelime anlamı “kinici olma hali” şeklinde tanımlanmıştır. Alanyazında öğretmenlerin kindarlık algılarının yöneticilerle olan ilişkinin incelenmesi (Elma, 2019), öğrencilerin yaşam doyumları ile kin duygusu arasındaki ilişki (Göksu, 2018), akademisyenlerin kin duygusu (Nayır ve Kıral, 2019) ve kindarlık ölçeğini Türk kültürüne uyarlamaya yönelik çalışmalara (Yılmaz, 2019) rastlanmaktadır. Yurt dışındaki alanyazında ise yönetimle ilgili olmasa da kin ile ilgili çalışmaların var olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda; kişilerarası ilişkilerde kin (Gurtman, 1992), kin teorisi (Baumeister, Exline ve Sommer, 1998), kin olgusunun ayna kavramlarından olan affetme/bağışlama (Witvliet, Ludwig ve Van Der Laan, 2001; Berry, Worthington, O'Connor, Parrott ve Wade, 2005), kin duygusunun fiziksel etkileri (Messias, Saini, Sinato ve Welch, 2010), kin duygusu ile ilgili ölçek geliştirme (Marcus, Mercer, Zeigler Hill ve Norris, 2014), kin konusunun deneysel açıdan incelenmesi (Almeida, 2014), kıskançlık ve kin (Wobker, 2015); zihin kuramında kin (Ewing, Zeigler-Hill ve Vonk, 2016); kin bağlamında zarar önceliklendirme (Moyer, McEvoy, Mabe, Buchanan, Venkatesan ve Buckley, 2017); ahlaki yargıları (Bracht ve Zylbersztejn, 2018); patolojik kişilik özellikleri bağlamında kin (Zeigler-Hill ve Noser, 2018), kindarlıkla özdenetim ilişkisi (Rodgers ve Dahling, 2018), psikopati (Garofalo, Neumann, Zeigler-Hill ve Meloy, 2019) gibi konuların ele alındığı görülmektedir. Bunlardan Gurtman (1992) kindarlık duygusunu diğer insanlara karşı yaşanan güvensizlik duygusu yanında kendisi dışındaki insanların istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmamak şeklinde tanımlamıştır. Kindarlık kendinden başka olanların başarılı olmamaları, hedeflerine ulaşmalarını engellemek adına üstün bir çaba sarf etmek olarak da tanımlanabilmektedir (Ewing, Zeigler-Hill ve Vonk, 2016; Zeigler-Hill, Noser, Roof,

Vonk ve Marcus, 2015). Başka bir tanıma göre kindarlık, bir bireyin sonucunda bir bedele katlanması gerekse bile, karşısındaki kişiye zarar vermekten vazgeçmemesidir (Yılmaz, 2019). Kindarlık, birey için küçük bir fayda sağlamayacak bile olsa, bireyin diğerine zarar veya mali anlamda zarar vermek adına bir tür kendine zarar veya maliyete maruz kalmayı kabul eden bir eylemi ifade etmektedir (Southard, 2020). Ayverdi (2006) ise kişinin kendisine yapılan bir hareketi kabul edememeden dolayı devam eden gizli düşmanlıktır şeklinde tanımlamıştır. Negatif bir duygu durumu olan kin/kindarlık duygularına araştırmalarda genellikle eşlik eden yakın kavramlar göze çarpmaktadır. Bunlar kin duygusunun karşısında değerlendirilen ve kin duygusuna ayna görevi gören affetme/ bağışlama (Alpay, 2009; Tekinalp ve Terzi, 2012; Yılmaz, 2014; Tatarlar ve Çangarlı, 2018), özgecilik/fedakârlık (Vickery, 2003; Smead ve Forber, 2013) veya bunların olumsuzları ve kin duygusunun yanında çalışılan düşmanlık (Başar, Sığı ve Basım, 2016; Ayakdaş ve Arslandaş, 2018), saldırganlık (Özdevecioğlu, 2003; Hasta ve Güler, 2013; Sayın ve Metin, 2015; Keçici, 2018), öfke, intikam/öç alma (Skarlicki ve Folger, 1997; Bostancı, 2011; Yılmaz, 2014; Tatarlar ve Çangarlı, 2018), hınç (Yalçın, 2012; Çitfçi, 2016), kıskançlık (Wobker, 2015; Sevinçli, 2020) kavramlarıdır.

Yapılan bu araştırmayla yöneticilerin kindarlık davranışlarının okulun önemli yapı taşı olan öğretmenler üzerinde oluşturduğu örgütsel sessizlik durumuna olan etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

## **1.2.Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerinin kindarlık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1.Öğretmenlerin okul müdürlerinin kindarlık davranışlarına ilişkin algıları ne düzeydedir?

2.Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kindarlık davranışlarına ilişkin algıları; cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, okul türü (ilkokul/ortaokul/lise), öğretmenin branşı (sayısal/sözel) ve bulunduğu okuldaki hizmet süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3.Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ne düzeydedir?

4.Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları; cinsiyet, okul türü (ilkokul/ortaokul/lise), medeni durum, kıdem, öğretmenin branşı ve bulunduğu okuldaki hizmet süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5.Okul müdürlerinin kindarlık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6.Okul müdürlerinin kindarlık davranışları, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini yordamakta mıdır?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Okullarda yöneticilerin öğretmenlere yönelik davranışları örgütsel etkililik açısından önemli bir durumdur. Birçok örgüt, çalışanlarını sadece birer çalışan olarak görür ve onların duygularını dikkate almaz. Fineman'ın (2003) dediği gibi çalışanlar aynı zamanda duygusal varlıklardır ve bu örgütün duygusal yanını oluşturmaktadır. Örgütün, çalışanların duygusal tarafını anlaması örgüt için hayati bir değer taşımaktadır. Çalışanların duygusal birer varlık olduğu hatırlamak, insan ilişkilerine önem vermek, akli ve örgütün çıkarlarını reddetmek değildir (Yiannis, 2005; akt. Elma, 2019). Bunun önemi anlaşılmış olacak ki son yıllarda akademik alanda yönetim ve örgütte duyguların önemi konusunda birçok çalışmaya imza atılmıştır (Doğan ve Demiral, 2007; Töremen, 2008; Kart, 2011; Çoruk ve Akçay, 2012; Demir, 2019). Bu çalışmaların sayısının zamanla daha da artacağı düşünülmektedir. Bunun yanında yöneticilerle ilgili olan ve olumsuz davranış durumlarından sayılan saldırganlık, intikam gibi konularda araştırmalar olsa da (Cemaloğlu, 2007; Gökçe, 2012) araştırmanın konusu olan ve olumsuz duygulardan biri olan “kindarlık” konusunda yönetim alanında sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Kindarlık konusunun alanyazında asıl çalışma alanı olarak psikoloji (Baumeister et al., 1998; Witvliet et al., 2001; Berry et al., 2005; Almeida, 2014; Bracht ve Zylbersztejn, 2018) ve psikiyatri (Wobker, 2015; Moyer, 2017; Zeigler-Hill et al., 2018; Garofalo et al., 2019) alanlarında rastlanmaktadır. Bunun yanında yönetici-eğitimci ilişkisi bağlamında yapılan çalışmalar yönetici ve öğretmeni içerse de öğretmen ya da yöneticilerin duyguları bakımından ele alınmadığı görülmektedir (Erdoğan ve Demirkasımoğlu, 2010; Yıldırım, Ünal ve Çelik, 2011; Yılmaz vd., 2014; Dağhan, Kibar, Akkoyunlu ve Atanur-Başkan, 2015). Kin/ kindarlık davranışları ile ilgili yurt dışında (Gurtman, 1992; Baumeister et al., 1998; Witvliet et al., 2001; Berry et al., 2005; Messias et al., 2010; Almeida, 2014; Marcus et al., 2014; Wobker, 2015;

Ewing et al., 2017; Zeigler-Hill et al., 2018; Moyer, et al., 2017; Bracht ve Zylbersztejn, 2018; Garofalo et al., 2019) birçok çalışmaya rastlanırken yurt içinde sınırlı sayıda çalışmaya rastlanılmıştır (Elma, 2019; Nayır ve Kırıl, 2019; Yılmaz, 2019). Örgütsel sessizlik konusunda alanyazında yurt içinde (Ateş, 2013; Nartgün ve Kartal, 2013; Nartgün, ve Demirer, 2013; Ünlü ve Hamedoğlu ve Yaman, 2015; Celep ve Kaya, 2016; Önder, 2017; Kıranlı ve Güngör, 2018; Demirtaş ve Küçük, 2019) ve yurt dışında (Milliken ve Morrison, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Dyne, et al., 2003; Vakola ve Bouradas, 2005; Rothman ve Morrison, 2009; Dankoski et al., 2014; Ahmadi, Rezaei ve Gorizan, 2015; Akbarian, Ansari, Shaemi ve Keshtiaray, 2015; Pozveh ve Karimi, 2016; Idowu, 2019; Alqarni, 2020) birçok çalışmaya rastlanılmaktadır. Bu çalışma ile örgütsel sessizliğin nedenleri yanında yöneticilerin kindarlık duygusunun öğretmenlere etki derecesini göstermenin ve iki boyut arasındaki ilişki tespitinin alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Öğretmenlerin sessizlik davranışları sonucunda eğitim örgütünde meydana gelebilecek problemler, sıkıntılı, aksaklık yaratacak durumların tespit edilmesi ve bu konuda alınabilecek önlemlerin kapsamını belirleme araştırmanın önem verdiği başka bir konudur. Ayrıca araştırma ile okul müdürlerinin kindarlık davranışlarına ilişkin öğretmen algıları ile bu algıların öğretmenlerin örgütteki sessizliklerini yordama düzeyi ortaya koyulmaya çalışılmaktadır. Çalışmanın bu yönleriyle alanyazındaki boşluğa katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları (Sayıtları)**

Araştırmanın sayıtları aşağıda belirtilmiştir:

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin veri toplama araçlarına samimi yanıtlar verdiği kabul edilmiştir.
2. Araştırmaya katılan öğretmenler ölçekleri tarafsız bir şekilde yanıtladıkları kabul edilmiştir.

#### **1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar**

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda belirtilmiştir:

1. Araştırma, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Kocaeli ilinin Gebze ilçesinde yer alan resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin cevapları ile sınırlı olmuştur.
2. Araştırmadan elde edilen olan bulgular, araştırmaya katılan öğretmenlerin veri toplama araçlarına verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

**Örgüt:** Örgüt, en az iki veya daha çok kişinin ortak bir amaç doğrultusunda toplanıp bir araya gelmesidir (Robbins ve Judge, 2015).

**Eğitim Örgütü:** Bir eğitim örgütü olarak okul, eğitim sisteminin amaç ve ilkeleri doğrultusunda öğrencilere bilgi, beceri ve davranışların kazanıldığı yerdir (Balcı, 2005).

**Öğretmen:** Öğretmenlik, mesleğin gerekliliklerini öğrendikten sonra devletin resmi ya da özel eğitim örgütlerinde öğrencilerin eğitim ve öğretiminden sorumlu kişidir (Demirtaş ve Güneş, 2002).

**Örgütsel Sessizlik:** İşgörenlerin örgüt problemleri konusundaki fikirlerini ve düşüncelerini söylememesi veya söylememeyi tercih etmesidir (Morrison ve Milliken, 2000).

**Kin:** Kendine zarar verebilme durumu söz konusu olsa bile başkalarına zarar verme düşüncesinden vazgeçmeme durumudur (Marcus et al., 2014).

**Kindarlık:** Kindarlık, bireyin bir başkasına zarar vermesi için bir sebebinin olmamasına rağmen ona zarar vermek konusunda istekli olması duygusuna verilen isimdir (Yılmaz, 2019).

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramı, örgütsel sessizliğin türleri, örgütsel sessizliğin algılanma boyutları, örgütsel sessizlik teorileri, örgütsel sessizliğin nedenleri, işgörenlerin sessiz kalma biçimleri, örgütsel sessizliğin sonuçları, örgütsel sessizlikle ilgili yurt içi ve yurt dışı çalışmalar hakkında bilgi verilmektedir.

### 2.1. Örgütsel Sessizlik

#### 2.1.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde sessizlik kelimesinin anlamı “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” şeklinde tanımlanmıştır. Dünyada ve Türkiye’de sessizliği/sesliliği anlatan birçok özlü söze rastlanmaktadır. Bir Latin atasözünde “Düşünmeden konuşmanın cezası, sonradan düşünmeye mahkûm olmaktır.” denilmektedir. Konfüçyüs ise “Az konuşmaktan pek az, çok konuşmaktan sık sık pişman olunur. ” demiştir. Bizim kültürümüzde ise “Söz gümüşse sükût altındır.” atasözü yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu sözlere baktığımızda aslında sessizliğin bazen bilinçli yapılması gerektiğini ve sanıldığı kadar olumsuz bir durum içermediği anlaşılmaktadır. Ancak sessizlik kavramına yönetim açısından bakıldığında durumun bu kadar iyimser olmadığı görülmektedir.

Örgütsel sessizlik konusunda alanyazında birçok tanıma rastlanılmaktadır. Sessizlik; hedefli, bilinçli ve bilerek yapılan bir suskunluk durumu olup, kurumun ilerlemesi ve değişiminde kritik bir probleme neden olma olasılığını beraberinde getirebilmektedir (Üçok ve Torun, 2015). Morrison ve Milliken’e (2000) göre sessizlik; çalışanların kurumdaki problem konusundaki fikirlerini, isteklerini ve endişelerini söylememeyi tercih etmesidir. Pinder ve Harlos’a (2001) göre sessizlik; işgörenlerin gerçek düşüncelerini gizleyerek, çalıştığı kurumun ilerlemesi konusunu dikkate almamasıdır. Bowen ve Blackmon’e (2003) göre işgörenlerin kurum içinde oluşan konuşmalara ilgi gösteremeyerek kurumlarına herhangi bir katkı katmaya çalışmaması sonucunda oluşan durumdur. Henriksen ve Dayton (2006) ise örgütsel sessizliği, örgüt çalışanlarınca kurumlarının karşılaştığı önemli sıkıntılara düşük düzeydeki tepkileri olarak nitelendirmektedir. Tangirala ve Ramanujam (2008) çalışmasında yer alan sessizlik tanımında ise işgörenlerin işleriyle ve kurumlarıyla ilgili konularda kaygılarını, fikirlerini ve düşüncelerini içeren ama sahip oldukları bilgiyi paylaşmamayı tercih eden, bu konuda fikir beyanından kaçınma olarak ifade

edilmektedir. Bildik'e (2009) göre çalışanların sessizliği günümüzde bir tepkisel bir durum ya da geride kalma durumu gibi kabul edilmekle birlikte, daha önceden aynı kavram iş hayatında verilen emirlere uyum sağlama şeklinde algılanmaktaydı. Alparslan'ın (2010) ifadesine göre ise sessizlik çalışanların kurumdaki işlerin iyileştirilmesine, sorunların belirlenmesi ve düzeltilmesine, yeniliklerin düzenlenmesine yardımcı dokunabilecek fikirleri paylaşmama istekleridir. Tülübaş ve Celep'e (2014) göre çalışanın kurumun sıkıntılarının çözümünde ışık olacak bilgi, fikir ve önerilerini kasti suretle gizlemesi ve bunları her şekilde söylemekten kaçınmasıdır.

Örgütsel sessizlik; işgörenlerin, çalıştıkları bölüm ile ilgili geliştirici fikir veya kendi düşüncelerini söylemekten kaçınmalarıdır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Henriksen ve Dayton (2006) başka bir tanımında sessizlik kavramını, kritik örgütsel sorunlara karşı sıradan karşılık verme olarak tanımlamıştır. Diğer bir bakış açısından bakıldığında kurumu daha iyi bir konuma taşıyabilecek yeteneklerini her açıdan gizil tutmalarıdır (Pinder ve Harlos, 2001). Tanımlara bakıldığında genel olarak olumsuz bir durum ile karşılaşmamak için sessiz kalındığı yorumu yapılabilir.

Sessizlik örgütlerde genel olarak olumlu olarak algılanan bir durumdur. Kimse ses çıkartmıyorsa sorun da yoktur düşüncesi ulaşılan genel kanıdır. Alanyazına bakıldığında ise sessizliğin çoğu zaman bilinçli yapılan bir davranış olduğu görülmektedir. Üçok ve Torun'a (2015) göre sessizlik, önceleri çalışanın onay davranışı, örgüte bağlılığı anlamına gelmektedir. Çalışanların kurumu ilgilendiren durumlarda fikirlerini, duygu ve düşüncelerini gizleyerek sessiz olmaları, olumlu bir durum gibi görünmekte ve aynı zamanda kurumda uyumsuz bir durumun olmadığı düşüncesi hâkimken, çağımızda bu sessizleşme olayının bilerek ve isteyerek yapıldığı görülmektedir. Yani sessizlik durumunun kasıtlı bir davranış olarak algılanmakta (Taşkıran, 2010), bu davranışın bilinçli ve stratejik bir durum olduğu düşüncesi de kabul edilmektedir (Huang, Vliert ve Der Vegt, 2005).

Çalışanların güçlü rekabet şartları karşısında sorumluluklarının arttığı görülmektedir. Örgütler, çalışanlarından bu sorumlulukları almalarını aynı zamanda da örgütte olan ve olabilecek sorunları dile getirebilmelerini beklemektedir. Çünkü sahada olan çalışan sorunu ve aksaklığı yönetime göre daha rahat görebilmektedir. Bu bilgi ve beklenti paylaşımının örgütün ilerleyebilmesi açısından önemli olduğu görülmektedir. Çalışanlar iş sürecinde katıldıkça örgütün devam etme olasılığı da o derece artmaktadır. Kurumların birçoğu bu durumu bilmesine karşın bilerek ya da bilmeyerek çalışanlarının sessiz kalmalarına neden oldukları görülmektedir Örgüte

uyum, örgütü benimseme davranışı olarak görülen sessizlik artık çalışanın bilinçli yaptığı bir davranış olarak görülmektedir (Kolay, 2012).

Örgütsel sessizlik konusu yönetsel anlamda Albert O. Hirschman'ın 1970 yılında yayımladığı "Exit, Voice and Loyalty" isimli kitabına dayandırılmaktadır (Dal, 2017). Yönetsel açıdan çalışan sessizliği kavramı irdelenirken, çalışanların sessiz kalma davranışlarının nedenleri, kurum ve işgören açısından hangi sonuçlara neden olacağının da göz önünde bulundurulması gerekir. Dyne ve arkadaşlarına (2003) göre sessiz kalma, bireyin ve örgütün ilerlemesini durdurmak bakımından olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

Kurumlarda bireylerin diğer çalışanlar ve idare ile zıt düşmekten çekindikleri, eyleme geçirecekleri işlerde engellemeyle karşılaşacakları ve gün geçtikçe kötüleşen ekonomik şartlardan ötürü iş kaybı yaşayacaklarını düşündükleri için sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir (Perlow ve Williams, 2003). Taşkıran'a (2010) göre, sessizliğin altında yatan nedenler arasında diğer çalışanlar tarafından fark edilmeme isteği ve iş kaybı korkusu gibi durumlar oluşturmaktadır. Bildik (2009) sessizliğin sebeplerini idarecilere karşı güvensizlik, dışlanma endişesi, geçmişte yaşadıkları kötü tecrübeler ve ikili ilişkilere zarar verme endişesi şeklinde ifade etmektedir. İşgörenlerin sessizlik davranışlarında, üst kademedeki yöneticilerden çok, çalışanların ilk üstü konumundaki yöneticilerin etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu nedenle en üst kademedeki yöneticinin diğer kademedeki çalışanların iletişiminden her durumda haberdar olması gerekmektedir (Brinsfield, 2009). Alt kademe çalışanlarında üst yöneticisine bilgi aktarmayı kendisine bir tehdit olarak görmesi durumunda da yine sessizlik durumu çıkmaktadır. Dutton (1997) nitel çalışmasında orta düzeyde görev yapan bir yöneticinin üst yöneticisine bilgi verirken bu bilgiyi aktarmasını engelleyen durumların varlığından söz edilir. Çalışmada bilgi aktarımını engelleyen durumun orta düzey yöneticinin aktardığı bilgi nedeniyle olumsuz bir etkiyle karşılaşmaktan kaynaklı korku olduğu ileri sürülmüştür. Bu tip orta kademe yöneticileri üst ve astlarıyla iletişim problemi yaşamakta, bunun yanında stratejik hatalara neden olmakta ve sessizlik davranışlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

### **2.1.2. Örgütsel Sessizliğin Türleri**

Alanyazında örgütsel sessizlik türleri ile ilgili farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Aşağıda örgütsel sessizlik türleri ile ilgili altı farklı sınıflandırmaya yer verilmiştir.

### 2.1.2.1. Subkowiak’a Göre Örgütsel Sessizlik Türleri

Sobkowiak (1997), araştırmasında sessizlik kavramını akustik sessizlik yani sese dayalı sessizlik ve faydacı sessizlik yani konuşmayla ilgili sessizlik şeklinde bir sınıflamaya gitmiştir. Akustik sessizlikten kasıt ortada bir ses dalgasının bulunmaması durumudur. Faydacı sessizlikten kasıt ise, insanla alakalı bir sessizlik şekli olup hedeflere ulaşmak için oluşturulan sessizlik olarak tanımlanmıştır (Pinder ve Harlos, 2001).

### 2.1.2.2. Bruneau’ya Göre Örgütsel Sessizlik Türleri

Bruneau (1973), faydacı sessizliği temel alarak üç farklı sessizlik türüne değinmektedir. Bunlardan ilki *psiko-linguistik* yani psikolojik temelli sessizlik ikincisi *etkileşimli sessizlik* ve üçüncüsü de *sosyo-kültürel* sessizliktir. *Psiko-linguistik* (psikolojik temelli) sessizlik; kurumdaki konuşmalar sırasında istemeyerek oluşan sessizlikler ve konuşma biçimlerini ifade etmektedir. *Etkileşimli sessizlik*, söyleşme sırasında oluşan yön değişimi ve eleştirmeleri kapsayan, duraksama dilimlerini uzatmak amacıyla bilerek ve stratejik şekilde planlanan, diğerlerine benzemeyen kişiyle karşılaşıldığında gösterilmekte olan tepki şeklini temsil eden sessizlik türüdür. Üçüncü ve son sessizlik türü ise *sosyo-kültürel* sessizliktir. Bu sessizlik türünde kurumdaki resmi olarak gelişen ilişkilerde ortaya çıkan duraksamaları temsil eden sessizlik türüdür.

### 2.1.2.3. Pinder ve Harlos’a Göre Örgütsel Sessizlik Türleri

Pinder ve Harlos (2001) çalışmalarında sessizlik kavramıyla ilgili, pasif sessizlik (quiescence silence) ve kabullenici sessizlik (acquiescence silence) şeklinde bir isimlendirmeye gitmişlerdir. Pinder ve Harlos yaptıkları sınıflandırmada pasif ve kabullenici sessizlik arasında bulunan farklılıkları sekiz boyutta açıklamışlardır. Tablo 2.1’de bu boyutlar açıklanmıştır.

**Tablo 2.1.** Pasif ve kabullenici sessizliğin boyutları

Boyutlar	<u>Pasif Sessizlik</u>	<u>Kabullenici Sessizlik</u>
<i>Gönüllülük</i>	Kısmen Gönüllü	Kısmen Gönülsüz
<i>Bilinçlilik</i>	Yeterli Bilinçli	Az Bilinçli
<i>Kabullenme</i>	Düşük	Ortadan Yüksek Doğru
<i>Stres Seviyesi</i>	Ortadan Yüksek Doğru	Düşükten Ortaya Doğru
<i>Alternatiflerin Farkındalığı</i>	Nispeten Yüksek	Nispeten Düşük

<i>Ses Çıkarma Eğilimi</i>	Nispeten Yüksek	Nispeten Düşük
<i>İşten Ayrılma Eğilimi</i>	Nispeten Yüksek	Nispeten Düşük
<i>Baskın Duygular</i>	Korku, Öfke, Depresyon, Sinizm, Umutsuzluk	Teslimiyet, Rız Olma, Teslimiyet

*Kaynak: Pinder ve Harlos (2001).*

*a) Kabul Edilmiş Sessizlik:* Kabul edilmiş sessizlikte işgörenlerin bilgi birikimi, düşünce ve tavsiyelerini isteyerek kurumdan gizlemesidir (Durak, 2018). Kabul edici sessizliğe göre çalışanlar, hazırda olan durumu değiştirmeye ya da iyileştirmeye çalışmak için konuşmaya isteksiz davranır ve kendilerini arka plana çekerler (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Ülker ve Kanten, 2009). Aynı görüşü paylaşan yani bu sessizlik davranışında bulunan çalışanlar kurumda koşullara ya da sorunları kabullenmeleriyle birlikte o güne kadar edindikleri bilgilerini gizlemekte düşüncelerini paylaşmamaktadırlar, ayrıca da pasifize olmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Yani kabullenici sessizlikte bulunan bir çalışan edilgen bir yapı kazanmaktadır denilebilir. Burada çalışan bilinçli olarak pasifize olmayı tercih etmektedir (Çakıcı, 2008).

Kabul edilmiş sessizlikte ortaya koyulan hareketler, çalışanlar ve kurum şartlarını aynı şekliyle kabullenmenin yanı sıra bu bozuk koşulları iyileştirmeye dair çözüm odaklarının da farkında olmayabilirler (Pinder ve Harlos, 2001). Emirlerin ve görevlerin, işgörenler tarafından sorgulanmadan yapıldığı yerlerde de kabullenici sessizlikten bahsedilebilir. İşgören emirlere itaat ettiğinde bundan başka bir alternatif davranış sergileyebileceğini düşünemez. Onlar için bu koşullar normaldir ve koşulların farklısı yoktur. Farkında olmadıkları için de kabul edip, susarlar (Pinder ve Harlos, 2001). İşgören itaatinin olduğu kurumlarda çalışanlar kendilerine verilen işin dışında farklı bir iş yapmayı düşünmezler ve mesailerini doldururlar (Çakıcı, 2010). Çalışanların sistemin makinelerinden bir farkı yoktur denilebilir.

*b) Pasif Sessizlik:* Pasif sessizlikte çalışan kasıtlı olarak ve belli bir çabanın sonucunda sessiz kalmaktadır. Bu sessizlik biçiminde, işgörenler arasında oluşan bir düşünce vardır ve bu düşüncede “düşündüklerini açık bir biçimde söylemenin, tavsiyelerde bulunmanın çalışana geri dönüşü olumsuz olacağı” şeklindedir. Bu düşünce etrafında birleşen çalışanlar kendi istekleri ile sessiz kalmayı tercih ederler. Çalışanlar bu gönüllü susuşun farkındadırlar. Örgütle farklı görüşte ya da farklı alternatiflerin bilgisine sahip olmaları, ne kadar söylemek isterlerse istesinler ümitsizlik, korkma, ilgisizlik ve kızgınlık gibi nedenlerle isteyerek ses çıkartmamakla sonuçlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Günümüz ekonomik koşullarına

bakıldığında birçok örgütte iş kaybı, olumsuz bakış açılarını üzerine çekme durumlarından kaçınmak için bu davranış benimsenmiş ve sürdürülemeye devam etmektedir.

#### 2.1.2.4. Van Dyne, Ang ve Botero'ya Göre Örgütsel Sessizlik Türleri

Dyne, Ang ve Botero (2003) sessizliği boyutlandırırken Pinder ve Harlos'un (2001) yaptığı sınıflandırmayı kendilerine rehber almışlardır. Dyne ve arkadaşları kategorize ettikleri sessizlik şekilleri şöyledir: kabullenici sessizlik (acquiescence silence), savunma amaçlı sessizlik (defensive silence) ve örgüt yararına sessizlik (pro-social silence).

a) *Kabul Edilmiş Sessizlik*: Çalışanın bir durum değişikliği olmayacağına olan inancı, görüşüne kıymet verilmemesi kişiye kendini yetersiz hissettirmektedir. Kabul edilmiş sessizlik, kişinin davranışları örgütün aldığı kararlara ve kurallara göre şekillenmeye başladığında ortaya çıkan bir durumdur. Örgüt kararlarına uyum sağlayan işgören durumu kabul edip sessizleşmeye başlayacaktır. Bu sessizlikte çalışan grup, kurumsal şartları fark etmelerine karşın, bu şartları iyileştirmeye veya değiştirmeye dair bir çabaları olmamasının yanında bir de pasifize olurlar (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Çalışan bir öneri getirdiğinde, aksaklığı dile getirdiğinde bir değişim olmadığını gördükçe sessizleşmeyi tercih etmektedir.

b) *Savunma Amaçlı Sessizlik*: Alanyazında "Korunmacı Sessizlik" şeklinde geçen bu suskunluk şekli; çalışanların, kurumda korunmacı bir yapıya bürünmeleri nedeniyle düşüncelerini, görüşlerini ve isteklerini açıklıkla söylemelerinin negatif bir durumla kendisine geri döneceği endişesiyle suskunluğu tercih etmesidir. Yani çalışanlar korktukları için konuşmamaktadırlar. Sessizlik türünde çalışanların bilerek pasifize olma durumları mevcuttur. Çalışanlar, çoğu sıkıntının farkındadır ama kendilerini korumak için bilinçli bir şekilde sessizleşirler (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Brinsfield (2009) korunmacı sessizliği, işgörenlerin örgütün faydasına gördüğü durumlarda önerisini sunduğu, zararlı çıkacağını düşündüğü yerlerde ise susmayı tercih ettiklerini söylemektedir. Günümüz ekonomi koşullarına bakıldığında bu durumun artarak devam ettiği söylenebilir.

c) *Örgüt Yararına Sessizlik*: Dyne, Ang ve Botero'nun (2003) etkilendiği örgütsel vatandaşlık kavramının devamında örgüt yararına sessizlik kavramı oluşmuştur. Çalışanların takım çalışmaları konusundaki düşüncelerinin neticesinde, diğer çalışanlara ya da kuruma yarar sağlamak hedefiyle görüşlerini, düşüncelerini

diğerleriyle paylaşmayı kendilerinde kalmadır. Bu sessizlik türünde örgütte ses çıkarmanın negatif durumlara yol açmasından çok diğer çalışanların ve kurumun fayda göreceğini düşünerek hareket edilmektedir (Kâhya, 2013). Bu sessizlik çalışanları ve kurumu korumak adına yapılan bir sessizlik türüdür (Brinsfield, 2009). Kültürümüzde “Kol kırılır yen içinde kalır.” sözü bu sessizlik türüne örnek teşkil eden bir söylem olarak değerlendirilebilir.

#### **2.1.2.5. Park ve Keil’e Göre Örgütsel Sessizlik Türleri**

Park ve Keil’in (2009) çalışmalarında sessizlik kavramı üç grupta toplanmıştır. Bunlardan ilki bilinçli sessizlik, ikincisi defansif sessizlik ve üçüncüsü de toplu sessizliktir. *Bilinçli sessizlikte* çalışanlar kurumda olanlar ve problemler konusunda bir şeyler bilseler bile düşüncelerini söylemeyerek kasıtlı olarak sessizliği tercih etmektedir. *Defansif sessizlik* çalışanların kişisel çıkarlarını korumak adına ve kurum içinde herhangi bir sorun ortamı oluşmaması için sessiz kalma şeklidir. *Toplu sessizlik* çalışanlarca alınmış ortak karar sonucunda çalışanların görüşlerini açıklamamaları yani sessiz kalmalarıdır (Kahveci, 2010).

#### **2.1.2.6. Knoll ve Dick’e Göre Örgütsel Sessizlik Türleri**

Knoll ve Dick (2012) çalışmalarında Dyne ve arkadaşları ile Pinder ve Harlos’un çalışmalarını baz alarak yeni bir sınıflandırmaya gitmişlerdir. Bu çalışmaların sonucunda “fırsatçı sessizliği” ekleyerek dördü bir sınıflandırmaya ulaşmışlardır (Çavuşoğlu ve Köse, 2019). Bunlar pasif, kabullenici, örgüt yararı ve fırsatçı sessizliktir. Dyne, Ang ve Botero’ya (2003) göre örgütsel sessizlik türlerinde pasif, kabullenici ve fırsatçı sessizlikten bahsedildiği için burada sadece fırsatçı sessizlikten bahsedilecektir.

*Fırsatçı Sessizlik:* Çalışanların, kendi yararlarına kullanabilecekleri bilgileri kasti olarak ve isteyerek gizledikleri sessizlik türüdür. Fırsatçı sessizlik, kurumda iş ile ilgili bilinen enformasyonun, görüşlerin diğer çalışanların zarar görmesine karşın kendilerine yarar sağlamak adına çalışanlar tarafından isteyerek gizlenmesidir (Knoll ve Dick, 2012).

#### **2.1.3. Örgütsel Sessizliğin Algılanma Boyutları**

Örgütsel sessizliğin işgörenlerce anlaşılmasını etkileyen üç boyut vardır. Bunlar; üst yönetimin tutumları, bölüm yöneticisinin tutumları ve örgüt içerisindeki

iletişim fırsatlarıdır (Mayhew, Grunwald ve Dey, 2006). Burada bu boyutlardan söz edilecektir.

*Üst Yönetim Tutumu:* Üst yönetimin tutumu, McGregor'un X teorisi ile benzerlik göstermektedir. Geleneksel anlayıştaki üst yönetici, işgörenlerin bencil olduğunu, kurumun yararına bir şeyi ancak zorunlu bir durum olursa veya bir kazancı olması durumunda yapacakları ve ayrıca çalışanlara güvenemeyeceklerini düşünmektedir. Bu anlayış ile çalışan ve çalışmaya devam eden üst yönetici doğal olarak iletişim kanalını da kapatmış görünmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Geleneksel formattaki üst yönetici aynı zamanda farklı düşüncelere de kapalıdır. Çalışan bunu fark ettirmeye çalışsa da alt kademe çalışanda zıtlasma korkusu meydana geleceğinden hem sessiz kalmayı hem de üst kademe yönetici ile aynı fikirdeymiş gibi beyanda bulunmayı tercih ettiği görülmektedir (Perlow ve Williams, 2003). Üst kademe yöneticisi, çalışanların kendisiyle aynı düşüncede olmasını istemektedir. Çünkü bu düşünce birliği bozulursa kurumdaki işlerin aksayacağı inancını taşımaktadır. Bu yüzden çalışanlar ile üst yönetimin aynı fikirde olması görüşü benimsenmektedir (Breen, Fetzer, Howard ve Preziosi, 2005).

İdareciler, zayıf yönlerinin ortaya çıkabileceği durumlardan kaçınmaktadırlar. Bu nedenle alt kademe çalışanların pasif kalmasını istemekte, pasif kalmayana da gerekirse baskı yoluyla pasif hale getirebilmektedirler. Çünkü böyle davranmazlarsa kendi kariyerlerini tehlikeye girmesi konusunda endişeleri olabilmektedir (Grant, Parker ve Collins, 2009). Yöneticiler bu davranışı kasti fakat gizli bir şekilde yürütmektedirler.

Yöneticilerin, çalışanlar ile arasında açık bir iletişim kanalı olması, çalışanlara kendilerini ifade edebilecek güvenli bir alan yaratması, katı kuralları ortadan kaldırması gerekmektedir. Takım çalışması konusu etkili kılınmalı ve örgütte olumlu bir iklim oluşturulmalıdır (Morrison ve Milliken, 2003). Çakıcı'ya (2007) göre fikirlerini korkmadan söyleyebilen kişilere “şikâyetçi” ,”sorun çıkarıcı”, yaftaları yerine “cesur”, “yürekli” gibi kavramlarla özendirilmeli, çalışanlara söyleyeceklerinde kararlı ve diğerlerini de cesaretlendirici ortamlar sağlanmalıdır.

*Bölüm Yöneticisi Tutumu:* Bölüm yöneticisi, işgörenlerle dirsekteması ilişki kurabilmektedir. Bu iletişim yakınlığı sayesinde yöneticiler işgörelere net bir şekilde neyi, nasıl ve ne zaman yapacaklarını söyleyebilmektedir. Bunun yanında demokratik bir tutum izlemek isteyen yönetici için işgören karar verme sürecine dâhil edilebilmelidir. Alanyazınında bölüm yöneticilerinin işgörenin ne iş yapacağı

konusunda aydınlatıldığı bir kademe olduğu ayrıca bu durumun çalışanın çalışma azmini de arttırdığı bulgusuna rastlanılmaktadır (Johlke ve Duhan, 2000).

Üstten alta olan iletişimde, verilecek olan mesajdan çok kısım yöneticisi ile işgören arasındaki ilişki önem arz etmektedir (Glauser, 1984). Bağlı olunan kısım yöneticisinin davranışları örgütün o bölümünde sessizliğe neden olabilir ya da tam tersi sessizliğin önüne geçebilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005). Yani bölüm yöneticisi çalışanların hem sesi hem de sessizliği olabilecek pozisyon olarak görülmektedir. Yöneticiyle iyi iletişim içinde olan işgörenlerin örgüte aidiyet duygusunda da yükselme olacağı tahmin edilmektedir. Bu demokratik ortamın oluşu diğer kısımlara da ulaşacak ve sorunların çözülmesinde farklı seslerden, farklı görüşlerden yararlanmak oranı artacağı ön görülmektedir (Breen et al., 2005).

*Örgütteki İletişim Fırsatları:* Çalışanların kurum içinde güven hissine sahip olmaları, fikirlerini açıkça ifade edebilmeleri ile üst yönetimle iletişim kanallarının açık olması kurum içinde olumlu bir ilişki yarattığı düşünülmektedir (Botero ve Dyne, 2009). Çalışanlar arasındaki ilişkinin düzenli olması, sorunlara aranılan değişik çözüm yolları, farklı tavsiyeler ve kıymetler kurumda güvenli bir ortam oluşmasına katkı sağlamaktadır. İşgörenler arasındaki güven duygusu işgörenler arasındaki iletişimin seviyesini etkilemektedir (Ruppel ve Harrington, 2000).

Örgütte karar verme aşamasında açıkça konuşabilmenin önemi büyüktür. Kararların verimli olabilmesi için bu açık iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Açık iletişim olmayışı işlerin yanlış anlaşılmasına ya da eksik söylenmesine neden olabilmekte bu da yanlış kararlara sebebiyet verip hatalı işleyişe neden olabilmektedir (Breen et al., 2005).

#### **2.1.4. Örgütsel Sessizlik Teorileri**

Örgütsel sessizlik teorileri bekleyiş teorisi, planlı davranış teorisi, fayda ve maliyet analizi, sessizlik sarmalı teorisi, kendini uyarılama teorisi, bilişsel çelişki teorisi, abilene paradoksu, öğrenilmiş çaresizlik, mum etkisi teorisi şeklinde dokuz başlık şeklinde incelenmiştir.

##### **2.1.4.1. Bekleyiş Teorisi (Vroom'un Beklenti Teorisi)**

Vroom'un 1964 yılında alanyazına kazandırdığı bekleyiş teorisine göre, bir davranışın oluşması kişinin kendi özellikleri ve etrafındaki şartlar gibi nedenlerin etkililiğiyle belirlenmekte ve yön kazanmaktadır. Diğer bir ifade ile çalışan, bir davranışı yaparken bu davranışın sonuçlarından etkileneceği ve gösterdiği çabanın

sonucunda gelebilecek ödül (bekleyiş) arasındaki ilişkiye bakmaktadır. Teoriye göre çalışanın gösterdiği gayret ile alacağı ödüle inancı tam olduğunda harcayacağı çabanın arttıracığı görüşü benimsenmektedir (Koçel, 2014). Bunun yanında çalışan gösterdiği çaba sonucunda sessiz kalmamanın negatif durum ortaya çıkarttığını gördüğünde ise çalışanın sessiz kalmaya devam ettiği gözlenmektedir (Çakıcı, 2007).

Örgütsel sessizlik bakımından bekleyiş teorisine bakıldığında, çalışanların sessiz kalmamaları sonucunda pozitif yönde gelişmeler oluyorsa sessizliklerinde azalma görülmektedir. Bunun yanında çalışanın istek ve fikirleri açıkça ortaya koymasında ise artış gösterdiği fark edilmektedir. Bu durumun tersi olduğunda ise fikir ve isteklerini açıkça söyleyemeyip sessizliklerine devam etmektedirler. Çalışanlar fikirlerini ve isteklerini açıkça ifade ettiklerinde olumlu sonuçlarla karşılaşacakları inancına sahip olmadıklarında sessizleşmeye başlamaktadırlar (Çavuşoğlu, 2014).

#### **2.1.4.2. Planlı Davranış Teorisi (Ajzen)**

Teori, 1970 yılında Ajzen ve Fishbein tarafından geliştirilmiştir ve teori örgütsel sessizlik kavramına açıklık kazandırması bakımından önem arz etmektedir. Teorinin kaynağı, bireyin bir şeyi yapabileceği ya da yapamayacağı konusundaki “niyet” ile ilgilidir. Eğer bireyin niyeti yapacağı şey konusunda beklediği sonucu elde edeceği ise bu işi başarma oranı çok yüksek olmaktadır. Örneğin iki kişi yüzme öğrenmek istemektedir. Yüzmeyi öğrenme konusunda ikisinin de niyeti aynı derecede yüksek ama içlerinden biri, bunu başaracağına inanmaktadır. Kurama göre başarı inancı yüksek olanın başarılı olma ihtimalinin diğerinden fazla olacağı varsayılmaktadır. Bu teori niyet kontrol biçimi ile ilgili olarak karşımıza çıkmasıyla birlikte, bu durumu etkileyen farklı nedenlerinin olabileceği de göz ardı edilmemelidir (Ajzen, 1991). Benzer biçimde çalışanın, kurum içinde sessiz kalmamasını ancak konuştuğunda isteklerine ulaşacağına inanıyorsa, konuşmayı önemsemekte ve başaracağına dair inancı artmakta, fikirlerini korkmadan söyleyebilmektedir. Çalışan bunun tersi durumda ise sessiz kalmayı seçmek zorunda hissetmektedir. Bu seçim de bir kelebek etkisi yaratarak örgütteki sessizlik durumunu dalga dalga arttırmaktadır (Ateş, 2013).

#### **2.1.4.3. Fayda ve Maliyet Analizi**

Sessizliği açıklarken kullanılan teorilerden biri olan fayda-maliyet analiziyle ilgili Dutton ve arkadaşlarının (1997) yaptığı çalışmalar karşımıza çıkmaktadır. Teoriye göre, örgüt çalışanlarının sessiz kalmaya karar verirken yaptıkları hesap, yani

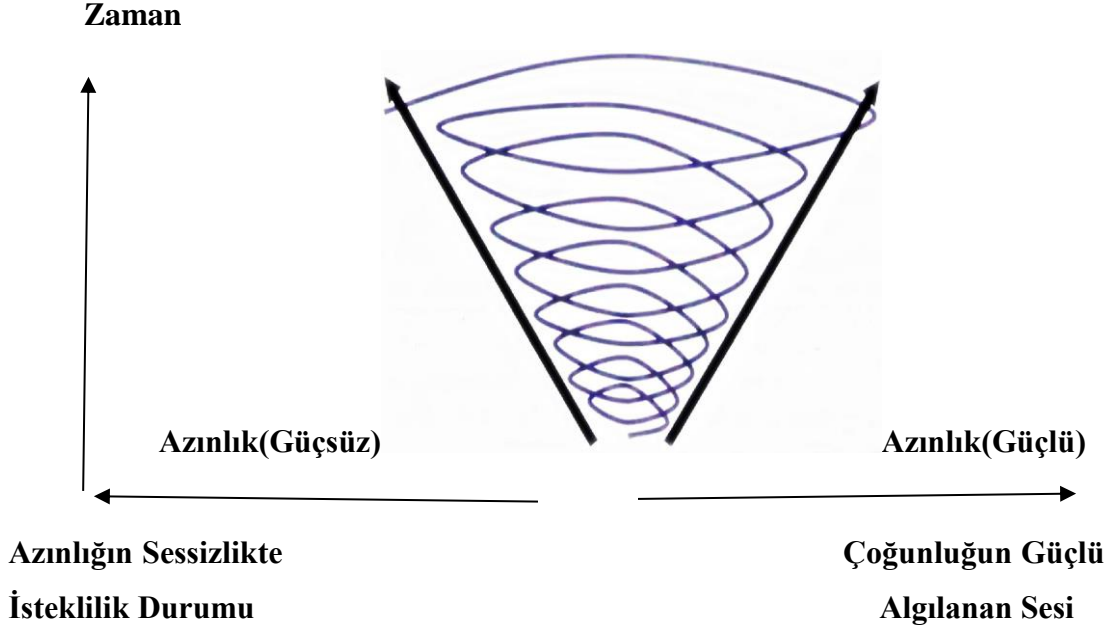
konusurlarsa elde edilecek fayda ya da zararlar, konusunda bir kıyaslama yaptıkları söylenmektedir. Zarar kısmı bir zaman ve enerji atılı olarak kabul edilmekte ve çalışanların sessiz kalmadıklarında karşılaşılabilecek olumsuz tepkileri düşünerek de sessiz kaldıkları görülmektedir. Bu olumsuz tepkiler, izole edilmekten iş kaybına kadar uzanan geniş bir yelpazedeki davranışları içerir (Bildik, 2009). Çalışanlar, kişisel fayda-maliyet analizlerini oluştururken örgütte daha önce yaşanmış durumları ve tecrübelerini de göz önünde bulundurmaktadırlar. Bu analiz şekli sadece işle ilgili değil sosyal ortam içinde yapılabilen bir yöntem olarak görülmektedir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010).

Kurumlarda gösterilen fayda-maliyet analizleri gösterilmeyen ve çalışanların içinde olan bir durum olduğu için bu durum çoğunlukla anlaşılabilir bir durumdur ve sessizliği de beraberinde getirmektedir (Kahveci, 2010). Çalışanlar, kurumdaki kişilerle iş birliği içinde bir çalışma yaptıklarında önce çıkarılarını etkileyecek durumları hesaplamakta ve bunun karşısında nasıl davranacağını da düşünmektedirler. Şayet bir tepki gösterilirse ve bu tepki kişinin çıkarılarını etkileyecekse çalışanlar tarafından sessizlik durumu tercih edilmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Teoriye göre çalışanlar sessiz kalmamalarının kendi çıkarılarını arttırıcı bir durum olarak algıladığında sessizliklerini bozdukları görülmektedir.

#### **2.1.4.4. Sessizlik Sarmalı Teorisi**

Noelle-Neumann 1974 yılında “Sessizlik Sarmalı Teori”sini şekillendirdiklerinde, bu sarmalın aslında kişinin fikrini söylemeye, iletmeye olan isteklilik halinin yaşanan çevre tarafından nasıl değerlendirildiğinin bir işlevi olduğunu ileri sürmüşlerdir (Scheufele ve Moy, 2000). Bu teoriye bakıldığında; kişilerin, kendi etkin düşüncelerini ortaya koymak için etraflarına baktıklarını ve çoğunluğun düşüncesine katıldıklarını, azınlığın düşüncesini ise göz ardı ettikleri gözlemlenmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003). Başka bir söyleyişle çoğunluğun fikrine katılma gözde bir durum olarak karşımıza çıkmakta ve diğer çalışanlar tarafından daha kolay benimsendiği görülmektedir. Noelle-Neumann teorisinde yatay baskı durumlarının bireylerin ötekileştirilme endişesinden dolayı düşüncelerini söylemek konusunda net olmadıklarını ifade etmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003). Kısacası dışlanma korkusu kişiyi sessizlik davranışına itmekte, çoğunluğa uymak zorunda bırakmaktadır. Bir konuyla ilgili sessiz kalan çalışanın, başka bir konu söz konusu olduğundan yine sessizliğini koruyacağı düşünülürse, sessizliğin bu şekilde bir

sarmal oluşturarak yayılacağını görüşü yaygınlaşmaktadır. Şekil 2.1’de Bowen ve Blackmon’un (2003) araştırmalarında yer alan sessizlik teorisinin çalışanlar üzerindeki bulaşıcılığı dikey sarmallar üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Sessizlik Sarmalı (Bowen ve Blackmon)

#### 2.1.4.5. Kendini Uyarılama/Gözleme Teorisi

Kendini uyarılama teorisi, insanların sosyal bir varlık olarak çevrelerindeki toplumsal ve kültürel etkilere dikkat ederek, kişisel davranışlarına şekil vermesi üzerine odaklanan bir teoridir. Kendini uyarılama teorisi, çalışan kişilerin kurumla uyumlu olabilmesi için iç ilişkileri dikkatle izlemesi ve ilişkilere göre davranışlarını kontrol etmesi olarak ifade edilmektedir (Greenberg ve Baron, 2003). Ortama göre kendini uyarlayabilenler uyarlayamayanlara göre daha başarılı oldukları gözlenmektedir. Başka bir şekilde ifade edilirse uyum sağlama konusunda kötü olanlar fikirlerini daha yüksek sesle söyleyebilmektedir, uyum davranışı yüksek olan çalışanlar ise kuruma uyum sağlamak adına sessiz kalmak konusunda daha istekli davranırlar (Afşar, 2013). Bu teoriye göre, çalışanlar örgütün durumuna göre davranışlarını düzenlemektedirler (Çatır, 2015). Türk kültüründe de “nabza göre şerbet” sözü toplumda kabul edilen bir deyiş olarak karşımıza çıkmakta ve bu teoriyle de uyum gösterdiği görülmektedir.

#### **2.1.4.6. Bilişsel Çelişki Teorisi**

Festinger (1957) teoride bireylerin sürdürdüğü inançları değiştirebilmek için öncelikle davranışlarını değiştirmeleri gerektiğinden bahsetmektedir. Teoriye göre “Bilinç sosyal gerçekliği değil, sosyal gerçeklik bilinci belirler.” ve bu Marksist görüşün sınıf bilinciyle benzerlik göstermektedir (Yanık, 2012). Festinger, teori için “Bireyin zihni inandığı şeyin kötü olması durumunda bile kişinin bu şeyin kötü olmadığına kendini ikna etme çabasıdır.” demektedir. Örneğin örgüt içinde oluşan bir olay bireyi olumsuz etkilemekte, birey bu durumda deneyimlediği olumsuz olayın, aslında olumsuz olmadığına hem kendini hem de etrafındakileri ikna etmeye çalışmaktadır.

#### **2.1.4.7. Abilene Paradoksu**

Bireylerin sessizlik durumlarını inceleyen teorilerden biri de abilene paradoksudur. Harvey’in 1974 yılında geliştirdiği bu paradoksta kişiler, fikirlerini örgütlerinin düşünce yapısı ile aynı olmasa bile örgütteki diğer kişilerin arzularını önemsemekte ve kendilerini diğerleriyle birlikte hareket etme zorunluluğunda hissetmektedirler. Kişiler diğer bireylerle aynı ya da farklı düşünce yapısına sahip olabilmektedirler. Teoriye göre kendi düşüncesinin ortak düşünce yapısından farklı olduğunu gören birey farklı düşünce yapısına karşı çıkmaz, hatta ortak düşünce yapısına uyum gösterebilmektedir. Bu uyumun sonucunda örgüt içinde ortak düşünceye hizmet etme ve sessizlik durumu ortaya çıkmaktadır (Afşar, 2013). Abilene Paradoksu yönetsel bakımdan incelendiğinde buna benzeyen döngülere girildiği görülmektedir. Bu döngü yüzünden hem örgütte sessizleşme hem de örgütün gelişimi konusunda yavaşlama hatta durma söz konusu olabilmektedir.

#### **2.1.4.8. Öğrenilmiş Çaresizlik**

Seligman ve Miller tarafından 1975 yılında geliştirilen teoride, bir hayvan veya insan, yaptığı hareketlerden ayrı olarak başka sonuç ile karşılaşıyorsa, bu sonucun yaptığı kendi hareketlerinden ayrı olduğunu öğrenmektedir (Seligman ve Miller, 1975). 1970’li yıllara yaklaşırken köpeklerle bir deney yapılmış ve deneyde köpeklerle elektrik şoku uygulanmıştır. Köpeklerde iki grup vardır, bunlardan biri elektrik şokundan kaçabilirken diğer grup köpekler ne kadar çabalarsa çabalasın bu elektrik şokundan kaçamayacaklardır. Bu bir dizi deneyin sonucunda kontrol grubundaki köpekler klasik şartlanma ile elektrik şokundan kaçabileceğini öğrenmiştir. Diğer

gruptaki köpeklerde ise birkaç kez elektrik şoku verilip kaçmasına müsaade edilmediğinde artık kurtulmaya çalışma davranışını yapmadıkları aynı zamanda aldıkları şok karşısında pasifivize oldukları ve köpeklerin durumu kabul ettikleri gözlenmiştir. Bunun sonucunda, sonucun değişmeyeceğini öğrenen köpek grubu öğrenilmiş çaresizlik teorisini doğrulamışlardır (Seligman ve Miller, 1975). Köpeklerle gerçekleştirilen bu deneylerdeki gibi çalışanlar da sonucun değişmeyeceğini bildiklerinde sessizlik göstermeye başlamaktadırlar. Bunun dışında konuşmasına müsaade edilmeyen ya da söylediğine önem verilmeyen kişinin davranışlarında da yavaş yavaş geri çekilme meydana gelmekte ve kişi pasifize olup sessizliği tercih etmeye başlamaktadır.

#### **2.1.4.9. Mum Etkisi Teorisi**

“Mum about Undesirable Messages” kelimelerinin kısaltılmış halidir. İstenmeyen mesajlarla ilgili sessiz kalma anlamındadır. MUM etkisi bir kısım zarar verici bilgiyi iletmedeki isteksizlik hali şeklinde tanımlanmaktadır (Rosen ve Tesser, 1970). Yönetici-çalışan ilişkisindeki hiyerarşinin MUM etkisini arttırdığı gözlenmektedir (Milliken et al., 2003). Bir başka ifade ile negatif sonuçlardan sıyrılmak amacıyla olumsuz olan durumları söylemekten kaçınan kişiler bu kötü durumların iletene olmaktan rahatsızlık duymakta ve bu negatif bilgileri iletmemektedirler. Ayrıca birilerinin emrinde olan işgörenin bir bilgiyi yöneticilerine aktarırken negatif bilgiyi yumuşatarak ve olabildiğinde az söyleyerek ifade etmeyi tercih ettikleri görülmektedir (Milliken et al., 2003).

#### **2.1.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri**

Örgütsel sessizliğin nedenleri bireysel, yönetsel ve örgütsel nedenler olarak üç başlıkta incelenmektedir. Bireysel nedenlerin altında yöneticilere güvenilmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler olmak üzere dört alt başlıkta; yönetsel nedenler yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma korkusu, yöneticilerin örtük inançları olarak iki alt başlıkta; örgütsel nedenler olarak ise örgüt kültürü, örgüt iklimi, sessizlik iklimi şeklinde üç alt başlıkta incelenmektedir.

##### **2.1.5.1. Bireysel Nedenler**

Örgütsel sessizlik konusunda aşağıdaki bireysel nedenler görülmektedir. Bunlar yöneticilere güvenilmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir.

Yöneticilere Güvenilmemesi: Örgüt çalışanları yöneticilerine güvenemedikleri için bildikleri doğruları söylemekte sıkıntı yaşamaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütlerde sessiz kalmayıp düşüncelerini söyleyen yani muhalif tutumlar gösteren çalışanlar yöneticileri ve örgütleri tarafından hoşgörü ile karşılanmadığı için konuşmaktan kaçındıkları ve bu konuda isteksiz oldukları görülmektedir (Sprague ve Ruud, 1988; Nemeth, 1997). Bunun dışında çalışanların yöneticilere ilettikleri düşüncelerinin dikkate alınmadığını, örgüt içerisinde bir fark oluşturmadığını gördüklerinde de sessiz kalmayı tercih ettikleri bilgisine ulaşılmaktadır (Sarıoğlu ve Özdemir, 2013).

Konuşmanın Riskli Görülmesi: Çalışanlar genellikle olumsuz değerlendirme alacakları fikir, düşünce ve bilgiyi yönetime ya da meslektaşlarına söylemekten kaçınırlar. Çalışanlar bu ifadeleri söylediklerinde oluşabilecek olumsuz durum değerlendirmesi neticesinde problem yaratıcı, şikayetçi, hatta istenmeyen bilgileri dağıtıcı olarak mimmekten korktukları için sessiz kaldıkları ifade edilmektedir (Çakıcı, 2007; Kahveci, 2010; Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanlar, kurumda oluşan sıkıntılar alakalı fikirlerini açık bir şekilde söyleyebilmeleri ve bu durumlarla ilgili tartışmada bulunmanın risk oluşturduğunu düşündüklerinden sessizlik davranışı göstermektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003). İşgören çalıştığı kurumla ilgili konuştuğunda bunun sonucunda negatif bir durumla karşılaşacağı veya söylediği şeyin kendisine herhangi bir artı değer katmayacağını düşündüğünde sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Ateş, 2013).

İzolasyon Korkusu: İşgörenler kendi düşüncelerinin örgütteki çoğunluk oluşturan grup tarafında yer almadığını düşündüklerinde ortamdan reddedilme endişesi taşımaktadır. Bu dışlanmanın yaşanmaması için daha güvenli bir yol izlemeye karar verirler ve bu güvenli yol işgöreni çoğunlukla sessizliğe itmektir. İzolasyon korkusu bu reddedilme ve yalnız bırakılma endişesi olarak ifade edilmektedir (Scheufele ve Moy, 2000). Milliken ve Morrison (2003) araştırmalarında çalışanların sessizlik davranışlarının altında yatan nedenler arasında, çalışanların kurumlarda sıkıntı çıkartan ya da muhalif davranış gösterenlerin dışlanmaktan korkmalarının yattığını ifade edilmektedir.

Geçmiş Tecrübeler: Çalışanların geçmiş tecrübeleri onların sessiz kalmalarında bir neden olarak görülmektedir. Sadece kendi tecrübeleri değil örgütte bulunan diğer çalışanların da tecrübelerinden faydalanarak sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Burada tecrübe demekle anlatılmak istenen çalışanın daha önce

sorun yaşadığı durumlarda konuşması ve neticesinde olumsuz tepkiye karşılaşmış olmasını ifade etmektedir. Bunun yanında sadece kendisinin yaşadığı değil, “Kızım sana söylüyorum gelinim sen işit.” sözünde olduğu gibi diğer çalışanların aldığı olumsuz tepkiye şahit olması çalışanı konuşmakta isteksiz hale getirmektedir. Bunların çalışanı sessizliğe iten sebeplerden olduğu görülmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

#### **2.1.5.2. Yönetmel Nedenler**

Örgütsel sessizlik konusunda aşağıdaki yönetmel nedenler görülmektedir. Bunlar yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma korkusu, yöneticilerin örtük inançlarıdır.

Yöneticilerden Olumsuz Geri Bildirim Alma Korkusu: Sessizlik durumunun iki tür durum karşısında oluştuğu söylenmektedir. Birincisi kurumda sorunlarla alakalı konuşmanın kıymetli bir davranış olmadığı, ikincisi ise çalışanın fikir ve endişelerini söylemesinin tehlikeli bir durum yarattığı inancıdır (Milliken ve Morrison, 2000). Bir kurumda konuşmanın tehlikeli bir durum yaratacağı inancı, bu sessizlik durumunda oldukça etkilidir (Durak, 2018). Kurum içinde çalışanların fikirlerini söyleyebilmeleri için örgütsel koşulların uygun olması gerekmektedir. Bu koşullardan ilki yöneticilere istekleri ileten iletişim kanallardaki açıklık durumudur (Pickard, Sheaf ve Dowling, 2006). Klasik yönetim yapılanmasında iletişim hareketi üstten alta doğru tek yönlü gitmekte ve alttan üste yeteri kadar açık olmamaktadır. İdarecilere isteklerini, görüşlerini ileten ve reddedilme veya karşı çıkılma gibi durumlarda karşılaşan çalışanın özgüvenleri azalmaktadır. Bunun yanında söyleyeceği şeyin önemsiz olduğunu veya kendisi için riskli olduğunu düşünerek çaba sarf etmeyi zaman geçtikçe azalttığı görülmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008). Örgütlerde sessizlik duruma yol açan önemli nedenlerden birisi de yöneticilerin alt kademe çalışanlardan olumsuz bir bildirim alma korkusudur (Durak, 2018). Bu korku kendine güveni olmayan yöneticilerde daha çok görülmekte ve alt kademe çalışanların isteklerini görmezden gelme ya da ilgileniyormuş gibi görünüp ilgilenmemek şeklinde kendini göstermektedir (Milliken ve Morrison, 2000). İdareciler negatif bir geri bildirimle karşılaştığında kendini eleştirmek yerine alt kademe çalışanları eleştirmeyi hatta suçlamayı tercih etmektedirler (Durak, 2018).

Yöneticilerin Örtük İnançları: Örgütsel sessizliğe neden olan önemli bir faktör de yöneticilerin örtük inançlarıdır. Yöneticiler, çalışanların sadece kendilerini düşünen

ve güvenilmeyecek kişiler olduğuna inanmaktadırlar. Bu klasik yönetim anlayışına paralel bir görüş olarak görülmektedir. Klasik yönetim inancına göre çalışanlara güvenilmemesi gerektiği gibi onları ceza ile korkutmak ayrıca sürekli de denetim altında tutmak gerekmektedir (Durak, 2018). Yönetici böyle düşündüğünde kurumda alttan yukarıya doğru iletişimde önü kesildiği ya da engellendiği anlaşılmaktadır (Milliken ve Morrison, 2000).

Üst yönetimin ikinci örtük inancı zaten her şeyi kendilerinin “en iyi” bildiklerini inançlarıdır. Bu düşünce yöneticilerin çalışanlarını “ekonomik insan” olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır. Onlar için çalışanlar, kendini düşünen ve çalışmamak için ellerinden geleni yapan ve örgüt için neyin iyi olduğu kararını verecek düzeyde olmayan insanlardır (Durak, 2018).

Üst yönetimin üçüncü örtük inancı ise örgütsel sessizlik varsa aslında herkes durumundan memnundur ve sıkıntı yoktur. Ayrıca çatışma yaratacak durumlardan kaçınılması, uyumsuzluğun önüne geçilmesi örgütün sağlığı açısından iyi sayılmaktadır. Yani örgütteki farklılıkları bir zenginlik kaynağı olarak görmeyip bunun bir çatışma durumuna yaratacağı düşüncesi hâkim görünmektedir. Bu farklılıkları, çeşitliliği bastırmak gerekmektedir çünkü örgüt içindeki birliğin bozulması bu gibi çatışma durumlarından ileri gelmektedir şeklinde düşünülmektedir (Durak, 2018). Klasik örgüt yönetiminde iletişimdeki çatışma durumu negatif bir durum olarak algılanmakta ve zararlı ve ciddi sıkıntıların ana nedeni olarak görülmektedir (Taras, 1991).

### **2.1.5.3. Örgütsel Nedenler**

Örgütsel nedenler örgüt kültürü, örgüt iklimi, sessizlik iklimi şeklinde üç başlık altında incelenmektedir.

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü; kurumda çalışanların beklentileri, aralarındaki ilişkileri, hisleri, örgüt kuralları, inançları, kişilerin ve örgütün değer yargılarından oluşan karma yapı olarak tanımlanmaktadır. Yani, bir örgütte işgörenlerle ilgili var olan her şey örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürü; çalışanların sosyal ve kişisel ihtiyaçlarını karşılayarak çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak, çalışanların takım haline gelmesini ve örgütün hedeflerini benimsetmesi ve örgüte karşı güven duygusunu çoğaltmasını sağlamaktadır. Bunun sonucunda da çalışmada verim sağlanmaktadır (Kavi, 2008).

Örgüt kültürünün çalışanların fikirlerini, yöneticilerine söyleyebilmeleri konusunda etkili bir rolü bulunmaktadır. Örgütlerdeki formel ve informal durumların tamamında etkili olan kültür örgütte oluşabilecek sessizlik durumu ile çok yakından ilgilidir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016). Örgütsel sessizlik ara sıra kişinin kendi öz özelliklerinden kaynaklansa da insanların kurumlardaki yönetim şeklinin ve anlayışının da sessizliğe neden olduğunu söylemek mümkün görünmektedir (Kâhya, 2013). Yani kişisel yapısı sessiz olmaya uygun olmayan birinin de örgütün kültürü ve yapısı nedeniyle sessizlik durumu gösterebileceği gerçeği mevcut görünmektedir.

Örgüt İklimi: Örgüt iklimi; örgütü tasvir eden, örgütün diğer örgütlerden ayırıcı özellikleri olduğunu gösteren, süreç ilerledikçe oturan, zamanla örgütte çalışanları kişilerin davranış biçimlerini şekillendiren, çalışanların davranış biçimleriyle şekillenen, elle tutulamayan ama çalışanlar tarafından hissedilebilen özelliklerin toplandığı kümeye denmektedir (Karcıoğlu, 2001). Çalışanların örgüt ikliminde kendilerini bulabildikleri ölçüde iklimin iyi, bunun tersi durumda ise iklimin kötü olduğu söylenmektedir (Büte, 2011). Bu sebeple çalışanlar tarafından algılanan örgüt ikliminin örgütsel sessizliğe etkisi olduğu söylenmektedir (Jahanbakhshian, Assadi ve Nejad, 2015).

Örgüt ikliminin çalışanlar tarafından olumlu hale getirilebilmesi için idarecilerin çalışanlara düşüncelerini açıkça ifade edebilecekleri bir ortam yaratmaları gerekmektedir. Çalışanların kurum içinde fikirlerini açık bir şekilde konuşabilmelerinin ve gerekli konularda çatışma yaratmalarının risk taşıdığını ve ödenecek bir bedeli olduğunu düşündüklerinden sessizlik davranışı gösterdikleri düşünülmektedir (Acaray, 2014).

Sessizlik İklimi: İdarecilerin inançları ve düşünceleri, kurum içindeki hareketleri, örgütün yönetim şekli, kurumsal yapıyı etkilemektedir. Bu durum normal olarak kurum çalışanlarını da etkisi altına almaktadır. Örgütün sağlığı ve gelişimi için alt kademe çalışanlarının üst kademe çalışanlarına bilgi akışında açıklık önemli bir yer tutmaktadır. Örgütsel sessizliği destekleyici uygulamaların varlığı, çalışanları sorunlar ve olumsuz durumlarla ilgili konuşmalarının riskli aynı zamanda gereksiz olduğu düşüncesine ulaştırmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütteki sessizlik ikliminin, örgütte yapacağı farklılaşma ve ilerlemenin karşısında bir engel oluşturacağı bunun yanında çalışanların çalışma şevkini kıracağı görülmektedir. Çalışanların bu olumsuz ortamda fikirlerini söylemek konusunda

tereddüt etmeleri, önemli olmayan hatta bunun yanında riskli bir tehlike yaratacağı fikrini kabul ettikleri görülmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005).

### **2.1.6. İşgörenlerin Sessiz Kalma Biçimleri**

İşgörenlerin sessiz kalma biçimleri işgören itaati, sağır kulak sendromu, çekilme ve başka davranışlara yönelme, pasif kalma ve razı olma olarak dört başlık altında incelenmektedir.

#### **2.1.6.1. İşgören İtaati**

Geleneksel yapıyla yönetilen örgütlerin yapı taşlarından biri itaattir (Acaray, 2014). Bu tip örgütlerde işgörenlerin kurumun genel amaçlarına bağlı kalma, idarecilerinin görevlendirmelerine riayet etmek zorunlu olmaktadır. Farklı fikirlere ve fikir ayrılıklarına müsaade edilmeyen bu örgütlerde otoriter bir rüzgâr esmektedir (Oruç, 2015).

Çalışan itaati, işgörenlerin kurumdaki koşulları ve kendilerinden beklenen işleri kendi düşünce süzgeçlerinden geçirmeden almaları, oluşan seçeneklerin az sayıda olduğunun farkında olsa bile ses çıkarmamasıdır. İşgörenin itaat etmesi sessizlikten daha sancılı bir durum olarak görülmektedir. İtaat eden işgörenler sessiz olduklarının farkına bile varmamakta, içinde buldukları durumun ne olduğunu bilmeden isteksiz, çoğu zaman da bilmeden susmayı tercih etmektedirler. Çalışandan, öncesinde kendisine bildirilen görevlerini gerçekleştirme beklenmekte ve çalışanın kendisinden fazladan bir şey eklemesi çokça beklenmemektedir (Ergün, 2007). Bu itaat şekline göre işgörenler durumlarını normal olduğunu düşünüp sessizlikleriyle kurumlarına bağlı olduklarını düşünmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001).

#### **2.1.6.2. Sağır Kulak Sendromu**

Alanyazındaki diğer adı “örgütsel hareketsizlik”tir. Bu sendromda işgörenler kurumda oluşan problemlerde susmak adına işitmemiş veya şahit olmamış gibi hareket etmektedirler. İşgörenler bu durumu pozitif bir durummuş gibi değerlendirmektedirler. İşgörenlerin pozitif bir durum olarak algıladığı bu davranış zamanla kurumun iklimi haline gelebilmekte ve işgörenleri bu şekilde davranmaya iten bir durum haline almaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Çalışanlarda bu sendromun oluşma sebebi kurumdaki iletişim, adalet ve örgütsel iklim gibi kavramların yeter düzeyde gelişmemesine bağlandığı gözlenmektedir (Yanık, 2012). “Üç maymunu oynamak” deyimini yani “Görmedim, duymadım, bilmiyorum.” bu sendromu çok güzel tarif eden

bir deyim olarak karşımıza çıkmaktadır (Demirtaş, 2018). Türkiye’de kurumlarda bir işgörenin üzerine vazife olmayan işlerde kendini göstermesi gizil ya açıkça verilebilen bir cezaya karşılık gelebilmektedir (Çakıcı, 2007).

### **2.1.6.3. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme**

Örgütte sessizlik işgörenin kendisini geri çekmesi veya bunun dışında davranışlara kendilerini yöneltmeleriyle oluşmaktadır (Dyne et al., 2003). İş yerine en çok zarar veren durumların başında güvensizlik gelmektedir. İşgörenlerin susma durumunu daha güvenli bulması konuşmanın risk durumu olarak değerlendirilmesinden gelmektedir ve bu durum işgörenlerin düşüncelerini söylememeleriyle ortada bir sorun olduğunda bunu ortadan kaldırılmasına engel olmakta veya sorunun ortaya çıkmasını geciktirmektedir. Çözülmeyen her sıkıntı kurumun kaçıracağı fırsatlara neden olabilmektedir. Ayrıca işgörenlerin yaşadığı stres durumları da iş düzeylerini düşürmekte bu da örgüt için negatif bir durum oluşturmaktadır (Bildik, 2009). İşgörenlerde çekilme durumunun şunlardan oluştuğu tespit edilmiştir: çalışan değişimi, ilgisizliği, çalışanın iş devamsızlığı ve işgören sessizliği. İşgörenin örgütte karşılaştığı negatif durumlar kurumun tazelenmesine ve ilerlemesine faydalı olma durumu elinden almaktadır. Söylemenin fayda getirmeyeceğini bilen işgören kurumdaki faaliyetlere yaklaşmayarak geri çekilme durumunu üstlenmektedir (Brinsfield, 2009).

### **2.1.6.4. Pasif Kalma ve Razi Olma**

Pasif kalma ya da razı olma durumlarında olan çalışanlar, diğer çalışanların ya da idarecilerin gayri ahlaki işlerine ve gayri yasal yaptıklarına hiç tepki gösteremeyerek hatta bunu kabul ederek pasifize olmaktadır. Bu sessizliğin “ilgisiz sessizlik”, “geri çekilen sessizlik”, “destekleyici sessizlik”, “anlamsız sessizlik” olmak üzere dört ayrı biçimi vardır (Demirtaş, 2018). Çalışan, korktuğu için bildiklerini saklamakta ve kurum bundan zarar görecekt dahi olsa yanlış olduğunu bilmesine rağmen desteklemeye devam ediyormuş gibi yapmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Buradaki sessizlikte yine birçok sessizlik türünde olduğu gibi konuşsa da bir şeylerin değişmeyeceğine olan inanç şekli görülmektedir.

### **2.1.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

Örgütsel sessizliğin sonuçlarına bakıldığında sessizlik bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta incelenmektedir (Sarioğlu ve Özdemir, 2013). Sessizlikten

kaynaklanan negatif durumlar hem örgütün yapısına hem işgörelere zarar vermektedir. Çalışanlarının konuşması için cesaretlendiren kurumlarda sessizlik kaynaklı sorunlarla pek karşılaşılmamaktadır. Bu da bu tip örgütlerin daha başarılı olması beklentisini doğurmaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Örgütlerde sessizliği bozmak demek sadece insanın kendi içinde kurguladığı bir durum değil aynı zamanda diğer çalışanlar, yönetim, örgüt kültürü gibi birçok etkeni göz önünde bulundurarak ortaya koyulacak bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik hem örgütü hem işgöreni etkileyen bir davranış biçimidir. Bunun yanında örgütlerde oluşmuş olan kültür, sessizlik durumunun işgörenlerinin hali hazırdaki durum ve şartlarından olan memnuniyetinin bir göstergesi olarak da algılanmaktadır (Demir ve Demir, 2012). Burada bireysel ve örgütsel sonuçlardan söz edilmektedir.

#### **2.1.7.1. Bireysel Sonuçları**

Örgütsel sessizlik, düşük çalışma isteği, performans düşüklüğü, kalitesiz iletişim ortamı, sabotaj hareketleri, kurum bağlılığında düşüklük, örgüte güvenmeme, iş doyumunun yeterli olamaması, işgören değişim devriminin yüksek olması gibi değişkenlerle ilişkili bir kavramdır. Bunun sonucunda oluşan baskı bireyin kendini ifade etmek konusunda kısıtlamaktadır. Örgütsel sessizliğin iştirakçilik, yaratım, adalet gibi içten gelen unsurlarla olan olumsuz ilişkisi, hayat doyumunu ile de negatif yönde bir ilişkisinin olduğunu düşündürmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014).

Sessizliğin olduğu kurumlarda işgörenler birbirlerine karşı ön yargılı düşünce geliştirmektedirler. Bu da çalışanlar arasında sinik tutumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Nartgün ve Kartal, 2013). Sessizlik durumu hemen olmasa da zaman içerisinde güvenme sorunu yaratmaya başlamakta ve çalışma isteğinde azalma meydana getirdiği gözlenmektedir. İşgörenin söylemek istediklerini söylediğinde bir şeye yaramadığını, bir etkisinin olmadığını ayrıca konuşmasının onun için bir tehlike arz edeceğini gördüğünde sessiz kalmayı tercih etmektedir. Sessiz kalınan örgütte işgörenin verimliliği düşmeye, örgüt için rakiplerine karşı bir geri kalma oluşmaya, piyasada tutunması zorlaşmaya başlamaktadır (Üngüren ve Ercan, 2015).

Örgütlerde sessizlik durumu işgörenler üzerinde olumsuz duygular oluşturmaktadır. Buna ek olarak işgörenler yöneticilerine ve aynı seviyede çalıştıkları arkadaşlarına alınma hatta bunu daha ilerletip “kin” duygusu beslemeye başlamaktadır. Olumsuz duygular yaşayan işgörenlerle çatışma durumlarında artma

görülmekte ve kişiler kendini korumayı arttırmakta egoist bir yapı almaya başladığı görülmektedir (Alpaslan ve Kayalar, 2012).

### **2.1.7.2. Örgütsel Sonuçlar**

Örgütlerde üst-alt ilişkisinde alt kademe çalışanlarda ve iklimde sessizlik yoğun olduğunda adaletsizlik kültürü, duymayan kulaklar, görmeyen gözler ve az sayıda ses olduğu görülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001; Harrison, 2018). Sessizliğin örgütlerde ortak bir durum oluşturması örgütte sessizlik iklimi oluşturmakta ve kurumu durgunlaştırmakta aynı zamanda örgüt içinde uyumlu olmayı engellemektedir (Üngüren ve Ercan, 2015). Örgütsel sessizliğin iklime dönüştüğü hallerde örgütte herhangi bir tartışma hali olamamaktadır. Örgütün gelişmesine engel olan bu durum değişim hızını da düşürmekte ve çevreye olan uyum durumunu da etkilemektedir (Alpaslan ve Kayalar, 2012).

Özetle sessizliğin kurum üzerindeki tesirlerine bakıldığında çalışanların görüşlerinin farklılığı, söylediklerinin kulak ardı edilmesi, söylediklerinden faydalanılmaması, herhangi bir olumsuz geri bildirim yapılmayarak bundan kaçınılması, problemlerin yöneticilere iletilmemesi ve bunun yanında iletilenlerin de filtrelenerek eksik iletilmesi, çevreye uyum gösterilememesi, problemlere tepkisiz kalma ve örgütte iletişimin sekteye uğraması gibi etkilerle karşılaşılmaktadır. Bu tür etkiler örgütün gelişimini, çalışanın da çalışma isteğini engelleyebilmektedir (Morrison ve Milliken 2000).

### **2.1.8. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar**

#### **2.1.8.1. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar**

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan pek çok çalışma bulunmaktadır. Burada eğitim ile ilgili çalışmalardan bazılarına değinilmektedir.

Kahveci (2010) tarafından yapılan araştırmada, örgütlerde oluşan sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki düzeyini belirlenmeye çalışmıştır. Araştırma Elazığ ilinde 20 okulda görev yapan 444 okul yöneticisi ve öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırma sonucuna göre araştırmaya katılanların örgütsel sessizlik düzeyleri yüksek çıkmıştır. Bunun yanında katılımcıların örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırma sonucuna göre katılımcıların örgütlerinde sessiz kalmayı tercih ettikleri, oluşan bir sorun varsa bunları görmezden geldikleri, alt boyutlardan yönetici boyutunda yöneticinin davranışlarından çok etkilenecek sessiz kalmayı tercih

ettikleri bulgularına ulaşılmıştır. Sessizlik ölçeğinin bir diğer alt boyutu olan okul ortamı alt boyutunda sessizlik düzeyi orta düzeyde görünmektedir. Sessizlik ölçeğinin alt boyutlarından öğretmen faktörü de sessizlik düzeyi olarak orta düzeydedir bulgusu elde edilmiştir.

Ateş (2013) çalışmasında özel ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sessizlik durumlarına göre sessizlik boyutları, sessiz kalınan konular, neden sessizleştikleri ve kurumun bu duruma olan etki düzeyini araştırmayı hedeflediği görülmüştür. Araştırma Kırıkkale ilinde resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan 408 öğretmen üzerinde yapılmış olup araştırmada sessizlik konusu farklı demografik değişkenler üzerinden yürütülmüştür. Bu demografik değişkenlerden cinsiyete göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha sessiz kaldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bir başka demografik değişkenine göre ise resmi kurumlarda çalışan öğretmenlerin sıkıntılarını daha kolay dile getirebildiği özel kurumda çalışan öğretmenlerin ise bu konuda daha sessiz kaldıkları, kıdem değişkenine bakıldığında öğretmenlerin ilk yıllarında diğer çalışma yıllarına göre daha sessiz kaldıkları bilgilerine ulaşılmıştır. Özel ve resmi kurumlar bazında bakıldığında resmi kurumlarda sessizlik nedenlerinin ilk yıllarda aday öğretmen olma, sosyalleşmede tıkanma gibi nedenlerden olduğu, özel kurumlarda ise sessizleşmenin görev süresi arttıkça ortaya çıktığı görülmüştür. Özel kurumlarda iş kaybı, izole olma endişesi, desteklenme kaybı vb. konularda sıkıntı yaşanacağı resmi kurumlara göre daha çok düşünüldüğü için sessizlik nedenleri arasında gösterilmiştir.

Arılı (2013), örgütsel sessizlik durumuna farklı bir açıdan yaklaşan çalışmada okul müdürlerinin örgütsel sessizlik konusunda görüşlerine yer verilmiştir. Çalışma nitel bir çalışma olup 15 ilkokul müdürünün görüşleri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin örgütsel sessizlik kavramını sükût ve bencillikle eşleştirdikleri görülmüştür. Sessizlikle ilgili sebepler sorulduğunda ise bu durumun kişisel, örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç farklı nedeni olduğunu düşündükleri görülmüştür. Örgütsel sessizliğin nasıl aşılabileceği sorulduğunda suçlu yaftası yemeden ya da ceza alma korkusu olmadan ancak okul ikliminin güvenli olabilmesi ile mümkün olabileceği görüşlerini bildirmişlerdir. Okul müdürlerinin düşüncelerine göre öğretmenlerin herhangi bir değişim karşısında yeni görev üstlenmemek, söylediklerinin ciddiye alınmaması ve bir şeyi değiştirmeyeceği görüşü hâkim olduğundan sessiz kalmayı tercih ettiklerini ifade

etmişlerdir. Sessizliğin sonucu olarak en popüler görüş ise okula aidiyet duygusunun zayıflaması şeklinde ifade edilmiştir.

Gökçe (2013) tarafından yapılan araştırma İstanbul ili Maltepe ilçesinde görev yapan 292 öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırmada amaç, liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini yaş, cinsiyet, okulda çalışılan süre, evli-bekâr olma durumu, öğretmenin branşı, eğitim seviyesi, kurumun devlet ya da özel olması, kıdem ve çalışılan lise türü bakımından incelenmiş, anlamlı bir bulguya rastlanılamamıştır. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumları bütün alt boyutlar incelendiğinde orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada örgütsel sessizlik nedenlerine de değinilmiştir. Buna göre öğretmenler okul ortamındaki ilişkileri zedelememe, kendini dış etkenlere karşı korumaya alma ve korku duygusu, üçüncü neden olarak da olaylara karşı ilgisiz olma ve olanlara boyun eğme hissi şeklinde ifade etmişlerdir.

Nartgün ve Demirer (2013) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma Bolu'da görev yapan 10 ortaokulda görevli 90 öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırmada farklı demografik değişkenler kullanılmış ve bu değişkenler sessizlik ölçeğinin alt boyutlarına göre değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda örgütte çalışma süresinin, cinsiyetin ve kıdemın örgütsel sessizlikle ve sinizm düzeyleri ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Okul çalışanlarının örgütsel sinizm boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarıyla olan ilişkisinde okul ortamı, sessizliğin oluş nedeni ve izolasyon alt boyutu ile orta düzeyde pozitif bir alaka bulunmuştur.

Nartgün ve Kartal (2013) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sessizlik ile örgütsel yalnızlık arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma, Bolu ilinde görev yapan 102 Anadolu Lisesi öğretmeni ile yürütülmüştür. Araştırma sonucuna göre öğretmenler kendilerini yalnız hissetmedikleri ve örgütsel sessizlik konusunda gerektiğinde sessiz kalmadıkları bulgularına ulaşılmıştır. Bunun dışında örgüt yararına olan konularda bilinçli olarak sessiz kalabildiklerini ifade ettikleri görülmüştür. Demografik değişkenlere bakıldığında cinsiyet, hizmet yılı, okuldaki çalıştığı süre değişkenlerine göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarında (uysal, savunmacı sessizlik ve duygusal yoksunluk) yalnızlık ile ilgili pozitif bir ilişkiye rastlanılmıştır.

Üçok ve Torun'un (2015) birlikte yürüttükleri çalışmada öğretmenlerin sessizlik nedenleri üzerinde durulmuştur. Ayrıntılı bir araştırma olması için nitel

araştırma yöntemi ile derinlemesine mülakat yolu izlenmiştir. Araştırmaya göre katılımcıların örgütte sessiz kalma nedenlerinin başında örgütsel ve yönetsel yapılaşma şeklinin uygun olmaması gelmektedir. Bu yapılaşma sonucunda çalışanların dışlanma, yalnız kalma, örgütteki diğer çalışanlarla sorun yaşama ve yüzleşme korkusu yaşadığı için sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar örgütte gördükleri bir sorunu yönetici ile konuşmanın her zaman bir risk faktörü oluşturduğunu, bir sorun olmasa bile yönetici ile konuşmak konusunda çekince gösterdiklerini bunu da keskin bir hiyerarşinin sonucu olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler bazen çalıştıkları örgütün imajı zedelememek bazen de grup içinde muhalif davranış sergilememek adına gördükleri olumsuz durumlar karşısında sessiz kaldıklarını söylemişlerdir. Araştırmanın başka bir bulgusuna göre daha önce yapılmış çalışmalarda olmadığını iddia edilen bir bulgudan bahsedilmiştir. Bu bulgu öğretmenlerin örgüt veya kişilerin zarar göreceği bilinse bile kişinin kendi yararına olacak şekilde sessiz kalmayı tercih edecekleri görüşü şeklinde açıklanmıştır.

Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015) tarafından öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir çalışma yürütülmüştür. Çalışma, Balıkesir'in Bandırma ilçesinde görev yapan 350 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre demografik değişkenlerden cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet algılarının ve sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma bulgusuna rastlanılmamıştır. Yaş değişkenine bakıldığında öğretmenin yaşının büyüdükçe adalet algısının düştüğüne ve sessizlik davranışının azaldığı bulgularına ulaşılmıştır. Bunların dışında okul çalışanlarının adalet ölçeğinin alt boyutları ile savunmacı sessizlik algıları arasında negatif, korumacı ve kabullenici alt boyutlarında ise pozitif yönde bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Aydın (2016), örgütsel sessizlik durumunun okul yönetiminde kayırmacılığa ve okul çalışanlarının öz yeterlik algı düzeylerini etkileyip etkilemediği, birbirleriyle olan ilişki düzeylerini araştırmasına konu edinmiştir. Araştırma Ankara' da görev yapan 473 öğretmen ile yürütülmüştür. Çalışmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin orta, okul yönetiminin kayırmacı davranışları karşısındaki algısının düşük düzeyde, öz yeterlik düzeylerinin ise yüksek seviyede olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Birbirleriyle olan ilişkilerine bakıldığında okul yönetiminin kayırmacılık tutumu ile örgütsel sessizlik arasındaki algı orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bunun yanında okul çalışanlarının öz yeterlik algıları, örgütsel sessizlikleri ve okul yönetiminin kayırmacı tutumu arasında anlamlı bir

ilişkiye rastlanılmamıştır. Yani okul çalışanlarının sessizlik tutumları ve kayırmacılık algı düzeyleri öz yeterlik düzeylerinden bağımsız olduğu görülmektedir. Kayırmacılık tutumunun alt boyutlarından değerlendirme ve koordine etme ile örgütsel sessizlik alt boyutlarından risk ve korku arasında anlamlı bir şekilde yordayıcı olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle öğretmenler sessiz olmadıklarında izole edilme, olumsuz sonuçla karşılaşma konusunda çekince yaşamakta ve bu nedenle sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Çalışma sonucunda okuldaki yönetimin kayırmacılık davranışının yarattığı sorun daha geniş bir şekilde araştırılması ve okul çalışanlarının sessizlik düzeylerini düşürmeleri konusunda yöreklendirilmeleri gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Celep ve Kaya'nın (2016) yaptıkları nitel çalışmada ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin sessizlik davranışlarının nedenlerini bulma, ayrıca bu davranışlarının sonucunda neler olduğunu analiz etmişlerdir. Araştırma 20 ilköğretim öğretmeni ile yürütülmüştür. Veri toplama aracı olarak araştırmacıların kendi oluşturdukları yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin yöneticiler ile ilgili konularda sessiz kaldıkları bunun nedeninin de bireysel ve yönetsel ayrıca örgütsel nedenleri (örgüt iklimi ve algısı) olduğunu söylemişlerdir. Bunun yanında örgütsel sessizliği sessiz olma hali, egoistlik ve çaresizlik şeklinde tanımlamışlardır. Öğretmenlerin sessiz olma şekillerini ise görmezden gelme veya kendilerini pasifize ederek gösterdiklerini belirtmişlerdir. Sessiz kalmayı hem örgüt hem de bireysel açıdan değerlendirmeye aldıklarını ve örgüt ikliminin kendilerine güven verdiğini hissettiklerinde, sessiz kalmamayı destekleyecek bir tutum gördüklerinde sessiz kalmamalarının mümkün olacağı görüşünü de bildirmişlerdir.

Demirtaş, Özdemir ve Küçük'ün (2016) tarafından yapılan çalışmada okulların örgütsel yapısı, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Araştırmanın başka bir boyutu da bürokratik yapı ve sessizlik algılarının örgütsel sinizm açısından alt boyutlarındaki etkisi bakımından yordayıcı olup olmadığıdır. Çalışmada örneklem olarak Elazığ ilinde görev yapan 370 ortaokul öğretmeni ile çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin algı düzeyleri üç boyutta da orta seviyede olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Üç boyuta çaprazlama bakıldığında da ikili olarak birbirleriyle ilişkileri de orta düzeyde ve anlamlı düzeyde olduğu görülmüştür. Bunun dışında bürokratik işleyiş ve örgütsel

sessizlikle ilgili düzeyleri örgütsel sinizm algı düzeylerini tüm alt boyutlarında anlamlı düzeyde yordayıcılığı olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Sanhal'ın (2016) yaptığı çalışmada yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin sessizlikleri üzerindeki etkisine bakılmıştır. Araştırmada dönüşümcü ve etkileşimli liderlik tiplerinin sessizlik üzerinde etkilerine bakılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul çalışanlarının sessiz kalma nedenlerinin başında bireysel nedenler gelmektedir. Her iki liderlik tarzının da örgütsel sessizlik üzerinde etkisi görülmekte olup dönüşümcü liderlik tarzının öğretmenlere kişisel gelişim ve yeni uygulamalar konusunda kapılar açması, özgür düşünce tarzını desteklemesi yönünden örgütsel sessizlik üzerinde negatif bir etkisi olduğu saptanmıştır. Çalışanlarının güçlü yönlerini destekleyen, problem durumunda çıkan çatışmayı bir gelişim alanı olarak gören, çalışanlarına yoldaşlık eden lider tarzının örgütte oluşabilecek sessizliğin önüne geçtiği araştırmanın bulguları arasındadır. Ceza ya da ödülün tercih edildiği etkileşimli liderlik tarzında ise öğretmenlerin fikirlerini ve tavsiyelerini söylemek yerine sessiz kalmayı tercih ettikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Güçlü, Çoban ve Atasoy'un (2017) çalışmalarında stratejik liderlik davranışı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin fikirlerin göre yöneticilerinin stratejik liderlik düzeyleri ve buna bağlı olarak öğretmenlerin gösterdikleri sessizlik davranışlarını tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara ilinin Beypazarı ilçesinde görev yapan ilköğretim, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan 300 öğretmen oluşturmuştur. Yöneticilerin stratejik liderlik davranışı düzeyleri ile öğretmenlerin sessizliğini oluşturan nedenlere bakıldığında alt boyutları bakımından aralarında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Stratejik liderlik örgütün geleceğini kurmaya çalışan, yönetimde esnekliği esas alan lider olarak tanımlanmaktadır. Bu özellikleri de göz önüne alındığında yapılan analizlere göre stratejik liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir.

Dal'ın 2017 yılında yaptığı çalışmada amaç, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemektir. Araştırmanın örneklemini Ankara ili Çankaya ilçesinde görev yapan 562 lise öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada Kahveci ve Demirtaş'ın (2013) geliştirdiği "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sessizlik konusu farklı demografik değişkenlere göre çalışılmıştır. Demografik değişkenlerden cinsiyet değişkeni alt boyutlardan okul iklimi, izole edilme ve sessizlik durumunda orta, yönetici ve duygu alt boyutlarında

yüksek düzeyde görülmüş, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha sessiz kaldıkları bulgularına ulaşılmıştır. Sessizliğin en düşük olduğu yaş grubu aralığı 21-30 ve 31-40 yaşlar, orta düzeyde görüldüğü yaş aralığı ise 41-50 ve 51 + yaş olarak belirlenmiştir. Kıdem değişkeni açısından bakıldığında bütün gruplarda öğretmenlerin sessizlik düzeyleri orta düzeyde görülürken yalnızca 11-15 yıl aralığında kıdeme sahip öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin yüksek olduğu gözlenmiştir. Görev yaptığı okuldaki hizmet yılı esas alındığında yönetici alt boyutunda sessizlik düzeylerinin yüksek olduğu gözlenmiştir. Branş bazında bakıldığında öğretmenlerin sessizlik boyutları alt boyutlarına bakıldığında anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel sessizliği orta düzeyde çıkmıştır.

Işık ve Paşa (2017), okul yöneticilerinin güven düzeyi ve etik liderlik tutumlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini konu alan araştırmalarını Konya ilinde çalışan 380 öğretmen ile yürütmüşlerdir. Çalışma sonuçlarına göre okul yöneticilerine duyulan güven ve etik liderlik tutumları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında negatif düzeyde bir ilişki bulgusuna ulaşılmıştır. Yani öğretmenlerin yöneticilerine olan güveni ve yöneticilerin etik davranışları arttıkça öğretmenlerin de örgütteki sessizliklerinin azaldığı görülmüştür. Etik liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik düzeyi arasındaki ilişki anlamlı bir yordayıcı olarak görülmüştür. Okul yöneticisine güven duyma ve etik liderlik davranışı sonucunda çalışanlar kendilerini sorunsuz bir şekilde ifade edebildiklerini, iş değerlendirmesi yaparken sıkıntılı olsa bile durumları saklamama konusunda cesaretlendiklerini ifade etmişlerdir.

Önder'in (2017) çalışmasında ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizlik durumu ile örgütsel adalet ve bağlılık arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Çalışma Burdur ilinde görev yapan 270 öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırma sonucunda okul çalışanlarının örgütsel sessizlik boyutundaki sessizlik düzeyleri genel olarak düşük çıkmakla beraber ortaöğretim kademesindeki okul türüne göre anlamlı farklılıklar görülmüştür. Buna göre meslek lisesi öğretmenlerinde örgütsel sessizlik düzeyleri diğer okul türlerine göre daha yüksek çıkmıştır. Demografik değişkenlere bakıldığında cinsiyet, kıdem ve bulunduğu okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Örgütsel sessizliğin etkisinin araştırıldığı diğer boyutlarından olan adalet ve bağlılık boyutları ile ilgili algılarda ise orta düzey negatif bir ilişki saptanmıştır. Yani okul çalışanlarının örgütsel adalet ve bağlılık seviyeleri yükseldikçe

örgütsel sessizliklerinin azaldığı bilgisine ulaşılmıştır. Çalışmanın başka bir bulgusu da örgütsel adalet ve bağlılığın örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak gösterilmiştir.

Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan'ın 2017 yılında birlikte yürüttükleri nitel çalışma, öğretmenlerin örgütsel sessizliğine ilişkin görüşlerinin alınmıştır. Öğretmenlerin sessiz olma sebepleri, sessiz kaldıkları için yaşanan sonuçlar ile öğretmenlerin bu konudaki önerileri saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmada nitel çalışma yöntemlerinden biri olan durum çalışması, araştırma soruları için standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma 30 öğretmen ile yürütülmüştür. Çalışmada öğretmenlerin sessizlik nedenleri arasında sessiz kalmadıklarında negatif bir durumla karşılaşmaktan korkma, fikrinin önemsenmemesi ve bir değişiklik sağlamaması düşüncesi ile bireysel çıkarlarını zedeleme korkusu olduğu verilerine ulaşılmıştır. Sessiz kalma sonuçları olarak herkesin fikrinin söylemediği bir yönetim şeklinin oluşması, okul ikliminde oluşabilecek negatif bir yönelim ve çalışan verimliliğinin düşmesi bulguları elde edilmiştir. Örgütsel sessizliğin önlenmesi kapsamında ise herkesin düşüncesini özgür bir biçimde ifade edebileceği bir yönetim şeklinin oluşturulması, okulda işleyiş bakımından net bilgilendirmelerin verilmesi şeklinde ifadeler yer verilmiştir.

Demir ve Cömert (2018) çalışmalarında ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları çeşitli demografik değişkenlere göre araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Malatya ili Yeşilyurt ilçesinde görev yapan 232 öğretmenden oluşmaktadır. İlköğretim ortaokul seviyesinde görev yapan öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri alt boyutlardan duygu boyutunda en yüksek düzeyde çıktığı görülmüştür. Demografik değişkenlere bakıldığında cinsiyet, medeni hal ve meslekteki çalışma süresi bakımından anlamlı bir farka rastlanılmamıştır. Demografik değişkenlerden öğretmenlerin üniversite mezunu ya da yüksek lisanslı olması bakımından bir farklılık görülmüştür. Yüksek lisans mezunu öğretmenler üniversite mezunu öğretmenlere göre örgütsel sessizlik bakımından daha yüksek seviyede sessizlik göstermektedirler.

Demirtaş ve Nacar'ın 2018'de yaptıkları örgütsel sessizlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışma Elazığ'da görev yapan 293 öğretmen ve okul yönetici ile yürütülmüştür. Bulgulara bakıldığında öğretmen ve yöneticilerin iş doyumları ile sessizlik algıları orta düzeyde olduğu görülmüştür. Görev kademesi, dal ve yaş demografik değişkenlerine göre iş doyumunu ve sessizlik arasında anlamlı bir

farka ulaşılamamıştır. Bunun yanında cinsiyet bakımından iş doyumunda anlamlı bir fark görülmezken sessizlik düzeyinde anlamlı farka ulaşılmıştır. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre sessizlik düzeyleri anlamlı bir şekilde yüksektir. Ayrıca okul yöneticilerinin kişilik ve liderlik davranış şekillerine göre öğretmenlerin iş doyumunda anlamlı bir ilişkiye de rastlanılmıştır.

Güngör ve Potuk (2018), öğretmenlerin mobbing, örgütsel sessizlik ve adalet algıları arasındaki ilişkiyi araştırmalarına konu edinmişlerdir. Araştırma 2016-2017 eğitim öğretim yılında Afyonkarahisar'da görev yapan 842 öğretmen ile yürütülmüştür. Çalışmada öğretmenlerin mobbing tutumlarının bütün alt boyutlarına bakıldığında düşük algıda oldukları, aynı alt boyutlarda örgütsel adalet konusunda yüksek algıya sahip oldukları bilgilerine ulaşılmıştır. Bunun yanında sessizliğin alt boyutlarından olan savunma amaçlı ses çıkartma ve kabul edilen sessizlik boyutlarında düşük, örgütün yararına bir şey söz konusu olduğunda ise ses ya da sessizlik düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca yine sessizliğin alt boyutlarından kabul edilen sessizlik ve genel örgüt sessizliği bakımından da orta seviyede olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Araştırmaya konu olan mobbing, adalet ve sessizlik kavramlarının birbirini etkilediği görülmüştür. Orantılar söz konusu olduğunda mobbing duygusu yaşayan öğretmenin adalet algısının düştüğü, örgütsel sessizlik düzeyinin yükseldiği görülmüştür.

Cemaloğlu ve Sönmez (2018) araştırmalarında ilköğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütlerde yaşadıkları yıldırma ve sessizlik davranışları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Araştırma Aksaray ilinde görev yapan 395 öğretmen ile yürütülmüştür. Çalışmadaki bulgulara bakıldığında okul yöneticilerinin işleme liderlik stili sergilediklerinde öğretmenlerin mobbinge maruz kalma ve sessizlik konusundaki davranışlarının arttığı, dönüşümcü liderlik stili sergileyen yöneticilerin olduğu okullarda ise öğretmenlerin yıldırma maruz kalma ve sessizlik durumları arasındaki ilişkinin azaldığı görülmüştür.

Demirtaş ve Küçük (2019) yaptıkları araştırmada amaç ortaokul ve lise öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ile yöneticilerinin toksik davranış stilleri arasında bir ilişki olup olmadığını sorgulamaktır. Araştırmanın örneklemini Elazığ ilinde görev yapan 411 öğretmen oluşturmuştur. Öğretmenlerin yöneticilerinin toksik davranışlarına yönelik algıları düşük çıkmıştır. Başka bir deyişle öğretmenler yöneticilerini denetim konusunda istismarcı davranmadıklarını ve kendi makamlarını öğretmenlere karşı kullanmadıkları görüşünü dile getirmişlerdir. Buna karşın

öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ise orta düzeyde çıktığı görülmüştür. Yöneticilerin bu yönetim stilineki davranışları öğretmenlerin sessizlikleri bakımından anlamlı bir yordayıcı olarak görülmüştür.

#### **2.1.8.2. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

Milliken ve Morrison (2000) tarafından yapılan çalışma örgütsel sessizlikle ilgili yapılan ilk kavramsal çalışma olduğu için oldukça önemli bir konumda yer almaktadır. Çalışma ile örgütsel sessizliğin yönetim bilimi alanındaki tanımını yapılarak alan yazınına kazandırılmıştır. Yapılan tanıma göre örgütsel sessizlik, sessiz kaldıklarında örgüte faydalı olacağını düşündükleri bilgileri yönetime söylememeyi bilinçli olarak tercih ettikleri bir durum olarak ifade edilmiştir. Ayrıca bu araştırmada örgütsel sessizliğin neden oluştuğu ve sessizlik durumunun örgütlere nasıl etki ettiğini gösteren açıklamalar yapılmış, yöneticilere örgütsel sessizlik konusunda ipuçları verilmiştir. Bunlardan biri sisteme olan güven kaybıdır. Güven kaybı oluştuğunda kişilerin inançlarını kazanmaları zorlu bir sürece girdiğini ifade edilmiş ve sonucunda da çalışanların sessizleştikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre böyle bir durum oluştuğunda güvensizlik ortamına müdahale edemeyen yönetici değişse bile durumun düzelmesi yine zor olacağı söylenmektedir. Ayrıca çalışanların genellikle yaygın bir inanç haline getirdikleri konuşmasının boşa olacağını inancı sessizlikteki ana faktör olarak görülmektedir.

Pinder ve Harlos'un 2001 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik konusu kavramsal bir çalışma olarak yürütülmüştür. Çalışmada örgütsel sessizlik kişilerin haksızlık duygusu hissettiklerinde bu duygu karşısında verdikleri tepkisel bir durum olarak görüldüğü ifade edilmiştir. Bu çalışmanın en büyük katkılarından biri çalışan sessizliği kavramını yönetim alanyazına kazandırmış olmasıdır. Bu araştırmada çalışan sessizliği kavramı ile anlatılmak istenen kişinin sessizliği seçmesinin bireysel kararının olduğu özellikle vurgulanmıştır. Araştırmada sessizlik durumu aslında örgüt, örgüt yöneticisi ve çalışan açısından da çıkarların aynı çizgide durduğu şeklinde varsayımsal olarak verilmiştir. Çalışmanın sonunda örgütsel sessizliğe iten asıl nedenin örgüt çalışanlarının adaletsizlik durumunu hissettiklerinde (Harrison, 2018) ortaya çıktığı, bunun yanında çalışanların sessizlik durumlarını sistematik bir şekilde sürdürdükleri yine araştırmanın bulguları arasında görülmüştür.

Dyne, Botero ve Ang'ın 2003 yılında yaptıkları araştırmada, örgütlerde oluşan çalışan sessizliği ve tam tersi durum olan çalışanların sesliliği durumlarının kavramsal

olarak üzerinde durulmuştur. Çalışan sessizliği ve sesliliği konusunda kavramsal bir çerçeve ve bu konuyla ilgili yöneticilere çeşitli önerilerde bulunulmuş, bunları geliştirmek için çalışılmıştır. Çalışmada yöneticilere çalışan sessizliğini azaltma ya da sesliliğinin arttırabilmeleri için çalışan güdülenmelerine yönelik farkındalıklarının oluşması gerektiği bilgileri verilmiştir. Bu yapılan çalışma ile sessizlik türlerine üç yeni başlık kazandırılmış ve örgütsel sessizlik konusunda bir ölçek çalışması geliştirilmiştir.

Vakola ve Bouradas (2005) “Örgütsel sessizliğin öncülleri ve sonuçları” adlı araştırmada 677 kişilik bir örneklem grubuyla ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sessizliğin öncülleri ve sonuçlarını tespit etmek dışında örgütte oluşan sessizlik ikliminin etkilerine de bakılmıştır. Örgütsel sessizliğin örgütün gelişimi ve değişiminin önünde engel teşkil eden bir durum olduğunu bunun çalışanların çalışma isteklerine negatif etkileri olduğu tespit edilen bulgular arasındadır. Çalışanlarda oluşan bu negatif örgüt ikliminde söylediklerinin bir önemi olmadığını hatta bir şey söylemenin tehlikeli olabileceği gibi inançlarının olduğunu vurgulanmıştır. Ayrıca araştırmaya göre sessizlik durumunun yöneticilerin sessizlikle ilgili davranış şekilleri ve iletişim konusunda yarattıkları fırsatlarla ilgili olduğu da görülmektedir.

Rothman ve Morrison’un 2009’da yaptıkları çalışmada, güç kavramının örgütsel sessizlik üzerindeki alışlagelmiş rolünün etkisini araştırılmıştır. Hiyerarşik ölçüye göre yönetici olanın büyük bir güçte, yöneticinin altında çalışan kesimin ise yöneticiye göre az bir güçte etkin olmalarının sessizlik üzerindeki etkisinin çalışanın biliş düzeyi, duygu düzeyi ve davranış tutumunun oluşturduğu sinerji birleşmesinden kaynaklandığını öne sürülmüştür. Araştırmaya göre çalışan gücün otoritesini kabul etmiş bir şekilde örgütsel sessizliğini devam ettirmektedir. Çünkü güç demek yönetsel bir susturmanın da karşılığını işaret etmektedir. Ayrıca çalışan sessizliğinin olumsuz haberlerin yayıcısı olmanın verdiği rahatsız edici etkinin yanında bunun iş arkadaşları arasındaki rolünü de etkileyeceği korkusu çalışana sessizliğe itmektir denilmektedir.

Dankoski, Bickel ve Gusic (2014) tarafından yapılan çalışmada örgütlerde ilerlemenin olabilmesi için iletişimin şart olduğu düşüncesiyle yola çıkılmıştır. Bu konuda örgütlere ve örgüt yöneticilerine çıkan sonuçlara göre önerilerde bulunulmuştur. Katı üst-alt ilişkisi, çalışanların örgüt kaynaklarını elde etmede verdiği mücadele iletişimin önüne geçen engeller olarak görülmüş ve bu da örgüt çalışanlarını sessizliğe iten nedenler arasında gösterilmiştir. Ayrıca bu sessizlik durumunun kritik

kararlar döneminde bilgi daha önce paylaşılmadığı için kritik kararlar alınırken eksik ya da yanlış karar alınmasına neden olduğu ve bunun örgütte maliyeti arttıran bir durum olabileceği de bulgular arasında gösterilmiştir. İletişim konusunda yöneticilere örgütsel sessizliğin önüne geçmeleri için yetkinliklerini arttırmaları konusunda bir çerçeve sunulmuştur. Bunun yanında öğretim üyelerinin yani alt kademe çalışanların yöneticilerle konuşurken zor olan konularda çekinmeden, sessiz kalmadan açıkça konuşabilmesi konusunda cesaretlendirilmeleri gerektiği söylenilmiştir. Bir diğer tavsiye ise konuşması zor olan konuları gündem maddelerine taşıma konusunda rehber eğitimlere ihtiyaç duyulduğunda bu konuda koçluk yapabilecek personel desteğinin olması gerektiğidir. Örgütün canlılığı örgüt (araştırma için fakülte) ve kurumsal anlamdaki lider pozisyonun da olan kişilerin iletişim konusunda becerilerini mutlaka arttırması ve zor konuları konuşmak kısmında da ortak bir yol izlemeleri gerektiği makalenin bulguları arasında görülmüştür.

Ahmadi, Rezaei ve Gorizan'ın (2015) yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel kültür ve işgören sessizliği üzerindeki etkisini incelenmiştir. Çalışma 368 işgören ile yürütülmüştür. Araştırmaya göre örgüt kültürü üzerinde direkt ve önemli bir etkiye sahip olan dönüşümcü liderliğin, örgütsel sessizlik söz konusu olduğunda negatif bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Yani dönüşümcü liderlik örgütsel sessizliğin önünü alan bir liderlik stildir. Örgüt kültürünün işgören sessizliği üzerinde direkt ve çoğunlukla negatif bir etkiye sahip olduğu aynı zamanda önemli bir konumda olduğu da görülmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlik dolaylı bakımdan örgüt kültürü kanalıyla işgören sessizliğine etkisi olmakla birlikte negatif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu ulaşılan bulgular arasındadır. Dönüşümcü liderlik örgüt kültürü üzerindeki dolaylı etkisiyle sessizliğin önüne geçmektedir.

Akbarian, Ansari, Shaemi ve Keshtiaray'ın 2015 yılında yaptıkları çalışmada çalışanların hangi nedenlere bağlı olarak sessiz kaldıkları ile örgütsel sessizlik konusuna ortaya çıkartan nedenlerin belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya göre örgütte oluşan sessizliğin nedenleri arasında örgütün sahip olduğu kültür, çalışanların sessiz kalmadıklarındaki yaşadıkları korku ve dışlanma düşüncesi, yöneticinin özgüven eksikliği, daha önceden yaşanmış olan kötü deneyimler, yöneticiden alınacak olan olumsuz tepki ve kişilerin sahip oldukları karakterlerin farklılık göstermesi olduğu belirlenmiştir. Makalede çeşitli önerilerde de yer verilmiştir.

Pozveh ve Karimi'nin 2016'da yaptıkları çalışmada İsfahan'da görev yapan eğitim bölümü idari personelinin örgütün iklimi ile örgütte oluşan sessizlik arasındaki ilişki durumunu incelenmiştir. Çalışmanın 2014-2015 eğitim-öğretim yılında eğitim bölümünde görev yapan 220 personel ile yürütülmüştür. Veri analizlerinin sonucunda örgütsel iklimin ve iklim boyutlarının örgütsel hedefler, örgütteki rol, ödüller ve iletişimin örgütsel sessizliği büyük bir ölçüde etkilediği bulgularına rastlanılmıştır. Örgüt ikliminin örgütsel sessizlikle arasındaki ilişkide yaş değişkenine bakıldığında çalışmaya katılanların yaşlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Yaşı büyük olan çalışanlar (45+) örgütsel iklim konusunda yaşı daha genç olan çalışanlara göre ilişki kurmakta daha başarılı olduklarından sessizlik konusunda örgüt iklimi bozacak davranışlara yönelmedikleri düşünülmüştür Örgütteki rol dağılımının açıkça yapıldığı, örgüt hedeflerinin çalışanları için net bir şekilde belirlendiği ve örgütün çalışanlarına karşı açık ifadelerde bulunduğu örgütlerde örgütsel sessizlik konusunda olumsuz bir gelişmenin olmayacağı da belirlenen bulgular arasındadır. Bu duruma hâkim örgüt yapısının örgütsel sessizliğe katkısı olduğu görüşü geliştirilmiştir. Sessizliğin oluşmasının örgüt yapısına kalıcı hasar vereceği düşüncesi de ulaşılan görüşler arasındadır.

Idowu (2019) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların örgütten beklentileri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırılmıştır. Çalışma 108 yüksek lisans öğrencisi ile yürütülmüştür. Araştırmaya göre çalışanların beklenti endekslerine göre yani işgörenlerin kontrolü, işgören sahipliği ve işgörenleri takdir edilme gibi beklentilerin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde ayrı ayrı bir ilişkisi olduğu bulgusu elde edilmiştir. İşgörenler, örgütle ilgili değişiklik ve geliştirmelere katkı yaparken, çalışma sonuçlarının kontrolü, çalışanın takdir edilmesi ve sahip çıkılması bakımından birçok fayda edinmeyi beklerler. İşgörenlere bu fayda tebliğ edilmediğinde çalışanlar değersiz olduklarını hissettiklerini ifade etmişler ve daha da önemlisi bu hayal kırıklığı örgüt iklimini de etkilediği görülmüştür. Örgütte sessizlik oluştuğunda bunu çalışanlar kasıtlı olarak fikir üretmekten, önerilerini sunmaktan, yeni proje fikirlerini söylemekten de vazgeçeceklerdir şeklinde bulgulara ulaşılmıştır.

Alqarni (2020) tarafından yapılan çalışmada okul ikliminin yapı şekli ile okul çalışanları olan öğretmenlerin örgütteki sessizliklerini incelemeyi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik konusundaki tahminlerini de görmeyi amaçlanmıştır. Araştırma evreni Suudi Arabistan'ın Cidde şehrinde özel sektörde görev yapan 2237 ilköğretmeni, örneklem grubunu ise 329 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmaya göre

öğretmen ve okul yöneticisi davranışı ile öğretmenlerin örgütteki sessizliği arasındaki ilişkiye bakıldığında okul yöneticisi davranışı ile sessizlik arasında güçlü bir ilişki bulunurken öğretmen davranışları ile sessizlik arasında kayda değer bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin dört okul iklim yapısına göre negatif bir ilişki gösterirken (destekleyici yönetici tutumu, direktif yönetici tutumu, meslektaş tutumu, samimi meslektaş tutumu) iki okul iklim yapısına (kısıtlayıcı müdür tutumu, ilişkisiz meslektaş tutumu) göre ise olumlu ilişki olduğu bulgularına ulaşıldığı görülmüştür.

## **2.2 Kindarlık**

Bu bölümde kin ve kindarlık kavramı, kindarlıkla ilgili görülen yakın kavramlar, kindarlıkla ilgili yurt içi ve yurt dışı çalışmalar hakkında bilgi verilmektedir.

### **2.2.1. Kin ve Kindarlık Kavramı**

Birey haksızlığa uğradığında, suçlandığında yani olumsuz bir durum yaşadığında kendisine gidebilecek iki yol edindir. Bunlardan ilki karşısındakini affetme, bağışlama gibi olumlu duygulara; ikincisi ise olumsuz durumu destekleyen öfke, kızgınlık, intikam, kin gibi duygulara yönelmedir (Baumeister et al., 1998). Öfke, kin ve intikam kişilerde gerilim ve sağlıksız düşünce yapısı oluşturabilirken affetme, bağışlama gibi duygular kişiyi sakinleştirip oluşabilecek gerginliği ortadan kaldırmaktadır. Affetme alanyazında kindarlığın karşı kabul edilen bir kavram olarak anılmaktadır (Exline ve Baumeister, 2000). Affetme bireyin kendine, diğerlerine ve bir olaya yönelik hisler, fikirler ve davranışlardan oluşan çok boyutlu kavrama denmektedir (Çapan ve Arıcıoğlu, 2014). Affetmenin duygusal ve karar verici olarak iki çeşidinden bahsedilmektedir (Worthington ve Scherer, 2004). Karar verici affetmede kişi affettiğini hareketleriyle belli etmekte ve aradaki ilişkiyi düzeltmek, ilk haline döndürmek için çaba sarf etmektedir. Duygusal olarak affetme de ise karşısındakine hissettiği negatif duyguları değiştirerek pozitif duygu duruma geçirme çabası olarak ifade edilmektedir. Affetme gerçekleşmediğinde kişi olumsuz duygularını beslemeye devam edecek ve sonucunda bireyin intikam, kin, öfke, düşmanlık, hınç gibi davranışları göstermesine sebep olacaktır. Baumeister ve arkadaşları da (1998) çalışmalarında kin tutmanın affetme davranışı göstermeyerek karşısındakine beslediği negatif duygularının kin davranışına bir taraftan da düşmanlık duygularını ilerletmesine sebep olabileceğinden bahsetmektedirler.

Kindarlık, bireyin bir başkasına zarar vermesi için bir sebebinin olmamasına rağmen ona zarar vermek konusunda istekli olması duygusuna verilen isimdir (Yılmaz, 2019). Kişilerin kindarlık davranışları, bu davranışların altında yatan nedenler psikoloji, psikiyatri gibi dalların konusu olmuş ama bağımsız bir çalışma olarak karşımıza çıkmamaktadır. Bunun yanında eğitim bilimleri içinde de üzerinde durulan bir konu olmadığı yapılan alanyazın taramasında görülmektedir. Psikolog olan Marcus ve çalışma arkadaşları (2014) kindarlık duygusu ile ilgili bağımsız bir araştırma olmamasının nedenini bu konuda güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş bir ölçme aracının olmamasına bağlamışlardır ve bu konuda bir ölçek geliştirme çalışması yapmışlardır.

Marcus ve arkadaşlarının (2014) yaptığı çalışmaya bakıldığında kindarlığın beş faktör kişilik modelinin unsurları arasında doğrudan temsil edilmiş bir davranış olmadığı görülmektedir. Alt başlık olarak yorumlandığında karşımıza kindar kişinin davranışlarına giden adımların belirti gösterdiği yorumuna rastlanılmıştır. Özsoy'un (2013) yaptığı çalışmada da beş faktör kişilik modeli unsurlarından "Duygusal Denge" boyutunda kişilik davranış temsilinin pozitif tarafında olumlu, özgüvenli, kendi kendine yetebilen insan tipolojisi çıkarken olumsuz tarafında ise agresif, kaygılı, bunalımlı, iç karatıcı tip ortaya çıkmaktadır. Kindar davranış gösteren insanların da agresif ve saldırgan bir özelliğe sahip oldukları düşünüldüğünde kişilik özelliklerinin de kindarlık üzerindeki etkisi ortaya çıktığı görülmektedir. Marcus ve arkadaşları (2014) yine aynı çalışmalarında kindarlığı günlük hayatta sıklıkla karşılaştığımız bir duygu olarak değerlendirmekte ve bu duygunun aslında bir tepki davranışı olduğunu iddia etmektedirler. Çalışmada kindarlık eğilimli kişilerde; saygısızlık, makyavelizm (amaca ulaşmak için her yol mubah deme), zayıf özgüven, saldırganlık ve suçluluktan utanç duymama gibi özelliklerin daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır. Ayrıca yüksek seviyelerde kindarlık duygusu gösteren kişilerin saldırganlık, narsisizm ve psikopati ölçümleri de daha yüksek puan aldığı gözlenmektedir.

Marcus ve arkadaşlarının araştırmasını destekleyen bir çalışmada 2018 yılında Rodgers ve Dahling'in yaptığı kindarlıkla özdenetim ilişkisini konu edinen çalışmada kindarlığı bireyin hedeflerinden vazgeçmek pahasına diğerlerine zarar vermeye yönelik eğilimsel ve bireysel farklılık olduğu şeklinde tanımlamışlardır. Çalışmada, kindarlığın mizaç çeşitlerinden düzenleyici odaklanma ve özellik dürtüselliği, önleme ile pozitif ilişkili olduğu; yaklaşım mizacıyla ise negatif ilişkili

bulunduğu sonucuna ulaşarak, kindarlığın çoğunlukla tehditten unsurlarından kaçınma ile ilgili anlık kaygılar tarafından motive edildiği düşünülmektedir.

Kindarlık konusunda alanyazında bir boşluk olarak gören araştırmacılardan bir diğeri olan Wobker (2015) araştırmada kıskançlığın kindarlık üzerindeki etkisini deneysel bir ortamda inceleme yaparak belirlemeye çalışmıştır. Araştırma kıskançlığın bir şeyin eşitsiz dağılımından kaynaklandığı savına göre oluşturulmuştur. Deneysel ortamda bir kaç grup oluşturup gruplarda bir piyango oyunu oynatılmıştır. Burada dağılımda daha düşük pay alanlarda (eşit dağılım yapılmadığı için) kindarlık davranışının olduğu gözlemlenmiştir.

Kindarlık doğrudan bir kişilik bozukluğu ya da yetişkinlikte görülen psikolojik bir rahatsızlık olarak belirlenmemiştir. Genellikle yetişkinlikte belirtileri tanımlanan kindarlık davranışının bir çocukluk çağı bozukluğu olduğu kabul edilmektedir (Anacleto d’Almeida, 2014). Kavram bazı psikolojik hastalıklarının içerisinde bir duygu durumu olarak karşımıza çıkabilmektedir. Örneğin; paranoid (kuşkucu) kişilik bozukluğunun tanı kriterleri arasında bu duyguya rastlanmaktadır. Bu kişilerde aşağılanma, kırılma veya saygısız davranışla karşılaşma gibi olumsuz duygu bırakan durumlarla karşılaştıklarında bu olumsuz davranışları yapan kişileri affedememeleri ve bunun yanında da kindarlık duygusunu gösterebildikleri gözlenmektedir (Koroğlu 2014). Borderline (sınırdaki) kişilik bozukluğu olan kişilerde ise bir başkasını cezalandırmak için kendilerine verdikleri zarar -örneğin intihar girişimi gibi- bazen daha büyük olabilmektedir (Oruçlular, 2016).

Kindarlık konusunda evrim ve davranış bilimcilerin deneysel çalışmaları mevcuttur. Evrim bilimci Hamilton (1970) kindarlığı hem aktör hem de alıcı için olumsuz sonuçlarla biten durum şeklinde tanımlamıştır. Çalışmada kindar bir hayvanın, bir başkasına zarar vermek için kendine zarar verme riskini üzerine aldığı gözlenmiştir. Hamilton (1970) çalışmasında Darwin’in “varoluş mücadelesi“ olarak adlandırdığı en uygun olanın hayatta kalma mücadelesinin her zaman hayatta kalmak için değil bazen de düşmana zarar vermek gibi bir amacının olabileceğini söylemiştir. Aktör düşmana zarar vermek için kendisine de zarar vermeye hazırdır ve böyle bir davranışın “kin” davranışı olarak adlandırıldığı görülmektedir. Carrasco, Harrison ve Villena (2018) çalışmalarında yine kindarlığın evrim kuramı ile ilgili olabileceğini savunmuşlar ve kindarlık duygusunun kişinin yaşamını devam ettirmede avantajlı bir durum sergilediğini ve bunun bir çeşit hayatta kalma yöntemi olarak geliştirildiğini söylemişlerdir.

Psikolog Zeigler-Hill ve arkadaşlarının (2019) yaptığı çalışmada aşağılanma ve hor görülme gibi olumsuz duyguların kindarlıkla bağlantılı kavramlar olduğu ileri sürülmüştür. Burada anlamlı farklılıklar mevcut olmakla birlikte -örneğin aşağılanma duygusu ile karşılaşan birey başkalarından uzaklaşma eğilimi gösterirken; kin duygusuna sahip birey onlara zarar vermek için yaklaşma eğilim göstermektedir- ortak paydası olan kavramlar olarak araştırmalarında yer vermişlerdir. Araştırmada ayrıca psikopatlık ile kindarlık arasında pozitif bir ilişki olduğunu da işaret edilmekte ve psikopatlık derecesi arttıkça kindarlık derecesinin de aynı yönde arttığı görülmektedir.

Kültürümüzde kin tutmanın kötü bir davranış olması ile ilgili birçok ifade mevcuttur. Gazzalî insanı kötülüğe götüren davranışlar arasında öfke ve kin, cimrilik, mala düşkünlük, makam sevgisi gibi hırs ve kibirler vardır ifadesinin yanında Yunus Emre'nin "Divan"ında yine kişinin mümkün olduğunca kinden ve kıskançlık duygusundan uzak durması gerektiğini anlatılmıştır (Eratalay, 2018). Bunların yanında "Seni inciten kimse özür dilerse, kabul et, kin tutma." (Hz. Ali), "Kin sadece zaferle sönen bir ateştir." (Hz. Ali), "Kin öfke doğurur." (Hz. Ali). Bu sözler bize kin duygusunun affetme, intikam, öfke ile olan yakın ilişkisi olduğunu göstermektedir. Kişinin kin duygusundan ancak affederek uzaklaşacağı görülmektedir. Affeden insan huzurlu ve rahata ermiş insandır. Psikolojik sağlamlığın yordayıcısı olarak affetme duygusu önemli bir yer tutmaktadır (Çapan ve Arıcıoğlu, 2014). Kişinin psikolojik sağlamlığı ile affedicilik derecesinin arasında sıkı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Southard (2020) "Kişilik ve Bireysel Farklılıklar Ansiklopedisi" kitabının bir bölümünde kindarlık konusuna değinmiştir. Kitapta psikologların son yıllarda kindarlığın nedenleri ile ilgili araştırmalar yapmaya başladıklarını ayrıca davranışçı iktisatçılar ve evrim biyolojisi uzmanlarının, konuyu insanlarda ve insan dışı canlı türlerinde de bir süredir araştırdıklarından bahsedilmiştir. Kitap yukarıda bahsedildiği gibi insan dışı varlıklardan başlamak üzere (Hamilton, 1970) kindarlık davranışları gözlenmiştir. İnsanlarda görülen kindarlık davranışları ile devam etmiştir. İş yaşamı insanın günlük hayatının büyük bir bölümünü kaplayan bir zamanı alır ve iş ortamındaki ilişkiler kişinin yaşam kalitesi açısından çok önemlidir (Demir, 2011). Bu sebeple yapılan bu çalışmanın sosyal bilimler, psikoloji ve psikiyatri alanında çalışan Türk bilim insanlarının konu ile ilgili yapacakları çalışmalara fayda sağlayacağı ve ışık tutacağı düşünülmektedir.

## 2.2.2. Kindarlıkla İlişkili Kavramlar

Dilimizde aynı ya da yakın anlamlı olarak kullanılan kin, öç alma, intikam, düşmanlık, hınç, öfke, kıskançlık gibi kavramlar detaylı incelendiğinde kısmen farklı anlamları temsil etmekte olduğu görülmektedir. Bunun yanında affetme ve özgecilik duygusu kin kavramının karşıt kavramları olarak karşımıza çıkmaktadır. Alanyazına bakıldığında kin konusu ilgili doğrudan bir çalışma olmadığı görülmüş, genellikle olumsuz duyguların tanımını belirginleştirmek için yapılan araştırmalarda yan kavram olarak ele alındığı fark edilmiştir. Bu kısımda kin ya da kindarlık ile yakın olarak addedilen intikam-öç alma, saldırgan davranışlar, düşmanlık-gizli düşmanlık, affetme, öfke, hınç, kıskançlık, özgecilik (fedakârlık) kavramlarından bahsedilecektir.

### 2.2.2.1. Affetme/Bağışlama

Kindarlık kavramının alanyazındaki karşıt anlamı “affetme” şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Exline ve Baumeister, 2000). İnsan ilişkilerinde olumsuz, zararlı durumlar karşısında bu durumu yok etme ve ilişkiyi sürdürme yolunda affetme duygusu çok önemli bir yer tutmaktadır. Affetme kavramı bireyin problemi yaratan kişiye karşı göze göz diş diş durumundan vazgeçerek problemi çıkartan kişiyle anlaşma sağlamaya niyetlenme ve iyi niyeti çoğaltan birçok değişimi içeren bir durum olarak tanımlanmıştır (McCullough, Rachal, Sandage, Worthington, Brown ve Hight, 1998). Affetmenin içinde sadece yapılan davranışın unutulması ya da olmamış gibi davranılması değil problem yaratana karşı olumlu ve şefkatli duygular beslemek de olduğu ifade edilmektedir (Cameron ve Caza, 2002).

Toplumda oluşan olumsuz durumlarda örneğin adil olmayan bir durum yaşandığında affetmenin karşısında duran kin tutma ve intikamcılık hâkim olursa yaşanacak kargaşa ortamının önüne geçmek zorlaşacaktır. Bunun yanında kişinin affetme duygusunu ortaya çıkartmasıyla bireyler arası, toplumla kurduğu ve doğa anayla kurduğu ilişkiler önemli bir boyutta rahatlamaktadır (Kaya ve Peker, 2016).

Affetmenin çeşitleri vardır. Bunlardan ilki kendini affetmedir. Kendini affetmede yaptığı hatalı davranışlardan sonra bireyin kendini sevmesi ve kendine saygı duyabilmesidir. Bir diğer affetme şekli başkalarını affetmedir ki örgütler açısından bu önemlidir. Başkalarını affetmede kişinin kendisine olumsuz şeyler yaşatan ve hissettiren kişiyi affetmesidir (Hall ve Fincham, 2005). Bir diğer affetme şekli ise durum karşısında affetmedir. Durum karşısında affetmede ise kişi durumlar, yaşananlar karşısında kişinin kontrol edip edememesine bakmaksızın yaşadığı negatif

duygulardan vazgeçebilmesi ile ilgili olduğu ifade edilmektedir (Thompson, Snyder, Hoffman, Michael, Rasmussen, Billings, 2005).

Bağışlama kişiyi kıran bireyden uzak durma ve kaçınma, o kişiye karşı duyulan öfke ve intikam ile karşılık verme duygusundan uzaklaşma şeklinde tanımlanmaktadır (Worthington, 1998). Bağışlama kavramına başka bir açıdan bakmak gerekirse, kırılan bireyin öfke duygusunu, nefretini incindiği kişiye karşı devam ettirmesi veya bu duygulardan arınarak pozitif bakış açısı ile bakmaya devam etmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu bağışlama duygusunun aslında ruhsal bir olay olduğunu göstermektedir (Baumester, Exline ve Sommer, 1998). Bağışlamanın psikolojideki tanımlarına bakıldığında aslında kişinin kişisel bir kurtulma aynı zamanda ruhun doygunluğa ulaşması ve kişinin iyileşmesi olarak kavramsallaştırıldığı görülmektedir (Alpay, 2009). Kişi bu duyguya erişemediğinde olumsuz duygularla karşılaşacak ve sonucunda yaşadığı öfke, kin duygusunun oluşmasına, öfke patlamalarına belki de intikam duygusunun ortaya çıkmasına neden olduğu görülecektir.

#### **2.2.2.2. İntikam-Öç Alma**

Kindarlıkla yakın başka bir kavram da “intikam” duygusudur. Türk Dil Kurumunun sözlüğünde intikam kelimesinin anlamını “Öç; kendisine yapılan kötülüğün sıkıntısını kötülük yapana kötülük yaparak alma” olarak ifade edilmiştir (TDK Online Sözlük). Francis Bacon’a göre intikam, hukuk kurallarını çiğneyerek hukukun kendisini ortadan kaldıran ilkel adalet duygusudur. Bacon’un intikam konusundaki bir diğer ifadesi ise intikam beslemenin aslında kısa sürede iyileşecek bir yaranın sürekli kaşınarak kanatılması, iyileşmesine izin verilmemesi ve yaranın açık kalmasına sebep olmaktadır. Skarlicki ve Folger’a (1997) göre intikam, eşitsizlik durumu hissedildiğinde bu eşitsizlik durumuna verilen bir tür cevaptır. İntikam duygusunun, kapıldığı eşitsizlik duygusundan kurtulma, daha sonra yaşama ihtimali olan eşitsizlik duygusunun önünü kesme, intikam duygusunu yaşayan kişinin öz saygısını tazeleme çabası gibi farklı ereklere olabilir. İntikam duygusunun kökeninde haksızlığa uğradığını ve bundan zarar gördüğünü düşünen bunu yanında eşitsizlik yaşadığını iddia eden kişinin duyguları vardır. Bu kişide “öfke, kin ve nefret” algıları mevcuttur. Bu duygular sonucu oluşan intikam duygusu kişinin öz benliğinde oluşan saygı düşüklüğüne bağlanmaktadır. Kim ve Simth’e (1993) göre zayıf güçteki kişiler, güçleri yetsin yetmesin intikam alacakları kişiden intikamlarını almak için çaba

göstermektedirler. Bu yapılanın unutulmadığını ne olursa olsun karşılığını göstereceğini gösteren bir mesaj olarak gönderilmektedir.

İntikam, kişinin bir haksızlık karşısında buna karşılık karşısındakine zarar verme davranışlarının bütününe verilen addır (Çınar ve Uztuğ, 2015). Kişi karşısındakine zarar vererek, kendisinin yaşadığı kızgınlık, öfke durumu azaltacak ve aynı zamanda rahatlayacaktır. Öç alma/intikam davranışları genellikle birey kendisini haksızlığa uğradığını düşündüğünde karşılaştığı bir duygu çeşidiyken (Stuckless ve Goranson, 1992) temelinde adalet durumunun olmayışı (Harrison, 2018) ve bunu sağlama inancı vardır. Öç alma/intikam duygusu kişi kendisi zarar gördükten sonra başlamaktadır (Stuckless ve Goranson, 1992). Bu zararı tolere edemeyen kişi kapıldığı intikam duygusuyla hem kendisine hem de karşısındakine zarar vermesi sonuçlanabilmektedir. Bu bakımdan kişinin kendine verebileceği zarar aslında kin duygusunda da var olan kendine zarar verme pahasına karşısındaki bireye zarar vermeyi göze almak kısmında birbiriyle örtüştüğü görülmektedir.

### **2.2.2.3. Saldırgan Davranışlar**

Kindarlık kavramıyla ilişkili olan bir başka kavram da “saldırganlık” kavramıdır. Türk Dil Kurumu çevrim içi sözlüğünde “Bireyin kendi fikir ve hareketlerini dışarıdaki direnmelere, cebren diğer kişiye kabul ettirme çabası” şeklinde ifade edilmektedir. Trivers (2005) saldırganlığın kindar davranışların başlangıcı olduğunu ifade etmiştir. Türkiye’de yapılan bazı çalışmalarda (Özdevecioğlu, 2003; Hasta ve Güler, 2013; Sayın ve Metin, 2015; Keçici, 2018) saldırgan davranışlar, bir kişinin birlikte mesai yaptığı bireylere zarar verme veya o bireyleri utandırma amacıyla giriştiği davranışlar şeklinde ifade edilmiştir. Aynı şekilde yurt dışı alanyazında saldırgan davranışlar konusunda çokça katkı sunan isimler J. H. Neuman ve R.A. Baron (1996) da bu görüşü destekleyen araştırmaya imza atmışlardır. Karahan, Özcan ve Ağlamaz’a (2009) göre saldırganlık; çoğunlukla bir canlının ya da bir objenin, bedenine, yapısına ya da psikolojisine bilerek isteyerek zarar verme davranışı olarak tanımlanmaktadır. Saldırgan davranışlar, genellikle karşısındakinin zarar görmesi niyetiyle hayata geçirilen kasti hareketlerdir (Özdevecioğlu, 2016).

Saldırganlık niyetle ortaya koyulan bir harekettir. Niyetli yapılmayan davranış saldırganlık davranışı olarak kabul edilmemektedir (Özen, 2013). Kurumların kuralları sebebiyle beden saldırısından çok psikolojik olan saldırılara daha fazla rastlanılmaktadır. Saldırıya uğradığını düşünen kişi bunu açıkça fark etse de sezgisel

olarak kendini koruma davranışına girdiği görülmektedir. Saldırıdan ötürü mağdur olduğunu düşünen birey intikam düşüncesine bürünebilir ve bu durumda zarar verici bir davranış göstermesi beklenebilir (Yılmaz, 2014). İntikam duygusu kin ile birlikte kötü sonuçlara neden olabileceği görülebilmektedir.

Saldırgan davranışlar kurumda; sadece işgörenlere değil örgütte bulunan kaynaklara da hatta örgütün sürekliliğini sağlayan müşterilerine, ürün tedarik edenlerine kadar zarar verici bir davranış haline dönüşebilmektedir. Bu zarar sadece maddi olmayıp aynı zamanda manevi bir zarar şeklinde de karşımıza çıkabilmektedir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005). Douglas ve Martinko'nun (2001) araştırmalarında öfkenin sürekliliği, intikam duygusu, olumsuz diğer duygular, öz disiplin ve daha öncesinde saldırgan örgüt ikliminde bulunma konusunda bireyin sonrasında saldırgan davranışta bulunup bulunmayacağı konusunda bize yordayıcı bir bilgi vermektedir. İşe alımda yapılacak psikolojik çalışmalar olumsuz duygulardan olan kindarlık, saldırganlığa yatkınlık, öfke, nefret gibi duyguların kişideki gelişimi hakkında iş yerine ön bilgi sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmalar kindar bireylerin saldırgan ve düşmanca davranışlarını tespitinde bir anahtar olabilmektedir. Çünkü kişilerin kindarlık, saldırganlık gibi duygular besleyip bu duygulardan pişmanlık duymadıkları Zeigler ve Noser'ın (2018) araştırmalarında ortaya koyulmuştur. Bu yüzden çalışanları göreve getirirken psikolojik geçmişine de bakılmasıyla iş yerinde yaşanabilecek olumsuz durumların önüne geçebileceği düşünülmektedir.

#### **2.2.2.4. Öfke**

Öfke alanyazında yoğun olarak işlenmiş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Dinç, 2001; İmamoğlu, 2003; Sirel Kuruoğlu, 2009; Büyükbayraktar, 2011; Kaya vd., 2013; Topbaşoğlu, 2016). Öfke, arzuların doyurulmaması, beklentilerin karşılanmaması ve beklenen sonuçların olmaması sonucunda ortaya çıkan doğal, evrensel bir duygu çeşididir. Diğer taraftan insanın yaşamındaki en zararlı duygulardan da biridir. Geçtan'ın (2020) öfke tanımına göre kızma ve öfkeli olma hali, kişinin hakkı olanı elde edemediğinde veya kıymet verdiğimiz bir kişiden beklentimiz doğrultusunda davranış göstermediğinde yaşadığımız duygunun adıdır. Öfke; saldırıya maruz kalma, tehdit hissetme, istediği şeyden yoksun bırakılma, sınırlanma ve mani olunma gibi durumlarda his olarak açığa çıkan ve çoğunlukla bu duyguya neden olan şey ya da bireye hissedilen karışık ve yoğun duygudur. Öfke davranışının sonucu saldırgan davranışlar oluşabilmektedir (Karataş, 2009). Kin duygusu öfkenin

bastırıldığı, ötelendiği ve hesaplaşmanın sonraya bırakıldığı bir durumun sonrasını oluşturmaktadır.

#### **2.2.2.5. Düşmanlık-Gizli Düşmanlık**

Kindarlık kavramına yakın bir kavram olan “düşmanlık” duygusu da alanyazında bireysel çalışma konusu olarak yer almamaktadır (Başar, Sığı ve Basım, 2016; Ayakdaş ve Arslandaş, 2018). Çalışma yaşamında düşmanlık; herhangi bir işgörenin emniyetsizliğine neden olan, çalışanın psikolojik veya fiziksel sıhhatine etki eden ya da örgüt ömrünün sekteye uğramasına sebep olan ve iş yerinde gerilim yaratan bir durum olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2016). Bunun dışında düşmanlık hissi kişinin adalet arayışında olup bu adaleti bulamamasından da kaynaklanmaktadır (Harrison, 2018). Düşmanlık hissi, işgörenler arasında kaygıya, gerginliğe, güdülenme ve çalışmada azalmaya neden olan bir problem haline gelebilir. Bu problem önceleri başkaldırma, tartışmaya ya da tehditle baş gösterebilir. Daha ileri boyutta iş yerine maddi veya manevi zarar vermeye, en nihayetinde adam öldürmeye kadar gidip dehşet verici sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Çalışma ortamında gerek yoğunluktan gerek ilgisizlikten düşmanca hisler besleyen ve böyle davranan çalışanların davranışları önemsenmeyebilir ya da görmemezlikten gelinebilir. Fakat bu davranışlara sahip olan çalışanların olaylar karşısında verdikleri tepkilerin düşmanlık davranışının belirtileri olduğunun farkına varılmalı, işgörenlerin ve örgütün güvenliği, sağlığı bakımından ivedilikle ve ciddiyetle ilgilenilmelidir.

Öfke duygusunun sonucunda ortaya çıkan ve hedefi karşısındaki kişiyi kırmak, üzmek, incitmek olan davranışlar düşmanlık olarak tanımlanmaktadır (Kesimli, 2013). Aslında düşmanlık kelimesi kızgınlık, öfke gibi ifadelerin yaygın ifade şeklidir (Gültekin, 2011). Düşmanlık davranışları sözlü saldırı ya da negatif yüz hareketleri gibi davranışları içine almaktadır (Gül, 2010). İnsanların en temel ihtiyaçlarını gidermesi engellendiğinde orada düşmanlık duygusu ve saldırganlık oluşumu gözlenmektedir (Şahin ve Owen, 2009). Düşmanlık davranışları gösteren bir işgören, diğer işgörenlere gözdağı vermeye başlamakta, öfke patlamaları, hoşgörüsüzlük, kıskançlık, kin, nefret ve intikam gibi duygusal tepkiler gösterebilmektedir. Öfke, kin ve düşmanlık gibi olumsuz duyguların içinde bulunduğu duygu çemberinde kin duygusunun öfke ve düşmanlık gibi duyguları ortaya çıkarttığı ve saldırganlığa yol açtığı görülmektedir (Ersanlı, 2012).

Kültürümüzde olan “arkadan vurmak” deyim tam da gizli düşmanlık için söylenmiş bir söz gibidir. Deyimin anlamı “Kendisinden herhangi bir kötülük gelmeyeceğini sanan kimseye gizlice büyük kötülük yapmaktır.” (TDK Online Sözlük, 2019) şeklinde açıklanmaktadır. Kindarlıkta da kişi aynı bu şekilde sessizce bekleyen bir avcı gibi avını beklemektedir.

#### **2.2.2.6. Hınç**

Kavram kindarlık kavramına yakın olan, alanyazında “ressentiment” şeklinde kabul gören ve Türkçeye “hınç” şeklinde geçmiştir. Hınç sözcüğü Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “Öç alma duygusuyla oluşan öfke duygusu” olarak tanımlanmaktadır. Hınç, kendiliğinden olmayan ve iftira atma, olumsuz eleştiriye maruz bırakma, ötekine duyulan düşmanlık gibi sonuçlara yol açan yıkıcı bir duygudur. Hınç duygusu temelini duygusal güçsüzlükten alır ve intikam, kıskançlık gibi olumsuz duygu durumlarının devamlılık göstermesi sonucunda ortaya çıkan bir duygudur. Kırılan, çok kere haksızlığa uğrayan kişi bu yaşadıkları karşısında intikam duygusuna kapılır ama duygusal güçsüzlükleri çoğu zaman buna engel olur. Aynı zamanda insan iyi şeylere imrenip bunları elde edemediğinde ya da elde edemeyeceğinin bilincinde olduğunda yine aynı güçsüzlük duygusu nedeniyle olumsuz duygulara doğru sürüklenir. Bu olumsuz duygular zamanla intikam, hasetlenme boyutunda kıskançlık ya da hınç duygusuna dönüşebilmektedir (Diş, 2018).

Hınç denince akla Nietzsche gelmektedir. Nietzsche hınç için köle metaforunu kullanmaktadır. Köle efendisine boyun eğer çünkü onu alt edecek gücü yoktur ya da bunu yapabileceğini bildiği bir düşüncesi olduğunun farkında değildir. Zamanla bu alt edememe duygusu bir hınca dönüşür. Köle kavramı efendisinin efendisi olmasından başka kölenin hincını alamama durumunda yaşadığı duygudan da kaynaklanmaktadır. Kölenin bu duygusu aynı zamanda içe dönük bir korkudur. Korkan köle bu duygusunu bastırmak durumunda kaldıkça hınç duygusu da beslenmektedir. Hınç duygusunun farklı sebep-sonuçları ortaya çıkmaktadır ve bunun dışında öfke, kıskançlık, kin gibi duygu durumlarıyla birlikte devamlılık göstermektedir. Bu duygu süreç içinde saldırganlık davranışına dönüşebildiği gibi gizil şekilde de devam da edebilmektedir. Bunun dışında çıkar çatışmasının, toplumsal sıkıntının, ırksal çatışmanın, kültürel problemin yayılmasının hem çıkış noktasını oluşturmakta hem de yaygın hale gelmesine neden olmaktadır (Yalçın, 2012).

### **2.2.2.7. Kıskançlık**

Kıskançlık duygusu insanın varoluşundan beri olduğu iddia edilen bir duygu olarak karşımıza çıkmaktadır. Şeytanın Adem ve Havva'yı kıskandığı için cenneten çıkarıldığının iddiasından başlayarak, insanlığın ilk cinayeti olarak bilinen Kabil'in Habil'i öldürmesine, hatta kardeşlerinin güzelliğini kıskandığı için kuyuya atıkları Yusuf'a kadar dayanan bir duygudur kıskançlık (Eratalay, 2018). Psikoloji sözlüğüne bakıldığında şüpheye dayanan, kurgusallığa yatkınlık ya da rekabet hissinden kaynaklanan bir ruh hali olarak tanımlanmıştır. Psikoloji araştırmalarında kıskançlığın tanımını yaparken kullanılan kavramlardan biri de kin/kindarlık duygusudur (Wobker, 2015). Kıskançlık birçok kültürde bastırılan bir duygu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dahası bu konudaki inanç kıskanç ve kindar bireylerde bir korunma davranışı şeklinde gelişme göstermektedir. Bu duyguyu açıkça belli etmek karşıdaki insanlarda negatif bir etki bırakabileceğinden genellikle çoğu birey bu duyguyu saklama eğilimindedir. Kıskançlığın kindar davranışları ortaya çıkarabilecek ve psikolojik mekanizmayı tetikleyen bir duygu olarak tanımlandığına da rastlanılmaktadır (Anacleto d'Almeida, 2014). Wobker'e (2015) göre kıskançlık kişinin kendisinden daha donanımlı kişilere karşı tutum ve davranışlarını etkileyebilen, kindar davranışlara neden olabilen bir duygudur. Kıskançlık, başkasının başarı üstünlüğü veya mal varlığının fazla olması gibi sebeplerle bireyin kendisini eksik hissetmesine neden olabilir ve böyle durumlarda ortaya çıktığı görülebilmektedir. Burada öteki kişi üstün gördüğü kişinin eksiklik yaşamasını isteyebilir bu da kindarlığa doğru giden ilk duygu kıvılcımıdır. Bu düşünceyi destekleyen araştırmalarda (Smith ve Kim, 1993; Miceli ve Castelfranchi, 2007) kıskançlığın hoş olmayan, sosyal olarak istenmeyen bir duygu olduğu ve bir kişinin hayatını olumsuz olarak başkalarıyla karşılaştırdığı ifade edilmektedir. Bu olumsuz karşılaştırmanın sonucunda ortaya çıkan bir duygu durumu olduğu görülmektedir. Başka bir tanıma göre de karşıdaki kişinin üzücü bir durum yaşamasına sevinme durumudur şeklinde yapılmıştır (Sevinçli, 2020).

### **2.2.2.8. Özgecilik/ Fedakarlık**

Özgecilik kavramı kişilerin, bir çıkar düşünmeksizin, bazen de bir maliyete katlanarak, diğer bireylere yardımda bulunmayı isteme halidir (Batson, Bolen, Cross, ve Neuringer-Benefiel, 1986). Fletcher ve Zwick (2006) yaptıkları çalışmada yapılan yardım sonucunda karşı taraftan bir beklenti oluşuyorsa burada özgecilik kavramından söz edilmediğini vurgulamaktadırlar. "Mahkûmun İkilemi" ve "Diktatör Oyunu" gibi

ampirik araştırmalarda, kişilerin kararlarında sadece kendi çıkarlarını en st düzeye çıkarmaya abalamadıkları hatta kendisine bir maliyeti olacağını bilse bile karşısındakinin faydasına olacak bir davranış gösterdikleri gözlemlenmiştir (Levitt ve List, 2007). Kin ile özgecilik arasındaki zıtlık ilişkisine bakılarak bu iki kavramın aynı madalyonun iki yüzü gibi oldukları dşnlmekte, biri olmadan diğer de var olmaz görüşü ortaya çıkmaktadır. Smead ve Forber'in (2012) alışmalarında fedakârlık kavramı için kin duygusunun gölge akrabasıdır ifadesini kullanılmıştır. Fedakrlık ve kin arasındaki fark fedakarlık için katlanılan maliyetlerin karşıdaki kişiye fayda sağlaması için katlanılması, kin duygusunda ise maliyetlerin ilgili olan maliyetlerin karşıdaki kişiye zarar olsun diye katlanılmasıdır. Bu konuda Vickery (2003) alışmasında bu görüşü destekleyerek kindarlık için özgeciliğin kötü bir ikizidir ibaresi kullanılmıştır.

### **2.2.3. Kindarlıkla İlgili Yapılan alışmalar**

Bu bölümde kindarlıkla ilgili yapılan yurt içi ve yurt dışı çalışmalara yer verilmiştir.

#### **2.2.3.1. Kindarlık İle İlgili Yurt İçinde Yapılan alışmalar**

Göksu (2018) tarafından yapılan araştırmada niversite ğrencilerinin kindarlık duyguları ile yaşam doyumları arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Araştırma Giresun niversitesi'nde okuyan 520 ğrenci ile yürütülmüştür. Öğrencilerin yaşam doyumları ile kindarlık duygu durumları arasındaki ilişki bazı demografik değişkenlere göre analiz edilmeye çalışılmıştır. Kindarlık leğinin alt boyutlarından intikam alma, kk düşürme, affetmeme ve yapılan kötülüğü unutmama boyutlarında kindarlık ile yaşam doymu arasında olumsuz yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada demografik değişkenlerden cinsiyete bakıldığında erkek öğrenciler kadın öğrencilere göre daha kindar çıktığı görülmüştür. Okunan bölüm, öğrencinin kardeş sayısı değişkenlerine bakıldığında anlamlı bir ilişkiye rastlanılamamıştır. Çalışma sonucunda öğrencilerin kindarlık duygu durumları ile yaşam doyumları arasında olumsuz bir yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Kindarlıkla ilgili yapılan bir diğer çalışma ise Nayır ve Kırıl'ın (2019) akademisyenler üzerinde yaptığı "Akademisyenlere Göre Kin Tutma" isimli nitel çalışmadır. Çalışmanın amacı akademi camiasında kin tutma davranışının yine akademisyenler açısından nasıl algılandığı ve bu konudaki görüşlerini belirlemeye çalışma olarak belirlenmiştir. Araştırma 2017-2018 eğitim- ğretim yılında devlet

üniversitesinde görevli 13 akademisyen ile yürütülmüştür. Araştırma görüşme şeklinde yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda akademisyenlerin kin tutma davranışı gösterdiği tespit edilmiştir. Bu kin tutma davranışının bireyleri sadece bireysel ilişkilerde değil aynı zamanda akademik ilerlemede de sıkıntı yarattığı, bunların yanında akademinin ikliminin de bozulmasına yol açabileceği ulaşılan bulgular arasındadır. Araştırma sonucunda ayrıca kin tutma davranışı gösteren kişiler için eğitim, seminer vb. etkinliklerin düzenlenmesinin iyileştirici bir katkı sağlayacağı önerisi de verilmiştir.

Yılmaz (2019) araştırmanın amacı Marcus ve arkadaşları (2014) tarafından geliştirilmiş olan “Kindarlık Ölçeği” ni Türk kültürüne göre düzenlemek ve kindarlık duygusunun bazı demografik bilgilerle olan ilgisini saptayabilmektir. Türkçeye çeviri çalışmasını yaparken 501 gönüllüden elde edilen bilgiler kullanılmıştır. Ölçeğin uyum durumunu belirleyebilmek için yakın anlamlı kullanılan bazı kavramların ölçeklerinden de yararlanılmıştır. (Örneğin saldırganlık, egoizm, narsisizm, makyavelcilik ve psikopatlık (karanlık üçlü), affetme, benlik saygısı ve duygudaşlık ölçekleri). Araştırmanın sonucunda kindarlık ölçeği Türkçe uyarlamasının kullanılabilir bir ölçek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ölçek uygulandığında çeşitli demografik değişkenler ile kindarlık arasında ilişkiler belirlenmiştir. Örneğin diğer uyarlama çalışmalarında olduğu gibi (Bracht ve Zylbersztejn, 2018; Marcus et al., 2014) Türk kültürüne göre düzenlenen bu çalışmada da erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre kindarlık boyutlarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun dışında farklı sonuçlara ulaşma durumuna da mevcuttur örneğin Marcus ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada (2014) gençlerin yaşlı kişilerden daha düşük düzeyde kindarlık gösterirken Türk kültüründe uygulanan ölçekte yaşlı kişilerde daha düşük gençlerde daha yüksek bulunmuştur. Yapılan çalışmada öğrenim durumu azaldıkça kindarlığın arttığına, bekâr gönüllülerin evli olanlara göre daha kindar oldukları bulgularına da ulaşılmıştır.

Elma (2019) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerle ilgili toksik kavramlardan kindarlık seçilerek yöneticilerin kindar davranışlarını ölçebilmek için bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Hem yöneticilerin kindarlık davranışlarını ölçmek hem de öğretmenlerin yöneticilerindeki yönetsel kindarlık davranışları konusundaki algı düzeylerini ve çeşitli demografik durumlara göre belirleyebilmek ana amaç olarak belirlenmiştir. Çalışma, Samsun ‘da çeşitli kademelerde görev yapan 345 öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırma sonucunda öğretmenlerin yönetsel kindarlık algılarının

düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Demografik değişkenlerden cinsiyet, hizmet yılı ve branş değişkenlerine göre anlamlı fark olmadığı bunun yanında medeni hal, okul türü değişkenlerine bakıldığında anlamlı farklılıklar olduğu bilgisi elde edilmiştir.

### **2.2.3.2. Kindarlık İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

Baumeister, Exline ve Sommer (1998) tarafından yapılan çalışmada, affetmeyi kabul etmemek karşısında ısrarlı davranmayı kin davranışı ile özdeşleştirilmektedir. Affetmenin önüne geçen potansiyel engelleri keşfetmek amacıyla affetme davranışın karşıt durumu olarak görülen kin teorisi de araştırmanın kapsamına alınmıştır. Kin teorisinin affetmeye ayna tutacak bir kavram olduğu düşünülmüş ve araştırmayı bu teori üzerinde yürütülmüştür. Çalışmaya göre affetmeyi kabul etmemek kin tutmaya neden olmakta ve kin tutmanın kişiye avantaj sağladığı savından bahsedilmiştir. Araştırmada bağışlama davranışının mağdur kişinin karşısındakiyle bir borç alacak ilişkisi içerisinde olduğunu iddia edilmiş ve affetme gerçekleşirse mağdur borç ilişkisinin biteceğini düşünüp, affetme davranışından kaçındığı gözlemlenmiştir. Çünkü affetme gerçekleşirse avantaj sağlayacak durumlar da ortadan kalkacağı düşünülmektedir. Bunun dışında affetmeme ile haklı bir ahlaki bir üstünlük kurulmuş olacağı iddia edilmiştir. Affetmek demek bu avantajlı durumu terk etmek demektir. Burada avantajdan kasıt sadece maddi çıkar değildir -örneğin maddi kazançtan kasıt bir boşanmada nafaka ücreti- kişinin davranışsal olarak da failden kazanacağı olumlu -örneğin aldatılan bir kadının kocasını affetmesi karşısında evdeki iş yükünü azaltan bir anlaşma yapması (Tavris, 1998)- dönüşler şeklinde ifade edilmiştir. Yine de kin tutmanın bir maliyeti -örneğin olumsuz duyguların devamı, ilişkilerin bozulması vb.- olduğu varılan sonuçlar arasındadır.

Witvliet, Ludwig ve Van Der Laan (2001) affetmenin ya da kin tutmanın duygu, fizyoloji ve sağlık üzerine çıkarımları konusunda yapılan araştırma gönüllü olan 36 erkek 35 kadın olan üniversite psikoloji bölümü öğrencileriyle yürütülmüştür. Araştırmada öğrencilere otobiyografik bağışlama ile ilgili alanyazınla desteklenen görüntüler ve tüm katılımcılara iç geçerliliği sağlamak ve kontrol etmek adına affetme duygusunun olmadığı senaryolar izletilmiştir. Öğrencilerden gerçek hayatta suçlu olduğu düşünülen bireye karşı affetme veya affetmeme durumları üzerinden düşünmeleri ve o kişilere nasıl cevap vereceklerini tasarımları istenilmiştir. Öğrenciler tarafından affetmeme davranışı gösterenlerde affetme görüntülerine göre yüksek oranda öfke, üzüntü hissettiklerini dile getirilmiştir. Aynı zamanda

öğrencilerin kardiyovasküler reaktivitelerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir. Affetme durumunu gösteren görüntülerde ise bu durumların tespitinin olmadığı yüksek olmayan olumsuz duygular, düşük stres gösterdikleri tespiti yapılmıştır.

Berry, Worthington, O'Connor, Parrott ve Wade (2005) “Bağışlama, İntikam ve Duygusal Özellikler” isimli çalışmada affetme duygusu kişilere karşı hissedilen olumsuz duyguları, olumlu duygulara çevirme olarak ifade edilmiştir. Çalışmada bakılan bir diğer yön ise ince düşünmenin affetmeye yardımcı ve diğer duygu durumlarında oluşan ilişkide aracı bir rolü olup olmadığını belirlemek üzerinde çalışılmıştır. Araştırma 233,179, 80 ve 66 olmak üzere lisans öğrencisi ile dört ayrı çalışma grubuyla yürütülmüştür. Affetme davranışının korkma, kinli düşünce yapısı, nefret, bıkkınlık, aşırı öfkelenme ve saldırgan davranışlarla negatif bir yönde ilişki kurduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun yanında affetme davranışının karşısındakini anlama, kendini onun yerine koyma ve uyum gösterme gibi olumlu duygularla ilişkisinin varlığı belirlenmiştir. Kinli düşünme yapısının ve bağışlama davranışının daha çok öfke temelli özellikler taşıdığı, intikam almak konusunda motivasyon artırıcı ve yeni işlenmiş bir suçun akabindeki öfke duygusuna aracılık ettiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Messias, Saini, Sinato ve Welch'in (2010) yaptıkları çalışmada, kin duygusu ile bazı hastalıkların bağlantısının olup olmadığını araştırılmıştır. Araştırmada bir ölçek kullanılmamış araştırma görüşme şeklinde yapılmıştır. Araştırmada 9882 gönüllü kişi ile yürütülmüştür. Kişilere uzun zamandır kin tuttukları biri olup olmadığı sorulmuş ve bazı demografik değişkenlerin hastalık türlerine etkisine bakılmaya çalışılmıştır. Kalp krizi ile ilgili doğrudan ilişki saptanılmış ve diğer bazı hastalık (mide ülserleri, artrit, sırt sıkıntıları, başla ilgili ve kronik ağrılar) için de anlamlı olmasına karşın bazı hastalıklar (astım, alerji, felç, sara, şeker hastalığı) ile ilgili anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Ayrıca cinsiyet değişkeninde de anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Marcus, Mercer, Zeigler Hill ve Norris (2014) araştırmada kin psikolojisinin nasıl olduğu ve kindarlığın ölçümünün yapılabileceği bir ölçek geliştirme çalışması yürütülmüştür. Araştırma, 297 yetişkinden oluşan bir örneklem ile çeşitli demografik değişkenler göz önüne alınarak yürütülmüştür. Test madde sayıları ile ilgili yapılan ilk deneyimde 31 maddelik test 17 maddeye indirilmiştir. Araştırma bulgularına göre erkekler kadınlardan, gençlerin yaşlılardan ve etnik azınlıklar çoğunlukta olan etnik gruplardan daha yüksek kin duygusuna sahip oldukları bulgularına ulaşılmıştır. Bunun

yanı sıra kindarlıkla saldırganlık ve karanlık üçlüden biri olan psikopatlık arasında pozitif bir ilişki, karanlık üçlünün diğer iki maddesi olan makyavelizm ve narsizim ile kindarlık arasında negatif yönde bir ilişki durumuna rastlanmıştır. Ayrıca araştırmacılar kindarlığın tespitinin günlük yaşamda oluşabilecek olumsuz durumların önüne geçmek konusunda aydınlatıcı bir çalışma olacağını ve bu çalışmaların artması gerektiğini dile getirmişlerdir.

Anacleto d'Almeida (2014), kindar davranış eğiliminin doğal olup olmadığı ve yaşla birlikte gelişip gelişmediğini anlamak için bir çalışma yapılmıştır. Araştırma örneklemini 6-22 yaş aralığındaki kız ve erkek çocuklar oluşturmaktadır. Bu çocuklarla iki farklı deney yapılmış deneylerin ilki çocukların bencil/özgecil ve kindarlık durumlarını ölçmek, ikinci deney ise kindarlık tercihlerinin yaşa göre değişip değişmediğini anlamaya çalışmak için yapılmıştır. Birinci deneyde iki oyun oynanmıştır. İki oyunun ilkinde iki varyasyon düşünülmüştür. Oyunların sonunda çocuklarda bencillik/özgecil davranış ile kindarlık davranışları gözlenmeye çalışılmıştır. Oyunlardan ilkinde çocuklarda i) iki oyuncunun da biriktirdikleri puan derecesinde ödül alacağı (ilk varyasyon) ii) en çok puanı toplayanın bir ödül alacağı (ikinci varyasyon) şeklinde düzenlenmiştir. Bu oyunun ilk varyasyonunda çocuklar oyunu bir koordinasyon oyunu olarak algılamış ve birbirlerinin stratejilerini taklit etme yoluna gitmiş her seferinde daha fazla puan toplama yarışına girmişlerdir, ikinci varyasyonda ise 14 yaşındaki çocukların diğerlerine oranla daha kindar davrandığı gözlenmiştir. İkinci deneyde ise iki seçenekli bir diktatör oyunundan bahsedilmektedir. Deneyde bencil davrananların daha iyi sonuçlar elde ettiği gözlenmiştir. Deneyin sonunda bencillik davranışlarının 6 yaşına kadar yaygın olduğu 8 yaşında ve erkek öğrencilerin kindarlık stratejilerini göstermekte daha yatkın oldukları tespit edilmiştir. Bunun yanında kindarlık davranışının çocuklarda yaşla birlikte azaldığı da gözlemlenmiştir.

Wobker (2015) tarafından yapılan çalışmada kıskançlık duygusunun kindarlık üzerindeki etkisini deneysel bir ortamda incelenmiştir. Deney; 2009 yılının Mayıs, 2011 yılının Şubat ayında Almanya'da gerçekleştirilmiştir. Deneye 136 gönüllü katılmıştır. Deneklerin %51,1'i kadın, %48,9'u erkektir. Katılımcılar 8, 10 veya 12'li gruplara ayrılmış her bir grupta dokuz seans yapılmıştır. Deney bir piyango oyunudur ve herkesin kazanma şansı aynı ölçüdedir. Katılımcılara bir ücret ödenmemiş yalnızca başarılarına göre deney başına 10€ ödeme (kazananların ortalama 17.70€, kaybedenlerin ortalama 2.30€) yapılacağı belirtilmiştir. Deneylerde kaybedenler (69

kişi) eşit olmayan dağılımın sonucunda büyük pay aldığını gördükleri kazanlara (67 kişi) karşı kıskançlık duygusu geliştirdikleri gözlenmiştir. Piyangoyu kaybetmek ve bu nedenle dağıtımdan daha düşük bir pay almak, kaybedenlerin %31,9'u (22 kişi) tarafından kindar davranış sergilendiği görülmüştür. Kindar davranış gösterenlerde karşı tarafın bakiyesi azaltmak için kendi bakiyesini düşürme pahasına oyuna yeniden dâhil olma davranışı sergilendiği gözlemlenmiştir. İfade olarak genellikle 2.50€ kazanırken mutlu olduğu ancak diğer oyuncu 22.50€ kazandığında kişinin kazandığı 2.50€ değersizleştiği ifade edilmiştir. Bu durum kindarlık davranışında kendisi zarar görmesi pahasına başkasının da zarar görmesi düşüncesini desteklemektedir.

Ewing, Zeigler-Hill ve Vonk'un (2016) yaptığı çalışmada zihin teorisi temelinde kin ve zekâ arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Zekâ ve kin ilişkisini anlayabilmek için iki çalışma yürütmüşlerdir. Birinci çalışmada 450 kişi ile zekâ ve kin arasındaki bir gösterge esas alınmış ve o incelenmiş, ikinci çalışmada ise 696 lisans öğrencisi ile zihin teorisi ile kindarlık çoklu ilişkileri arasındaki bağlantılar incelenmiştir. Zekâ ile kin ilişkisinde karşısındaki kişinin yüz ifadesi ve gözlerinden duygu durumunu anlamaları istenmiştir. Kin duygusunu yoğun yaşayan kişilerin - kindarlık ölçeği ile belirlenen- karşısındaki kişinin duygu durumunu hatalı okuduğu bilgisine ulaşılmıştır. Kin ile zihin teorisinde ise her bir gösterge -sosyal/algısal, sosyal/bilişsel- ile olumsuz ilişki içinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak kin duygusu yüksek olan kişilerde başkasının duygu durumunu ya da zihninden geçeni ifadesinden okuyamama söz konusudur, ayrıca zihin durumları tahmin etmek konusunda eksiklikleri olduğu ortaya çıkan bulgular arasındadır.

Moyer ve arkadaşlarının (2017) yaptıkları çalışma psikotik spektrum bozukluğu tanısı koyulmuş ve devlet hastanesinde yatarak tedavi gören 120 hasta üzerinde yapılmıştır. Öz-bildirim Kindarlık Ölçeğinin kullanıldığı araştırmada ağır akıl hastalığı olan bireylerde karanlık kişilik özellikleri (narsisim, Makyavelizm ve psikopati) ile aynı ilişkileri sürdürüp sürdürmediğini incelenmiştir. Hastalarla bir oyun oynanmış (Sakızlı Oyun) oyunun sonucunda karşı tarafa daha az sakız verilmesi kendilerinin de alacağı sakız sayısının düşürülmesine bağlı olmasına rağmen az sakız almayı kabul etmişlerdir. Psikozlu bireyler arasında kindarlık, Kindarlık Ölçeği ile ölçülen katılımcıların %20.8'inde ve "Sakızlı Oyun" ile ölçülen katılımcıların %26.7'sinde mevcut görünmektedir. Araştırmanın sonucunda kindarlık davranışının karanlık kişilik özellikleriyle birlikte anılması gerektiği sonucuna varıldığı görülmektedir.

Zeigler-Hill ve Noser (2018) tarafından yapılan araştırmada kindarlığı DSM-5 patolojik kişilik özellikleri modeli açısından tanımlamaya çalışılmıştır. Araştırmada kindarlıktaki bireysel farklılıkların, saldırganlık ve diğer bireylerin zihinsel durumlarını anlama güçlükleri gibi bir dizi sonuçla ilişkili olduğu görülmüştür. Araştırmada iki tane çalışma grubu belirlenmiş, birinci grupta 1836 lisans ğrencisi, ikinci grupta 2414 topluluk yesi yer almıştır. Çalışma grubu oluşturmalarının amacı çalışma 1 de yapılan PID-5-BF (Kişilik Envanteri) testleri çalışma 2’de yapılan PID-5 ile genişletmektir. Araştırmada iki çalışma arasında ortaya çıkan farklılıklara rağmen, sonuçlar antagonizm (agresif eğilimler) ve disinhibisyon (dürtüsellik ve sansasyon arayışı) davranışı gösteren kişiler ile benzersiz ilişkileri olan kindarlığa tutarlı bir destek sağladığı görülmektedir.

Bracht ve Zylbersztejn (2018) tarafından ahlaki yargılar ve cinsiyet üzerinde kinci olmanın etkisi, bunun dışında antisosyal tercihlerin ahlak üzerine etkisini görmek için deneysel bir çalışma yapılmıştır. Araştırma 155 katılımcı ile yürütülmüştür. Araştırma ampirik bir oyun aracılığıyla olumsuz davranışlara eğilim gösterme durumu ortaya çıkarılmaya çalışılmış ve ahlaki ikilem lğine verilen cevaplarda cinsiyetin rolünü açıklarken kontrol amacıyla kullanılmıştır. Oyunlarda kindarlık iki grup arasındaki davranış farkını gözetmek için kullanılmıştır. Araştırmaya göre çalışmaya katılanların beşte biri kinci davranış göstermiştir. Bunun yanında cinsiyet kavramı göz önüne alındığında kinci davranma şeklinin cinsiyetle de ilgili olacağı tahmin edilmekte ama her iki cinsiyetin de aynı oranda kinci davranış sergilediği görülmüştür. Bunun yanında kinci olan oyuncuların kıskançlık duygusu da gösterdiği gözlenmiştir.

Rodgers ve Dahling (2018) alanda boşluk olarak gördükleri kindarlık ile özdenetim ilişkisini araştırmışlardır. Çalışmada zdenetime ait özelliklerin, diğerlerinin refah seviyesine tehditte bulunan muhtelif düşmanlık ve ahlaki olmayan tutumlarını ortaya çıkarma eğiliminin kinle ilgili olup olmadığına bakılmıştır. Araştırma sonucuna göre kindarlıklığın önüne geçebilme, düzenleyici odaklanma ve bu konudaki dürtüler ile pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bunun yanında mizaç türlerinden yaklaşım mizacı ile olumsuz ilişki içinde olduğu bulguları elde edilmiştir. Araştırmacılar buldukları korelasyon modelinde kinci kişilerin kendi hedeflerinin önündeki tehditli durumundan kaçınma taraftarı oldukları ve bu tür olumsuzluklara o an ve üzerinde fazla düşünmeden tepki gösterdiklerini ayrıca tehtide karşı olan duyarlılıklarını olumsuz yönde kullanabileceklerini söylemektedirler. Kindarlığın yaklaşım mizacıyla negatif yönde ilişkili olması etraflarındaki pozitif uyaranlara

duyarsız olabileceklerini dolayısıyla kendilerine getirici sağlayacak fırsatları da kaçırabileceklerini işaret etmektedirler.

Garofalo, Zeigler-Hill, Neumann ve Meloy'un (2019) yaptıkları araştırmada kavramsal olarak psikopati ile bağlantılı ancak henüz deneysel destekte sınırlı olan diğer yönlendirilmiş duyguları, kindarlığı ve hor görmeyi deneyimleme eğilimini demografik değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, meslek) incelenmiştir. Araştırmacılar iki örnek oluşturmuşlardır. Birinci örnekte 239 psikoloji bölümü birinci sınıf öğrencisi ikinci örnekte ise 521 yüksek lisans düzeyinde psikoloji mezunu ya da öğrencisi oluşturmaktadır. Her iki örnekte de psikopati ile kindarlık ve hor görme duyguları arasında anlamlı ilişkiler ve ilişki konusunda sağlam kanıtlar olduğu gözlenmiştir. Genel olarak, kin ve hor görme deneyiminin psikopatlığın kişilerarası ve duygusal, aynı zamanda davranışsal psikopatlık özellikleriyle de ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma yüksek düzeyde psikopatlığı olan bireylerin, kindarlık veya başka olumsuz yönelimli duyguları deneyimleyebildiği ve diğer bireylere göre daha sık ve daha şiddetli bir şekilde karşı karşıya kalabildikleri bulgularına ulaşılmıştır.

### 3.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve elde edilen verilerin istatistiksel analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nicel bir çalışmadır. Nicel çalışma; birçok insanın, araştırma konusu üzerindeki tepkilerini sınırlı sayıda itemler aracılığı ile belirleyebilmekte, verinin istatistiksel olarak toplanmasını olası kılmakta, kısa ve öz bir şekilde sunulmuş, genelleştirilebilir bir bulgu seti elde edilmesini sağlamaktadır (Patton, 2014). Bu araştırma tarama (survey) modeli ile gerçekleştirilmiştir. Sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan ve büyük gruplar üzerinde çalışma olanağı veren tarama çalışmaları, araştırmacının bağımsız değişken ya da faktörler üzerinde manipülasyonunun olmadığı (Büyüköztürk, Kılıç, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014), geçmişte ya da halen var olan bir durumun var olduğu şekliyle betimlenmesini amaçlayan araştırmalardır (Karasar, 2014). Tarama tipi çalışmalar da kendi içinde çeşitlilik göstermektedir. Bu araştırma ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Bu model, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek ve muhtemel sonuçları tahmin etmek için; değişkenleri etkilemek ya da kontrol etmek yerine, her bir örneklemin puanları için istatistiksel karşılaştırmalar yapılarak gerçekleştirilir (Tekbıyık, 2014). Bu araştırmada ilişkisel tarama modelleri içinde hem açıklayıcı hem de tahminsel model kullanılmıştır. İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin gücü ortaya konulmak istendiğinde açıklayıcı model kullanılır. Bir değişkenin henüz görünmeyen değerleri, o değişkeni tanımlayan gözlenebilen değişkenler yardımıyla tahmin edilmeye (kestirilmeye, yordanmaya) çalışılır. Burada diğer değişkeni etkileyici durumda bulunan bağımsız değişken yordayan (Yönelimsel Kindarlık) etkilenen ve tahmin edilmeye çalışılan değişken ise yordanan (ölçüt) (Örgütsel Sessizlik) değişken olarak adlandırılır (Şen, 2017).

#### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, 2020-2021 eğitim öğretim yılında, Kocaeli ili Gebze ilçesinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Evrene ait bilgiler Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğü internet adresi <https://kocaeli.meb.gov.tr/> den alınmıştır. Kocaeli ili Gebze ilçesinde 106 okulda görev yapan 3889 öğretmen bulunmakta olup ilçenin

okul ve öğretmen sayıları Tablo 3.1’de verilmiştir. Araştırmanın örneklem grubunu oranlı küme yöntemiyle seçilmiş olan toplam 797 öğretmen oluşturmaktadır. Küme örneklemede evreni çoğunlukla içerisinde farklı çeşitlilikte elemanı olan, benzeyen işlevli kümelerden oluştuğu görülmektedir. Küme örneklemede evrendeki her kümedeki bireyin eşit seçilme şansı mevcuttur (Karasar, 2014). Küme örnekleme oranlı ve oransız küme olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Araştırmada örneklem belirlemede bu iki yöntemde biri olan oranlı küme yöntemi kullanılmıştır. Oranlı küme yönteminde ilk aşama olarak evren çalışmada farklı kategorilerden fayda sağlayacağı düşünülen değişkenlere göre alt evren gruplarına ayrılır. Her alt evren grubu evrenin tamamını yansıtacağı düşünüldüğü için örneklem bu alt gruptan random olarak seçilebilmektedir. Bu yöntemle oransız küme örnekleme yöntemine göre evrenin temsilinin en iyi şekilde yapıldığı düşünülmektedir (Karasar, 2014).

Araştırmanın evren ve örneklem grubunun dağılımı Tablo 3.1’de verilmiştir.

**Tablo 3.1.** Araştırmanın evrenine ilişkin dağılım

İl: Kocaeli/ İlçe: Gebze				
Kurum / Öğretmen Sayısı	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı	Öğretmenlerin Evren İçindeki Oranı %	Örneklem Sayısı
İlkokul	41	1221	31,61	251
Ortaokul	41	1383	35,17	281
Lise	24	1285	33,22	265
<b>Toplam</b>	<b>106</b>	<b>3889</b>	<b>100</b>	<b>797</b>

*Kaynak: <https://kocaeli.meb.gov.tr/>*

Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 3.2’de verilmiştir.

**Tablo 3.2.** Öğretmenlerin demografik özelliklere ilişkin frekans ve yüzdeleri dağılımları

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	525	65,9
	Erkek	272	34,1
Yaş	30 yaş ve altı	209	26,2

	31-40 yaş	388	48,7
	41-50 yaş	151	18,9
	51 yaş ve üstü	49	6,1
Medeni Durum			
	Evli	542	68,0
	Bekâr	255	32,0
Branş			
	Sınıf Öğretmeni	252	31,6
	Ortaokul Sözel	193	24,2
	Ortaokul Sayısal	87	10,9
	Lise Sayısal	119	14,9
	Lise Sözel	146	18,3
Kıdem			
	5 yıl ve altı	203	25,5
	6-10 yıl	182	22,8
	11-15 yıl	179	22,5
	16-20 yıl	114	14,3
	21 yıl ve üstü	119	14,9
Hizmet Süresi			
	5 yıl ve altı	557	69,9
	6-10 yıl	160	20,1
	11-15 yıl	52	6,5
	16 yıl ve üstü	28	3,5
Toplam		797	100,0

Katılımcı grubun % 65,9'u kadın, % 34,1'i ise erkektir. Medeni durum değişkeni açısından çalışma grubu incelendiğinde % 68'nin evli, %1 32,0'nin bekâr olduğu anlaşılmıştır. Yaş açısından öğretmen dağılımları incelendiğinde ilk sırayı 31-40 yaş grubu öğretmenlerin aldığı görülmüştür (%48,7). Bunu % 26.2 ile 30 yaş ve altı ikinci sırayı 41-50 yaş (% 18,9) olan öğretmenler izlemiştir. Yaş değişkeni açısından son sırayı 51 yaş ve üstü öğretmenler almıştır (% 6,1). Çalışma grubunun %31,6'sı sınıf öğretmeni, % 24,2'si ortaokul sözel öğretmeni, %18,3'ü lise sözel öğretmeni, % 14,9'u lise sayısal öğretmeni ve % 10,9'u ortaokul sayısal öğretmenidir.

Kıdem açısından dağılıma bakıldığında birinci sırayı kıdemi 5 yıl ve altı olan grup almıştır (%25.5). Bunu % 22,8 ile kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenler ikinci, % 22,5 ile kıdemi 11 -15 yıl olan öğretmenler üçüncü sırada izlemiştir. Son sırada; kıdemi 16-20 yıl arasında olan (%14,3) öğretmenler yer almıştır.

Çalıştıkları kurumdaki hizmet süresi 5 yıl ve altı olan öğretmenler ilk sıradadır (%69,9). Bunu % 20.1 ile hizmet süresi 6-10 yıl arasında ve % 6,5 ile 11-15 yıl hizmet süresi olan öğretmenler izlemiştir. Son sırada % 3,5 ile şu çalıştıkları kurumda 16 yıl ve üstü görev yapan öğretmenler almıştır.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin kindarlık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgi formu, ikinci bölümde Elma (2019) tarafından geliştirilen ve geçerlik ve güvenilirlik çalışmasının yapıldığı "Yönetmel Kindarlık Ölçeği" , üçüncü bölümde ise Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" yer almaktadır.

#### **3.3.1. Kişisel Bilgi Anketi**

Araştırmanın süresiz/bağımsız değişkenlerinin özelliklerini belirlemek üzere araştırmacı tarafından altı sorudan oluşan "Kişisel Bilgi Anketi" düzenlenmiştir. Bu ankette araştırma grubunun cinsiyet, medeni durum, yaş düzeyi, branş, kıdem ve okuldaki hizmet süresine ilişkin sorular yer almıştır.

#### **3.3.2. Yönetmel Kindarlık Ölçeği**

Elma (2019) tarafından 26 ifadeden oluşan bir "Yönetmel Kindarlık Ölçeği" geliştirilmiştir. Ölçek; beşli likert tipi değerlendirmeye sahiptir. Yapı geçerliliğini

belirlemek için Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) için ilkin 300, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) için sonradan 543 öğretmene ölçekler uygulanmıştır. Ölçeğin, açımlayıcı faktör analizi kullanılarak 26 madde üzerinden yapılan analizden sonra özdeğeri 1'in üstünde olan tek boyutlu bir ölçekten oluştuğu anlaşılmıştır. Tek boyuttan oluşan ölçeğin açıkladığı toplam varyans oranı ise 67,78 olarak belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda da ölçek maddelerin tek faktör altında anlamlı bir yapı oluşturduğu ve standart faktör yük değerlerinin .55 ve üzerinde olduğu saptanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmaya çalışılan model için  $\chi^2/df$ , RMSEA ve CFI, GFI, AGFI, SRMR ve NNFI istatistiksel uyum ölçütleri kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Ölçeğin toplam puanlarının Cronbach's Alpha değerleri .98, Guttman değeri .95 ve Spearman Brown değeri .95 olmuştur. Bu değerler, "Algılanan Yönetmel Kindarlık Ölçeği"nin öğretmenlerin yöneticilerin kindarlık davranışlarına ilişkin algılarını ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçüm yapabileceğinin kanıtı olarak kabul edilmiştir.

Bu araştırma kapsamı içinde ölçeğin güvenilirlik katsayısı tekrar araştırılmıştır. Test toplamın Cronbach Alfa katsayısı ,99 olarak bulunmuştur. Bütün maddelerin aritmetik ortalamasının ortalaması 2.97 olmuştur. Elde edilen bu sonuç ölçeğin orijinal çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 3.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel sessizlik düzeyini ölçmek için Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik" ölçeği gerekli izinler alınarak kullanılmıştır (Ek 2; Ek 3). "Örgütsel Sessizlik" ölçeği toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin beş faktörden oluştuğu görülmüştür. Bu faktörlere (1) *Okul Ortamı*, (2), *Duygu*, (3) *Sessizliğin Kaynağı*, (4) *Yönetici* ve (5) *İzolasyon* isimleri verilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin belirlenen beş faktörlü yapısını test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucu /df değerinin 3,07; GFI değerinin .912; CFI değerinin .920; RMSEA değerinin 0,70 olduğu görülmüştür. Elde edilen değerlere göre modelin iyi uyum değerlerine sahip belirlenmiştir. Ölçeği oluşturan maddelerin faktör yükü .48 ile .78 arasında değişmektedir. Ölçeğin açıkladığı varyans oranı % 57,16 olup ölçeği oluşturan faktörlerin açıkladığı varyans oranları ise faktör 1 % 15.41; faktör 2 % 12.18;

faktör 3 % 10.82; faktör 4 % 9.77; faktör 5 % 8.97 şeklindedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013, s.176). Ölçeğe ait alt boyutlar Tablo 3.3’ te gösterilmiştir.

**Tablo 3.3.** Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin alt boyutları

Alt Boyutlar	Madde Numaraları	Madde Sayısı
1. Okul Ortamı	1-2-3-4	4
2. Duygu	5-6-7	3
3. Sessizliğin Kaynağı	8-9-10-11-12	5
4. Yönetici	13-14-15	3
5. İzolasyon	16-17-18	3
<b>Toplam</b>		<b>18</b>

Beş’li likert tipinde hazırlanan ÖSÖ ait maddeler; (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Orta düzeyde katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır. Yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayıları okul ortamı için .74, duygu için .81, sessizliğin kaynağı için .80, yönetici için .79, izolasyon için .83 olarak bulunmuştur. Ölçeğin geneli için hesaplanan güvenirlik katsayısı ise .89’ dur (Kahveci ve Demirtaş, 2013, 178).

Bu araştırma kapsamında ölçeğin güvenirliğine bakılmıştır. 797 kişilik data üstünden yapılan analizler sonucunda test toplamın iç tutarlılık katsayısı .92 olarak bulunmuştur. Yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayıları okul ortamı için .69, duygu için .80, sessizliğin kaynağı için .76, yönetici için .86, izolasyon için .84 olarak bulunmuştur. Bu durumda ölçeğin ve ölçek boyutlarının güvenirlik düzeyinin yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak araştırma kapsamında toplanan verilerin güvenilir olduğu söylenebilir.

#### **3.4. Veri Toplama Aracı Uygulama**

Araştırma yapabilmek için öncelikle ölçek sahiplerinden e-mail yoluyla gerekli yazışmalar yapıp, izinler alınmıştır (Ek-1, Ek-2). Daha sonra çalışmada Kocaeli ili Gebze ilçesinde yer alan ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin kindarlık algıları ve örgütsel sessizlik algılarını belirlemek amacıyla kullanılan ölçeklerin ilçedeki okullarda uygulanabilmesi için, öncelikle Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izinler alınmıştır. Araştırma izin isteği ve araştırma izni Ek 7’de sunulmuştur. Bu çalışmada, Kocaeli ili Gebze ilçesinde yer alan resmi devlet okullarından 41 ilkokul, 41 ortaokul ve 24 lisede, oranlı küme yöntemiyle okul kademelerinde (ilkokul, ortaokul, lise) yansız olarak seçilen

öğretmenler tarafından 843 anket gönüllülük esasına göre doldurulmuştur. 46 anket hatalı veya eksik işaretlendiği için araştırma değerlendirmesinde yer almamıştır. Araştırma hatasız ve eksiksiz doldurulan 797 anket üzerinden analizler edilmiştir.

### 3.5. İşlem

İlk aşamada yanıtlanmış tüm ölçekler, araştırmacı tarafından tek tek incelenmiş ve sağlıklı doldurulmamış ölçekler iptal edilmiştir. Daha sonra ölçeklerin sağlıklı bir şekilde doldurulduğu anlaşıldıktan sonra, toplanan tüm ölçme araçlarına birer kod (ID) numarası verilmiştir. Sırayla SPSS (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) programında veri girişleri yapılmıştır. Tüm veri girişi yapıldıktan sonra verilerin sağlıklı bir şekilde giriş yapıp yapılmadığı kontrol edilmiştir. Veri girişlerinde herhangi bir sorun olmadığı anlaşıldıktan sonra veri analizi işlemlerine geçilmiştir.

Örgütsel Kindarlık Ölçeğinin alt boyutları olmadığı için sadece test toplamına ilişkin aritmetik ortalamalar belirlenmiştir. Ölçekte yer alan maddelere verilen yanıtlar toplanıp madde sayısına bölünerek, ölçek toplam puanına ulaşılır.

Aritmetik ortalamaların değerlendirilmesi için seçenek sayısından bir eksik bir sayı, seçenek sayısına bölünür. Elde edilen değer, likert sistemindeki sayılara eklenerek değerlendirilme kriterleri belirlenir. Bu durumda ölçekler için  $4/5=0.80$  sonucuna göre aşağıdaki değerlendirme kriterlerine ulaşılır.

**Tablo 3.4.** Ölçeklerin madde aralık değerlendirmeleri

Ölçek Seçenekleri	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Hiçbir zaman	1	1,01-1,80
Nadiren	2	1,81-2,61
Arasıra	3	2,62-3,42
Çoğu Zaman	4	3,43-4,21
Her zaman	5	4,22-5,00

### 3.6. Dağılım Durumları

Betimsel istatistiki değerler incelendiğinde “Örgütsel Kindarlık Ölçeği” toplam ve “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”nden elde edilen verilere ilişkin merkezi eğilim ölçüleri içinde aritmetik ortalama ve medyan değerlerinin birbirine çok yakın olduğu ve çarpıklık basıklık değerlerinin +1, - 1 aralığında olduğu görülmektedir. Merkezi eğilim ölçülerinin birbirine yakın olması ve çarpıklık basıklık değerlerinin +1, -1

aralığında olması dağılımın normalliği olarak yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2014; Can, 2013). Diğer taraftan örneklem büyüklüğü arttıkça deneklerin dağılımı ve ortalamasının örneklem dağılımı normal dağılıma yaklaşmaktadır. Genellikle bir örnekleme 300 veya daha fazla sayıda denek varsa ve evren normal dağılım göstermiyorsa bile örneklem dağılımının normal olduğu varsayılabilir (Akal, 1999). Bu bilgiler doğrultusunda dağılımların normal olduğuna ve buna bağlı olarak da parametrik istatistiklerin kullanılmasına karar verilmiştir (Tablo 3.5).

**Tablo 3.5.** Yönetmelik Kindarlık ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği tanımlayıcı istatistik değerleri

İstatistik	Yönetmelik Kindarlık Toplam	Örgütsel Sessizlik Toplam
N	797	797
A.Ortalama	2,97	3,92
Medyan	3,15	4,02
Std. sapma	1,23	,68
Skewness	-.114 (.087)	-.078 (.057)
Kurtosis	-.280 (.173)	-.180 (.173)

### 3.7. Verilerin Analizi

Araştırmanın 1 ve 3. temel amacını sınamak için, ölçeklerin toplam ve her bir boyutunun toplam ile maddelerinin aritmetik ortalama ve standart sapmaları belirlenmiştir. Alt boyut aritmetik ortalamalarına göre öğretmenlerin yöneticilerdeki kindarlık algıları ve örgütsel sessizlik özellikleri sıralanmış ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın 2 ve 4. temel amacını sınamak için ankette yer alan bağımsız kategorik değişkenlere göre ölçek alt boyut ortalamaları arasındaki farklılıkların sınanması için “ilişkisiz grup t testi” (kategori sayısı iki olduğunda) ve “tek yönlü varyans analizi” (ANOVA) (kategori sayısı ikiden daha fazla olduğu durumlarda) işlemi yapılmıştır. ANOVA’da istatistiksel açıdan farklılık bulunduğu durumlarda bu kümülatif farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için “Post-hoc” tekniklerden “Scheffe” veya “Tamhane çoklu karşılaştırma testi” gerçekleştirilmiştir. Ayrıca “F” testinde anlamlı sonuç çıktığı durumlarda eta ve etakare değerleri bulunmuş, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin varyansının yüzde kaçını karşıladığı bulunmuştur.

Araştırmanın 5. hipotezini sınamak üzere ölçekler toplam ve alt boyutları arasındaki ilişkiler, Pearson ile sınanmıştır. Son olarak araştırmanın yordama amacını

sınamak üzere basit doğrusal regresyon analizi işlemleri gerçekleştirilmiştir (7.hipotez).

Araştırmada bütün sonuçlar çift yönlü olarak sınanmış ve anlamlılık düzeyi en az .05 olarak kabul edilmiştir. Anlamlılık düzeyleri ilgili tablolarda kesin değerleriyle yer almıştır. Araştırmanın tüm istatistik analizleri SPSS programı ile gerçekleştirilmiştir.

## 4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde çalışma grubundan alınan veriler üzerinde yapılan istatistiksel işlem sonuçlarına yer verilmiştir.

### 4.1. “Yönetmel Kindarlık Ölçeği“ Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Bu araştırmanın sürekli bağımsız değişkeni ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin yönetmel kindarlık konusundaki algıdır. Bu değişkeni ölçmek amacıyla “Yönetmel Kindarlık Ölçeği“ kullanılmıştır. Ölçeğin maddelerinin tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 4.1’de sunulmuştur. Yönetmel Kindarlık Ölçeğinin toplam aritmetik ortalaması 2.84’tür ve “ara sıra” değerlendirmesi içine girmiştir.

**Tablo 4.1.** “Yönetmel Kindarlık Ölçeği “ maddelerinin tanımlayıcı istatistik değerleri

Maddeler	n	X	ss	sıra
1.En zor işleri hoşlanmadığı çalışanlara dağıtır	797	2,84	1,35	17
2.Kendisine yanlış yaptığını düşündüğü çalışanın açığını arar	797	3,22	1,44	5
3.Kendisine yönelik yapılan eleştirileri unutmaz	797	3,55	1,38	1
4.Örgütsel prosedürleri kendisine yakın olanlara farklı, olmayanlara farklı biçimde uygular	797	3,28	1,43	3
5.Yapılan en küçük eleştirileri bile büyütme eğilimindedir	797	3,11	1,42	8
6.Kendisini eleştirenleri sindirmek için fırsat kollar	797	3,19	1,48	7
7.İş ve görev dağılımında istemediği kişilere daha fazla yüklenir	797	3,02	1,44	12
8.Anlaşamadığı çalışanları hak etseler bile ödüllendirmez	797	3,02	1,52	11
9.Kendisine yapılan olumsuz davranışları affetmez	797	3,25	1,41	4
10.Sorun yaşadığı kişileri fırsatını bulduğunda kötü duruma düşürmeye çalışır	797	3,01	1,49	13
11.Sevmediği çalışanları dışlar	797	3,00	1,45	14
12.Yapıcı da olsa kendisini eleştirenlere mesafeli davranır	797	3,19	1,35	6
13.Kendisine yanlış yaptığını düşündüğü kişilere öfkesi uzun süre devam eder	797	3,11	1,44	9
14.Sorun yaşadığı çalışanların işini zorlaştırır	797	3,08	1,46	10
15.Sevmediği çalışanları sosyal ortamlarda küçük düşürmeye çalışır	797	2,43	1,43	25
16.Diğer çalışanlara sorun yaşadığı kişiyi kötüler	797	2,82	1,46	18
17.Sorun yaşadığı kişilerle ilgili şikâyetleri hemen işleme koyar	797	2,71	1,42	22

18.Sorun yaşadığı çalışanlarına baskı uygular	797	2,92	1,46	16
19.Sorun yaşadığı çalışanları cezalandırma eğilimindedir	797	2,72	1,44	21
20.Hoşlanmadığı çalışanların haklı isteklerine bile duyarsız kalır	797	2,99	1,46	15
21.İstemediği çalışanın kurumun olanaklarından yararlanmasını engeller	797	2,38	1,43	26
22.Hoşlanmadığı çalışanın diğerleri ile kıyaslayarak ezmeye çalışır	797	2,68	1,44	23
23.Sevmediği çalışanına karşı soğuk davranır	797	3,36	1,37	2
24.İstemediği çalışanın hatalı davranışını her ortamda gündeme getirir.	797	2,79	1,38	19
25.Düşüncesini onaylamayan çalışanına karşı hınç alma duygusu yüksektir	797	2,78	1,48	20
26.Sevmediği çalışanın özlük haklarına karşı duyarsız davranır	797	2,67	1,48	24
Toplam	797	2,84	1,36	

Yönetmel Kindarlık ölçeği 26 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler içinde en yüksek ortalama 3. maddeye ( $X=3.55$ ) (Kendisine yönelik yapılan eleştirileri unutmaz) aittir. En yüksek puanlı ikinci madde 23. maddeye (3.36) (Sevmediği çalışanına karşı soğuk davranır) aittir. En düşük ortalama ise 21. maddeye ( $X=2.39$ ) (İstemediği çalışanın kurumun olanaklarından yararlanmasını engeller) aittir. İlk sıradaki maddeye katılım ortalama değer üstündedir (Çoğu Zaman). Fakat diğer üç maddeye katılım ortalama (Ara sıra) düzeydedir. Eleştiri kelimesinin kişilere çağrışımı negatif olduğundan yöneticiler de eleştiri ile karşılaştıklarında bunu negatif yapıda bir söylem olarak algıladıkları düşünülmektedir. Öğretmen bir öneri getirdiğinde dahi bunu yöneticinin yönetim şekline yapılmış bir saldırı gibi algılaması ve bunun karşılığında da öğretmeni zaman zaman ders programıyla zaman zaman da muhtelif ihtiyaçlarını gidermemesi, yaptığı eleştiriye unutmadığını gösteren davranışlar olarak düşünülmektedir. Ayrıca maddeye gelen yüksek “çoğu zaman” ifadesi de yöneticiler tarafından sergilenen davranışların öğretmenler tarafından dikkatle takip edildiği göstermektedir.

#### **4.2. Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre Yönetmel Kindarlık Ölçeği Toplam Puan Farklılıklarına İlişkin Bulgular**

Bulgular bölümünün bu aşamasında anket ile toplanan bağımsız değişkenlere göre “Yönetmel Kindarlık Ölçeği” toplam puan ortalamaları arasındaki farklılıkları belirlemek üzere gerçekleştirilen hipotez testleri sonuçlarına yer verilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre, çeşitli öğretim kurumu öğretmenlerinin yönetsel kindarlık algıları arasında anlamlı farklılığı sınamak için ilişkisiz grup “t testi” yapılmış ve sonuçları Tablo 4.2’de verilmiştir.

**Tablo 4.2.** Cinsiyet değişkenine göre yönetsel kindarlık ölçeği toplam ortalamaları arasındaki farklar

Ölçek	Cinsiyet	n	X	ss	t	sd	P
Toplam	Kadın	525	3,03	1,24	1,87	79	,06
	Erkek	272	2,85	1,23			

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Cinsiyet değişkenine göre, Yönetsel Kindarlık Ölçeği toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir [p>.05]. Kadın ve erkek öğretmenlerin yönetsel kindarlık algıları benzerlik göstermektedir.

Tablo 4.3’te yaş değişkenine göre Yönetsel Kindarlık ölçek puan ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.3.** Yaş değişkenine göre Yönetsel Kindarlık Ölçeği toplam puan ortalamaları arasındaki farklar (ANOVA)

Ölçek	Yaş	n	X	ss	sd	F	p
Toplam	30 yaş ve altı	209	2,90	1,26	3-79	1,83	,14
	31-40 yaş	388	2,93	1,22			
	41-50 yaş	151	3,02	1,23			
	51 yaş ve üstü	49	3,33	1,15			
	Toplam	797	2,97	1,23			

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Yaş değişkenine göre Yönetsel Kindarlık Ölçeği toplam ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) istatistiksel açıdan hiçbir anlamlı bir farklılık elde edilememiştir [p>.05]. Yaşları farklı öğretmenlerin yönetsel kindarlık algıları birbirine benzer düzeydedir.

Medeni durum değişkenine göre, çeşitli öğretim kurumu öğretmenlerinin yönetsel kindarlık özellikleri arasında anlamlı farklılığı sınamak için ilişkisiz grup “t testi” yapılmış ve sonuçları Tablo 4.4.’te verilmiştir.

**Tablo 4.4.** Medeni durum değişkenine göre Yönetsel Kindarlık Ölçeği toplam ortalamaları arasındaki farklar

Ölçek	Medeni Durum	n	X	ss	t	sd	p
Toplam	Evli	542	2,91	1,23	-1,73	79	,08
	Bekâr	255	3,08	1,24			

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Medeni durum değişkenine göre, “Yönetmel Kindarlık Ölçeği” toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. [p>.05]. Evli ve bekar öğretmenlerin yönetmel kindarlık algıları benzerlik göstermektedir.

Tablo 4.5’te branş değişkenine göre Yönetmel Kindarlık ölçek puan ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.5.** Branş değişkenine göre Yönetmel Kindarlık Ölçeği toplam puan ortalamalar arasındaki farklar (ANOVA)

Ölçek	Branş	n	X	ss	sd	F	p
Toplam	Sınıf Öğret.	252	3,17	1,23	4-79	2,77	,026*
	Ortaokul Sözel	193	2,83	1,24			
	Ortaokul Sayısal	87	2,88	1,24			
	Lise Sayısal	119	2,99	1,15			
	Lise Sözel	146	2,84	1,26			
	Toplam	797	2,97	1,24			

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Branş değişkenine göre “Yönetmel Kindarlık Ölçeği” toplam ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir [p<.05]. Branşları farklı öğretmenlerin yönetmel kindarlık algıları birbirinden farklı düzeydedir. Branş değişkeni ile yönetmel kindarlık toplam puanları arasında .118’lik (Eta) bir ilişki vardır. Branş değişkeni, yönetmel kindarlık özelliğinin varyansının % 1,4’nü (Eta kare) karşılamaktadır.

İstatistiksel açıdan yapılan bir tek yönlü varyans analizi sonrasında ortaya çıkan bu kümülatif farklılığın, hangi ikili karşılaştırmalardan kaynaklandığını anlamak için ANOVA’yı tamamlayıcı hesaplara geçilir (post-hoc). Bağımsız kategorik değişkeni açısından puan varyansları homojen ise Scheffe, heterojen ise Tamhane testi kullanılır. Branş değişkeni açısından ölçek varyansları homojen olduğu için Scheffe testi yapılmış ve sonuçları 4.6’da sunulmuştur.

**Tablo 4.6.** Branş değişkenine göre Yönetmelik Kindarlık Ölçeği puan ortalamaları için yapılan Scheffe testi sonuçları

(I) Brans	(J) Brans	Ort Fark (I-J)	Std. Hata	p
Sınıf Öğret.	Ortaokul Sözel	,34	,11	,08
	Ortaokul Sayısal	,28	,15	,48
	Lise Sayısal	,17	,13	,80
	Lise Sözel	,32	,12	,17
Ortaokul Sözel	Sınıf Öğret.	-,34	,11	,08
	Ortaokul Sayısal	-,05	,15	,99
	Lise Sayısal	-,16	,14	,85
	Lise Sözel	-,01	,13	1,00
Ortaokul Sayısal	Sınıf Öğret.	-,28	,15	,48
	Ortaokul Sözel	,05	,15	,99
	Lise Sayısal	-,11	,17	,98
	Lise Sözel	,03	,16	1,00
Lise Sayısal	Sınıf Öğret.	-,17	,13	,80
	Ortaokul Sözel	,16	,14	,85
	Ortaokul Sayısal	,11	,17	,98
	Lise Sözel	,15	,15	,91
Lise Sözel	Sınıf Öğret.	-,32	,12	,17
	Ortaokul Sözel	,01	,13	1,00
	Ortaokul Sayısal	-,03	,16	1,00
	Lise Sayısal	-,15	,15	,91

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Scheffe testinin alfa tipi hataya karşı aşırı duyarlı olması nedeniyle, ANOVA'da anlamlı bir farklılık çıktığı halde ikili karşılaştırmalara arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Tablo 4.7'de kıdem değişkenine göre Yönetmelik Kindarlık ölçek puan ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.7.** Kıdem değişkenine göre Yönetmelik Kindarlık Ölçeği toplam puan ortalamaları arasındaki farklar (ANOVA)

Ölçek	Kıdem	n	X	ss	sd	F	p
Toplam	5 yıl ve altı	203	2,92	1,28			
	6-10 yıl	182	2,94	1,22			
	11-15 yıl	179	2,91	1,21			
	16-20 yıl	114	3,11	1,24	4-79	,61	,65

21 yıl ve üstü	119	3,03	1,21
Toplam	797	2,97	1,23

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Kıdem değişkenine göre Yönetmelik Kindarlık Ölçeği toplam ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir [p>.05]. Kıdemleri farklı olan öğretmenlerin yönetmelik kindarlık algıları benzerlik göstermektedir.

Tablo 4.8’de hizmet süresi değişkenine göre Yönetmelik Kindarlık ölçek puan ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.8.** Hizmet süresi değişkenine göre Yönetmelik Kindarlık Ölçeği toplam puan ortalamaları arasındaki farklar (ANOVA)

Ölçek	Hizmet süresi	n	X	ss	sd	F	p
Toplam	5 yıl ve altı	557	2,99	1,25			
	6-10 yıl	160	2,80	1,21			
	11-15 yıl	52	2,93	1,17	3-79	2,43	.06
	16 yıl ve üstü	28	3,43	,97			
	Toplam	797	2,97	1,23			

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Hizmet süresi değişkenine göre Yönetmelik Kindarlık Ölçeği toplam ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir [p>.05]. Hizmet süreleri farklı öğretmenlerin yönetmelik kindarlık algıları birbirine benzer düzeydedir.

### 4.3. “Örgütsel Sessizlik Ölçeği “ Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Bu araştırmanın sürekli bağımlı değişkeni ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik konusundaki algılarıdır. Bu değişkeni ölçmek amacıyla “Örgütsel Sessizlik Ölçeği“ kullanılmıştır. Ölçeğin maddelerinin tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 4.9’da sunulmuştur. Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam aritmetik ortalaması 3.87’dir ve “katılıyorum” değerlendirmesi içine girmiştir.

**Tablo 4.9.** “Örgütsel Sessizlik Ölçeği“ maddelerinin tanımlayıcı istatistik değerleri

Maddeler	n	X	ss	sıra
----------	---	---	----	------

1.Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	797	3,75	1,08	12
2.Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	797	3,58	1,08	15
3.Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	797	4,19	,91	3
4.Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar karşısında görüşlerini almaya açık değildir.	797	3,26	1,27	17
5.Öğretmenler güç durumda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	797	3,96	1,08	8
6.Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	797	4,07	1,00	7
7.Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	797	4,47	,75	1
8.Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	797	3,41	1,14	16
9.Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter tavrından kaynaklanmaktadır.	797	3,64	1,17	13
10.Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	797	3,18	1,14	18
11.Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	797	3,91	1,08	9
12.Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	797	3,63	1,12	14
13.Okul yöneticilerinin, “en iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	797	4,25	,91	2
14.Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmelerini engeller.	797	4,19	,87	4
15.Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	797	4,16	,97	5
16.Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle, duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	797	3,88	1,04	10
17.Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	797	3,88	1,06	11
18.Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	797	4,14	,97	6
Toplam	797	3,86	1,09	

Örgütsel Sessizlik Ölçeği 18 Maddeden oluşmuştur. Bu maddeler içinde en yüksek ortalama 7. maddeye ( $X=4.47$ ) (Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.) aittir. En yüksek puanlı ikinci madde 13. maddeye aittir (4.25) (Okul yöneticilerinin, “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.). En düşük ortalama ise 10. maddeye ( $X=3.19$ ) (Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.) aittir. Birinci sıradaki maddeye katılım ortalama değer (katılıyorum) üstündedir. Fakat diğer maddelere katılım ortalama düzeydedir.

Tablo 4.10’da Örgütsel Sessizlik ölçeği alt boyutlarının tanımlayıcı istatistik değerleri verilmiştir.

**Tablo 4.10.** Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarının tanımlayıcı istatistik değerleri

Alt Boyutlar	n	Art.Ort	ss	sıra
Okul Ortamı	797	3,70	,78	4
Duygu	797	4,16	,81	2
Sessizliğin Kaynağı	797	3,55	,81	5
Yönetici	797	4,20	,81	1
İzolasyon	797	3,97	,89	3

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin beş ayrı alt boyutu vardır. Alt boyutu oluşturan maddelerin aritmetik ortalamaları, alt boyut toplamının aritmetik ortalamasını oluşturur. Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutları içinde birinci sıra “Yönetici” boyutuna aittir (4,20). Bunu ikinci sırada “Duygu” alt boyutu izlemiştir (4,17). “İzolasyon” alt boyutu üçüncü sırada (3,97), “Okul Ortamı” alt boyutu dördüncü sıradadır (3,70). Son sırada “Sessizliğin Kaynağı” alt boyutu yer almıştır (3,56). Bu aritmetik ortalamaların tümü “Katılıyorum” değerlendirmesi içinde yer almaktadır.

#### 4.4. Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam Puan Farklılıklarına İlişkin Bulgular

Bulgular bölümünün bu aşamasında anket ile toplanan bağımsız değişkenlere göre “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” toplam ve alt boyut toplam puan ortalamaları arasındaki farklılıkları belirlemek üzere gerçekleştirilen hipotez testleri sonuçlarına yer verilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre, çeşitli öğretim kurumu öğretmenlerinin örgütsel sessizlik özellikleri arasında anlamlı farklılığı sınamak için ilişkisiz grup “t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.11.’de verilmiştir.

**Tablo 4.11.** Cinsiyet değişkenine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam ve alt boyut toplam puan ortalamaları arasındaki farklar

Alt Boyut	Cinsiyet	n	X	ss	t	sd	p
Toplam	Kadın	525	3,97	,66	2,86	795	,004**
	Erkek	272	3,81	,71			
Okul Ortamı	Kadın	525	3,75	,79	,52	795	,597
	Erkek	272	3,59	,76			
Duygu	Kadın	525	4,18	,81	3,44	795	,001***
	Erkek	272	4,14	,81			
Sessizliğin Kaynağı	Kadın	525	3,63	,78	3,42	795	,001***
	Erkek	272	3,42	,85			
Yönetici	Kadın	525	4,27	,74	2,52	795	,012*

	Erkek	272	4,06	,92			
İzolasyon	Kadın	525	4,03	,87	3,08	795	,002**
	Erkek	272	3,86	,91			

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Cinsiyet değişkenine göre, Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam [p<.01] puan ve Duygu[p<.001], Sessizliğin Kaynağı[p<.001], Yönetici[p<.05] ve izolasyon [p<.01] alt boyut ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmiştir. Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik özellikleri birbirinden farklıdır. Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği toplam, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyut toplam puanları, erkek öğretmenlerinkinden anlamlı derecede daha yüksektir. Cinsiyet değişkeni, örgütsel sessizlik toplam puanlarının varyansının % 1,2'sini, okul ortamının %1'ini ve yöneticinin ve sessizliğin kaynağının %1,5'ini karşılamaktadır.

Cinsiyet değişkenine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği "Okul Ortamı" alt boyut ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 4.12'de yaş değişkenine göre örgütsel sessizlik ölçek puan ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.12.** Yaş değişkenine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam ve alt boyut toplam puan ortalamaları arasındaki farklar (ANOVA)

Ölçek	Yaş	n	X	ss	sd	F	p
Toplam	30 yaş ve altı	3,88	3,88	,69			
	31-40 yaş	3,96	3,96	,67			
	41-50 yaş	3,90	3,90	,71			
	51 yaş ve üstü	3,77	3,77	,65	3-79	1,38	,24
	Toplam	3,92	3,92	,68			
Okul Ortamı	30 yaş ve altı	209	3,67	,82	3-79	,13	,94
	31-40 yaş	388	3,70	,79			
	41-50 yaş	151	3,72	,78			
	51 yaş ve üstü	49	3,73	,65			
	Toplam	797	3,70	,78			
Duygu	30 yaş ve altı	209	4,10	,84	3-79	1,38	,24
	31-40 yaş	388	4,22	,79			
	41-50 yaş	151	4,16	,83			
	51 yaş ve üstü	49	4,04	,71			
	Toplam	797	4,16	,81			

Sessizliğin Kaynağı	30 yaş ve altı	209	3,62	,80	3-79	1,06	,36
	31-40 yaş	388	3,56	,80			
	41-50 yaş	151	3,48	,85			
	51 yaş ve üstü	49	3,47	,77			
	Toplam	797	3,55	,81			
Yönetici	30 yaş ve altı	209	4,20	,82	3-79	3,63	,013*
	31-40 yaş	388	4,27	,78			
	41-50 yaş	151	4,12	,84			
	51 yaş ve üstü	49	3,90	,86			
	Toplam	797	4,20	,81			
İzolasyon	30 yaş ve altı	209	3,83	,93	3-79	4,23	,006*
	31-40 yaş	388	4,05	,85			
	41-50 yaş	151	4,03	,87			
	51 yaş ve üstü	49	3,73	,95			
	Toplam	797	3,97	,89			

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Yaş değişkenine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam, Okul ortamı, duygu ve sessizliğin kaynağı alt boyut ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) istatistiksel açıdan hiçbir anlamlı bir farklılık elde edilememiştir [p>.05]. Ancak Örgütsel Sessizlik Ölçeği Yönetici[p<.05] ve İzolasyon[p<.01] alt boyut ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Yaş değişkeni ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği-Yönetici toplam puanları arasında .117'lik (Eta) bir ilişki vardır. Yaş değişkeni, örgütsel sessizlik “yönetici” özelliğinin varyansının % 1,4’ünü (Eta kare) karşılamaktadır. Yaş değişkeni ile izolasyon alt boyutu arasında ilişki ” ,126 “ ve açıkladığı varyans oranı % 1,6 ‘dır.

Yönetici ve izolasyon alt boyutlarında anlamlı farklılık elde edilmesi üzerine yönetici alt boyutu için Scheffe ve izolasyon boyutu için tamhane testi yapılmış ve sonuçları tablo 4.13’te verilmiştir.

**Tablo 4.13.** Yaş değişkenine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği puan ortalamaları için yapılan Scheffe ve Tamhane testi sonuçları

Post-hoc	Alt boyut	(I) Yaş	(J) Yaş	Ort Fark (I-J)	Std. Hata	p
Scheffe	Yönetici	30 yaş altı.	31-40 yaş	-,06	,06	,81
			41-50 yaş.	,08	,08	,83
			51 yaş ve üstü	,29	,12	,14
	İzolasyon	31-40 yaş	30 yaş ve altı	,06	,06	,81
			41-50 yaş	,148	,07	,30

		51 yaş ve üstü	,36(*)	,12	,03*	
	41-50 yaş	30 yaş ve altı	-,08	,08	,83	
		31 -40 yaş	-,148	,07	,30	
		51 yaş ve üstü	,21	,13	,44	
	51 yaş ve üstü	30 yaş ve altı	-,29	,12	,14	
		31 -40 yaş	-,36(*)	,12	,03*	
		41-50 yaş	-,21	,13	,44	
Tamhane	İzolasyon	30 yaş altı.	31-40 yaş	-,22(*)	,07	,0*
			41-50 yaş.	-,19	,09	,22
			51 yaş ve üstü	,09	,15	,98
	31-40 yaş	30 yaş ve altı	,22(*)	,07	,02*	
		41-50 yaş	,02	,08	1,00	
		51 yaş ve üstü	,32	,14	,15	
	41-50 yaş	30 yaş ve altı	,19	,09	,22	
		31 -40 yaş	-,02	,08	1,00	
		51 yaş ve üstü	,29	,15	,29	
	51 yaş ve üstü	30 yaş ve altı	-,09	,15	,98	
		31 -40 yaş	-,32	,142	,15	
		41-50 yaş	-,29	,153	,29	

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

31-40 yaş öğretmenlerin yöneticiye yönelik örgütsel sessizlik puanları, 51 yaş ve üstündekilerden anlamlı derecede daha yüksektir (Scheffe Testi).

31 -40 yaş öğretmenlerin izolasyona bağlı örgütsel sessizlik puanları, 30 yaş ve altından anlamlı derecede daha yüksektir. Bunların dışında ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Medeni durum değişkenine göre, çeşitli öğretim kurumu öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik özellikleri arasında anlamlı farklılığı sınamak için ilişkisiz grup “t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 4.14’te verilmiştir.

**Tablo 4.14.** Medeni durum değişkenine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam ortalamaları arasındaki farklar

Ölçek	Medeni Durum	n	X	ss	t	sd	p
Toplam	Evli	542	3,89	,69	-1,32	79	,18
	Bekâr	255	3,96	,66			
Okul Ortamı	Evli	542	3,67	,77	-1,64	79	,10
	Bekâr	255	3,76	,81			
Duygu	Evli	542	4,15	,80	-,73	79	,46

	Bekâr	255	4,20	,82			
Sessizliğin Kaynağı	Evli	542	3,52	,81	-1,60	79	,11
	Bekâr	255	3,62	,79			
Yönetici	Evli	542	4,16	,85	-1,84	79	,06
	Bekâr	255	4,28	,72			
İzolasyon	Evli	542	3,97	,88	,185	79	,853
	Bekâr	255	3,96	,91			

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Medeni durum değişkenine göre, Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam ve alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir [ $p>.05$ ]. Evli ve bekâr öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları açısından benzer nitelikte olduğu görülmektedir.

Tablo 4.15'te branş değişkenine göre Örgütsel Sessizlik ölçek Toplam ve alt boyut toplam puan ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.15.** Branş değişkenine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam ve alt boyut toplam puan ortalamaları arasındaki farklar (ANOVA)

Ölçek	Branş	n	X	ss	sd	F	p
Toplam	Sınıf Öğret.	252	4,01	,64			
	Ortaokul Sözel	193	3,85	,76			
	Ortaokul Sayı	87	3,87	,65			
	Lise Sayısal	119	3,93	,60	4-79	1,89	,11
	Lise Sözel	146	3,87	,69			
	Toplam	797	3,92	,68			
Okul Ortamı	Sınıf Öğret.	252	4,21	,79			
	Ortaokul Sözel	193	4,13	,87			
	Ortaokul Sayı	87	4,08	,84			
	Lise Sayısal	119	4,20	,76	4-79	2,18	,08
	Lise Sözel	146	4,15	,76			
	Toplam	797	4,16	,81			
Duygu	Sınıf Öğret.	252	3,69	,75			
	Ortaokul Sözel	193	3,44	,89			
	Ortaokul Sayı	87	3,57	,81			
	Lise sayısal	119	3,46	,76	4-79	,64	,63
	Lise Sözel	146	3,53	,80			
	Toplam	797	3,55	,81			
Sessizliğin Kaynağı	Sınıf Öğret.	252	4,28	,73			

	Ortaokul Sözel	193	4,12	,88			
	Ortaokul Sayısal	87	4,21	,78			
	Lise Sayısal	119	4,26	,85	4-79	3,21	,01*
	Lise Sözel	146	4,12	,81			
	Toplam	797	4,20	,81			
Yönetici	Sınıf Öğret.	252	4,06	,85			
	Ortaokul Sözel	193	3,93	,97			
	Ortaokul Sayısal	87	3,84	,92			
	Lise Sayısal	119	3,96	,75	4-79	1,53	,18
	Lise Sözel	146	3,93	,91			
	Toplam	797	3,97	,89			
İzolasyon	Sınıf Öğret.	252	4,01	,64			
	Ortaokul Sözel	193	3,85	,76			
	Ortaokul Sayısal	87	3,87	,651			
	Lise Sayısal	119	3,93	,60	4-79	1,89	,10
	Lise Sözel	146	3,87	,69			
	Toplam	797	3,92	,68			

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Branş değişkenine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam ve alt boyutları ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) sadece sessizliğin kaynağı alt boyutunda istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir [p<.05]. Branşları farklı öğretmenlerin sessizliğin kaynağına ilişkin algıları birbirinden farklı düzeydedir. Branş değişkeni ile sessizliğin kaynağı alt boyut toplam puanları arasında .126'lık (Eta) bir ilişki vardır. Branş değişkeni, örgütsel sessizlik özelliğinin varyansının % 1,6'sını (Eta kare) karşılamaktadır.

Bilimsel açıdan yapılan bir tek yönlü varyans analizi sonrasında ortaya çıkan bu kümülatif farklılığın, hangi ikili karşılaştırmalardan kaynaklandığını anlamak için ANOVA'yı tamamlayıcı hesaplara geçilmiştir (post-hoc). Bağımsız kategorik değişkeni açısından puan varyansları (sessizliğin kaynağı) homojen olduğu için scheffe testi kullanılmış ve sonuçları 4.16'da sunulmuştur.

**Tablo 4.16.** Branş değişkenine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği sessizliğin kaynağı alt boyut toplam puan ortalamaları için yapılan Scheffe testi sonuçları

(I) Brans	(J) Brans	Ort Fark (I-J)	Std. Hata	p
Sınıf Öğret.	Ortaokul Sözel	,25(*)	,07	,03*
	Ortaokul Sayısal	,11	,10	,84
	Lise Sayısal	,23	,08	,15

Ortaokul Sözel	Lise Sözel	,15	,08	,47
	Sınıf Öğret.	-,25(*)	,07	,03*
	Ortaokul Sayısal	-,13	,10	,81
Ortaokul Sayısal	Lise Sayısal	-,01	,09	1,00
	Lise Sözel	-,09	,08	,89
	Sınıf Öğret.	-,11	,10	,84
	Ortaokul Sözel	,13	,10	,81
Lise Sayısal	Lise Sayısal	,11	,11	,91
	Lise Sözel	,03	,10	,99
	Sınıf Öğret.	-,23	,08	,15
	Ortaokul Sözel	,01	,09	1,00
Lise Sözel	Ortaokul Sayısal	-,11	,11	,91
	Lise Sözel	-,07	,09	,96
	Sınıf Öğret.	-,15	,08	,47
	Ortaokul Sözel	,09	,08	,89
Lise Sayısal	Ortaokul Sayısal	-,03	,10	,99
	Lise Sayısal	,07	,09	,96

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Sınıf öğretmenlerinin sessizliğin kaynağına ilişkin algıları, ortaokul sözel öğretmenlerinden anlamlı derecede daha yüksek düzeydedir. Bunun dışında ikili karşılaştırmalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Tablo 4.17’de çalışma grubunun kıdem değişkenine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Toplam puan ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları verilmiştir.

**Tablo 4.17.** Çalışma grubunun kıdem değişkenine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam ve alt boyut toplam puan ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları

Alt boyut	Kıdem	n	X	ss	sd	F	p
Toplam	1-5 yıl	203	3,93	,68	4-79	1,96	,09
	6-10 yıl	182	3,90	,66			
	11-15 yıl	179	3,99	,67			
	16-20 yıl	114	3,94	,69			
	21 yıl ve üstü	119	3,77	,70			
	Toplam	797	3,92	,68			
Okul Ortamı	1-5 yıl	203	3,72	,82	4-79	1,44	,22
	6-10 yıl	182	3,62	,73			
	11-15 yıl	179	3,76	,82			
	16-20 yıl	114	3,77	,80			

	21 yıl ve üstü	119	3,60	,73			
	Toplam	797	3,70	,78			
Duygu	1-5 yıl	203	4,15	,81	4-79	1,32	,26
	6-10 yıl	182	4,13	,79			
	11-15 yıl	179	4,27	,79			
	16-20 yıl	114	4,19	,84			
	21 yıl ve üstü	119	4,06	,82			
	Toplam	797	4,16	,81			
Sessizliğin Kaynağı	1-5 yıl	203	3,6	,81	4-79	1,94	,10
	6-10 yıl	182	3,59	,77			
	11-15 yıl	179	3,51	,79			
	16-20 yıl	114	3,54	,81			
	21 yıl ve üstü	119	3,42	,86			
	Toplam	797	3,55	,81			
Yönetici	1-5 yıl	203	4,24	,80	4-79	3,92	,004 **
	6-10 yıl	182	4,21	,78			
	11-15 yıl	179	4,32	,76			
	16-20 yıl	114	4,18	,80			
	21 yıl ve üstü	119	3,95	,90			
	Toplam	797	4,20	,81			
İzolasyon	1-5 yıl	203	3,90	,93	4-79	2,29	,057
	6-10 yıl	182	3,95	,84			
	11-15 yıl	179	4,10	,90			
	16-20 yıl	114	4,05	,83			
	21 yıl ve üstü	119	3,83	,91			
	Toplam	797	3,97	,89			

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Kıdem değişkenine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam ve alt boyutları ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) sadece yönetici alt boyutunda istatistiksel açıdan .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir [p<.01]. Kıdemleri farklı öğretmenlerin yöneticilere ilişkin algıları birbirinden farklı düzeydedir. Kıdem değişkeni ile yönetici alt boyut toplam puanları arasında .139'lık (Eta) bir ilişki vardır. Kıdem değişkeni, örgütsel sessizlik-yönetici özelliğinin varyansının % 1,9'unu (Eta kare) karşılamaktadır.

Bilimsel açıdan yapılan bir tek yönlü varyans analizi sonrasında ortaya çıkan bu kümülatif farklılığın , hangi ikili karşılaştırmalardan kaynaklandığını anlamak için ANOVA'yı tamamlayıcı hesaplara geçilmiştir (post-hoc). Bağımsız kategorik

değişkeni açısından puan varyansları (yönetici) homojen olduğu için scheffe testi kullanılmış ve sonuçları 4.18’de sunulmuştur.

**Tablo 4.18.** Kıdem değişkenine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği yönetici alt boyut toplam puan ortalamaları için yapılan Scheffe testi sonuçları

(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ort Fark (I-J)	Std. Hata	p
5 yıl ve altı	6-10 yıl	,03	,08	,99
	11-15 yıl	-,08	,08	,91
	16-20 yıl	,06	,09	,97
	21 yıl ve üstü	,28	,09	,05*
6-10 yıl	5 yıl ve altı	-,03	,08	,99
	11-15 yıl	-,11	,08	,77
	16-20 yıl	,03	,09	,99
	21 yıl ve üstü	,25	,09	,13
11-15 yıl	5 yıl ve altı	,08	,08	,91
	6-10 yıl	,11	,08	,77
	16-20 yıl	,14	,09	,694
	21 yıl ve üstü	,36(*)	,09	,005**
16-20 yıl	5 yıl ve altı	-,06	,09	,97
	6-10 yıl	-,03	,09	,99
	11-15 yıl	-,14	,09	,69
	21 yıl ve üstü	,22	,10	,35
21 yıl ve üstü	5 yıl ve altı	-,28	,09	,05*
	6-10 yıl	-,25	,09	,13
	11-15 yıl	-,36(*)	,09	,005**
	16-20 yıl	-,22	,10	,35

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Kıdemi 21 yıl ve üstü olan öğretmenlerin yöneticiye yönelik örgütsel sessizlik puan ortalamaları, kıdemi 5 yıl ve altı (p<.05) ile kıdemi 11-15 yıl olan (p<.01) öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksektir. Diğer ikili karşılaştırmalar arasında herhangi bir anlamlı fark bulunamamıştır.

Aynı okulda farklı yıldır çalışmakta olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik özellikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını sınamak için Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 4.19’da verilmiştir.

**Tablo 4.19.** Aynı okuldaki çalışma yılı değişkenine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyut ortalamaları arasındaki farklar (ANOVA)

Alt boyut	OÇY	n	X	ss	sd	F	p
-----------	-----	---	---	----	----	---	---

Yönetici	1-5 yıl	557	4,24	,79	3-79	1,82	,14
	6-10 yıl	160	4,08	,86			
	11-15 yıl	52	4,27	,83			
	16 yıl ve üstü	28	4,14	,92			
	Toplam	797	4,21	,81			
Duygu	1-5 yıl	557	4,19	,77	3-79	1,00	,39
	6-10 yıl	160	4,08	,91			
	11-15 yıl	52	4,25	,80			
	16 yıl ve üstü	28	4,17	,86			
	Toplam	797	4,17	,81			
İzolasyon	1-5 yıl	557	3,99	,87	3-79	,85	,46
	6-10 yıl	160	3,87	,93			
	11-15 yıl	52	4,03	,90			
	16 yıl ve üstü	28	3,95	,92			
	Toplam	797	3,97	,89			
Okul Ortamı	1-5 yıl	557	3,72	,70	3-79	,89	,44
	6-10 yıl	160	3,63	,75			
	11-15 yıl	52	3,62	,70			
	16 yıl ve üstü	28	3,81	,65			
	Toplam	797	3,70	,71			
Sessizliğin Kaynağı	1-5 yıl	557	3,60	,79	3-79	2,78	,04*
	6-10 yıl	160	3,39	,89			
	11-15 yıl	52	3,55	,78			
	16 yıl ve üstü	28	3,57	,68			
	Toplam	797	3,55	,81			
Toplam	1-5 yıl	557	3,95	,65	3-79	1,76	,15
	6-10 yıl	160	3,81	,76			
	11-15 yıl	52	3,94	,67			
	16 yıl ve üstü	28	3,93	,64			
	Toplam	797	3,92	,68			

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Aynı okuldaki çalışma yılı değişkenine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam ve alt boyut ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) sessizliğin kaynağı boyutu dışında istatistiksel açıdan hiçbir anlamlı bir farklılık elde edilememiştir [p>.05].

Aynı okuldaki çalışma yılı değişkenine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyut ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) sessizliğin kaynağı boyutunda istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Aynı okuldaki çalışma yılı değişkeni, örgütsel sessizlik ölçeği sessizliğin kaynağı alt boyutunun toplam varyansının % 1'ini karşılamaktadır.

Aynı okuldaki çalışma yılı değişkenine göre öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ölçeği sessizliğin kaynağı alt boyut puanlarının varyans farklılıkları için yapılan levene's testinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Hesaplanan puan varyansları homojendir.

ANOVA'da elde edilen bu anlamlı farklılık üzerine ikili gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek üzere; varyansların homojen olması nedeniyle post-hoc tekniklerden scheffe testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.20'de sunulmuştur.

**Tablo 4.20.** Okuldaki çalışma süresi değişkenine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği sessizliğin kaynağı alt boyut ortalamaları arasındaki farklar için yapılan Scheffe testi sonuçları

Ölçek	(I) OÇS	(J) OÇS	Ort Fark (I-J)	Std. Hata	p
Sessizliğin Kay.	1-5 yıl	6-10 yıl	,20(*)	,07	,04*
		11-15 yıl	,04	,11	,98
		16 yıl ve üstü	,02	,15	,99
	6-10 yıl	1-5 yıl	-,20(*)	,07	,04*
		11-15 yıl	-,16	,12	,66
		16 yıl ve üstü	-,18	,16	,75
	11-15 yıl	1-5 yıl	-,04	,11	,98
		6-10 yıl	,16	,12	,66
		16 yıl ve üstü	-,02	,18	1,00
	16yıl ve üstü	1-5 yıl	-,02	,15	,99
		6-10 yıl	,18	,16	,75
		11-15 yıl	,020	,18	1,00

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Okuldaki çalışma süresi 5 yıl ve aşağı yıl arasında olanların örgütsel sessizlik ölçeği sessizliğin kaynağı alt boyut ortalaması (3,61), 6-10 yıl (3,40) olan öğretmenlerden istatistiksel açıdan en az .05 düzeyinde anlamlı derecede daha düşüktür. Diğer ikili karşılaştırmalar arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

#### 4.5. Yönetmelik Kindarlık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Bu bölümde yönetsel kindarlık ölçeği ile örgütsel sessizlik ölçeği arasında ilişkiler incelenmiş ve sonuçları Tablo 4.21’de sunulmuştur.

**Tablo 4.21.** Yönetsel Kindarlık ve Örgütsel Sessizlik Ölçekleri arasındaki ilişkiler

	Yönetsel Kindarlık Toplam	p
Örgütsel Sessizlik Toplam	,65(**)	.000***
Okul Ortamı	,68(**)	.000***
Duygu	,52(**)	.000***
Sessizliğin Kaynağı	,56(**)	.000***
Yönetici	,45(**)	.000***
İzolasyon	,48 (**)	.000***

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Bu araştırma kapsamında kullanılan iki sürekli değişken olan Yönetsel Kindarlık ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam puanları arasında pozitif yönde ,646 (p<.001) orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yönetsel Kindarlık Ölçeği toplam ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği “Okul Ortamı “alt ölçek puanları arasında pozitif yönde .683, “Duygu” alt boyutu ile .520, “Sessizliğin Kaynağı” alt boyutu arasında .557, “Yönetici” alt boyutu arasında .448 ve “İzolasyon” alt boyutu arasında da pozitif yönde istatistiksel açıdan .001 düzeyinde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. En yüksek korelasyon “Okul Ortamı”(,683) ve en düşük ilişki katsayısı .448 ile “Yönetici” alt boyutundan elde edilmiştir. Bu bulgular da göstermektedir ki okullarda yöneticilerin yönetsel kindarlık davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının da arttığı söylenebilir.

Alt boyutlardaki ilişkilere bakıldığında “Okul Ortamı” boyutundaki ilişki yüksekliğinin öğretmenlerin söyledikleri şeyler için tepki almak istememeleri, yöneticinin yeniliğe kapalı olmasından; “Yönetici” alt boyutunda ilişkinin düşük olması çalışanların yöneticilerden daha az bilgiye sahip olduklarını düşünmeleri, yöneticinin performans düşüklüğü nedeniyle iş bitirici olamaması ve bunun sonucunda da öğretmenlerin yöneticilerine güvenmemelerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir..

#### 4.6. Yönetsel Kindarlık Ölçeği Toplam Puanlarından Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Toplam Puanlarının Yordanması

Araştırmanın son bölümünde Yönetsel Kindarlık Ölçeği toplam puanlarından Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam ve alt boyut toplam puanlarının yordanması amacıyla basit doğrusal regresyon analizi işlemleri yapılmıştır.

**Tablo 4.22.** Regresyon analizi sonuçları-Yönetmel Kindarlık toplam/Örgütse Sessizlik toplam

Değişken	B	Std Hata	$\beta$	t	p
Sabit	2,86	,048		59,54	,000***
Yönetmel Kindarlık Toplam	,36	,015	.65	23,86	,000***
<b>R: .646 R<sup>2</sup>: .417</b>	<b>F=569.400</b>	<b>p=.000</b>			

Yönetmel Kindarlık toplam puan değişkeni, öğretmenlerin örgütsel sessizlik puanları ile anlamlı bir ilişki vermektedir.  $R=.646$ ,  $R^2=.417$ ,  $p<0.001$ . Öğretmenler tarafından algılanan Yönetmel Kindarlık puanları; Örgütsel Sessizlik toplam puan değişkeninin, puanları varyansının % 41,7'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde ise, ( $t= 23,862$ ,  $p=.000$ ). Yönetmel Kindarlık puanlarının, örgütsel sessizlik değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Bu ilişki için basit doğrusal regresyon formülü:

Toplam Örgütsel Sessizlik puanı =  $2,862 + (.356 * \text{Yönetmel Kindarlık puanı})$ ' dir.

**Tablo 4.23.** Regresyon analizi sonuçları- Yönetmel Kindarlık Toplam/Örgütsel Sessizlik-Okul Ortamı toplam

Değişken	B	Std Hata	$\beta$	t	p
Sabit	2,41	,053		45,35	,000***
Yönetmel Kindarlık Toplam	,44	,017	.68	26,35	,000***
<b>R: .683 R<sup>2</sup>: .466</b>	<b>F=694.537</b>	<b>p=.000</b>			

Yönetmel Kindarlık toplam puan değişkeni, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği "Okul Ortamı" alt boyutu ile anlamlı bir ilişki vermektedir.  $R=.683$ ,  $R^2=.466$ ,  $p<0.001$ . Öğretmenler tarafından algılanan Yönetmel Kindarlık puanları; Örgütsel sessizlik ölçeği "Okul Ortamı" alt boyut toplam puanları varyansının % 46.6'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde ise, ( $t= 26.354$ ,  $p=.000$ ). Yönetmel Kindarlık puanlarının, örgütsel sessizlik "Okul Ortamı" alt boyut değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Bu ilişki için basit doğrusal regresyon formülü:

ÖSÖ-okul ortamı alt boyut puanı =  $2,409 + (.435 * \text{Yönetmel Kindarlık puanı})$ ' dir.

**Tablo 4.24.** Regresyon analizi sonuçları- Yönetmel Kindarlık toplam/Örgütsel Sessizlik –Duygu toplam

Değişken	B	Std Hata	$\beta$	t	p
Sabit	3,16	,064		49,48	,000***
Yönetmel Kindarlık Toplam	,34	,020	,520	17,15	,000***
<b>R: .520</b>	<b>R<sup>2</sup>: .270</b>	<b>F=293.966</b>	<b>p=.000</b>		

Yönetmel Kindarlık toplam puan değişkeni, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği “Duygu” alt boyutu ile anlamlı bir ilişki vermektedir.  $R=.520$ ,  $R^2=.270$ ,  $p<0.001$ . Öğretmenler tarafından algılanan Yönetmel Kindarlık puanları; Örgütsel sessizlik ölçeği “Duygu” alt boyut toplam puanları varyansının % 27’ni açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde ise, ( $t= 17,145$ ,  $p =.000$ ). Yönetmel Kindarlık puanlarının, örgütsel sessizlik “Duygu” alt boyut değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Bu ilişki için basit doğrusal regresyon formülü:

ÖSÖ-Duygu alt boyut puanı =  $3,159 + (.340 * \text{Yönetmel Kindarlık puanı})$ ’dir

**Tablo 4.25.** Regresyon analizi sonuçları-Yönetmel Kindarlık toplam/Örgütsel Sessizlik –Sessizliğin Kaynağı toplam

Değişken	B	Std Hata	$\beta$	t	p
Sabit	2,47	,062		39,80	,000***
Yönetmel Kindarlık Toplam	,37	,019	,56	18,93	,000***
<b>R: .557</b>	<b>R<sup>2</sup>: .311</b>	<b>F=353.489</b>	<b>p=.000</b>		

Yönetmel Kindarlık toplam puan değişkeni, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği “Sessizliğin Kaynağı” alt boyutu ile anlamlı bir ilişki vermektedir.  $R=.557$ ,  $R^2=.311$ ,  $p<0.001$ . Öğretmenler tarafından algılanan Yönetmel Kindarlık puanları; Örgütsel sessizlik ölçeği “Sessizliğin Kaynağı” alt boyut toplam puanları varyansının % 31,1’ni açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde ise, ( $t= 18,934$ ,  $p =.000$ ). Yönetmel Kindarlık puanlarının, örgütsel sessizlik “Sessizliğin Kaynağı” alt boyut değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Bu ilişki için basit doğrusal regresyon formülü:

ÖSÖ-sessizliğin Kaynağı alt boyut puanı =2,473 +(,366\*Yönetsel Kindarlık puanı)'dir.

**Tablo 4.26.** Regresyon analizi sonuçları-Yönetsel Kindarlık toplam/Örgütsel Sessizlik –Yönetici toplam

Değişken	B	Std Hata	$\beta$	t	p
Sabit	3,33	,06		49,56	,000***
Yön. Kindarlık Toplam	,29	,021	,44	14,11	,000***
<b>R:.448 R<sup>2</sup>: .200</b>	<b>F=199.158</b>	<b>p=.000</b>			

Yönetsel Kindarlık toplam puan değişkeni, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği “Yönetici” alt boyutu ile anlamlı bir ilişki vermektedir. R=.448, R<sup>2</sup>=.200, p<0.001. Öğretmenler tarafından algılanan Yönetsel Kindarlık puanları; Örgütsel sessizlik ölçeği “Yönetici” alt boyut toplam puanları varyansının % 20’ni açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde ise, (t= 14,112, p =.000). Yönetsel Kindarlık puanlarının, örgütsel sessizlik “Yönetici” alt boyut değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Bu ilişki için basit doğrusal regresyon formülü:

ÖSÖ-Yönetici alt boyut puanı =3,329 +(,294\*Yönetsel Kindarlık puanı)'dir.

**Tablo 4.27.** Regresyon analizi sonuçları-Yönetsel Kindarlık Toplam/Örgütsel Sessizlik-İzolasyon toplam

Değişken	B	Std Hata	$\beta$	t	p
Sabit	2,94	,07		40,81	,000***
Yönetsel Kindarlık Toplam	,35	,02	,48	15,49	,000***
<b>R:.482 R<sup>2</sup>: .232</b>	<b>F=240.198</b>	<b>p=.000</b>			

Yönetsel Kindarlık toplam puan değişkeni, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği “İzolasyon” alt boyutu ile anlamlı bir ilişki vermektedir. R=.482, R<sup>2</sup>=.232, p<0.001. Öğretmenler tarafından algılanan Yönetsel Kindarlık puanları; Örgütsel sessizlik ölçeği “İzolasyon” alt boyut toplam puanları varyansının % 23,2’ni açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, (t= 15,498, p =.000). Yönetsel Kindarlık puanlarının, örgütsel

sessizlik “İzolasyon” alt boyut değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görölmektedir.

Bu ilişki için basit doğrusal regresyon formülü:

ÖSÖ-İzolasyon alt boyut puanı =2,942 +(,347\*Yönetsel Kindarlık puanı)' dir.

## 5. SONUÇ, YORUM VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına yönelik sonuçlara, araştırma bulgularının alanyazında yer alan araştırmalarla karşılaştırarak tartışılmasına ve araştırmanın bulgularına dayalı geliştirilen önerilere yer verilmiştir. Araştırmanın bulguları alt problemler şeklinde tartışılmıştır.

### 5.1. SONUÇ VE YORUMLAR

Araştırma ile elde edilen bilgiler aşağıda verilmiştir. Araştırma amaçlarına göre sırasıyla sonuçlar şu şekildedir:

#### 5.1.1. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kindarlık davranışlarına ilişkin algıları ile ilgili sonuçlar:

Araştırmada öğretmenlerin kindarlık algı düzeylerinin ölçeğin “ara sıra” maddesine denk gelen “orta” düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun dışında araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin kindarlık davranışlarına ilişkin algılarına bakıldığında öğretmenlerin çalışma kademelerine göre yönetsel kindarlık algılarında anlamlı bir farkın olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmen hangi kademedeki çalışırsa çalışsın yönetsel kindarlık maddelerinin tanımlayıcı istatistik değerlerine bakıldığında öğretmenlerin yöneticilerinin kindarlık algılarının ortalaması “ara sıra” seçeneğine denk geldiği görülmektedir. Bu da öğretmenlerin çalışma kademesinin (ilkokul, ortaokul, lise) kindarlık algıları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görüşünü ortaya çıkartmaktadır. Yönetsel kindarlıkla ilgili Elma (2019) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin kindarlık davranış algısı düşük bulunmuştur. Bu çalışmada ise okul müdürlerinin kindarlık davranışlarını ara sıra sergiledikleri ortaya koyulmuştur.

“Yönetsel Kindarlık Ölçeği”nin madde ağırlıklarına göre “Kendisine yönelik yapılan eleştirileri unutmaz.” maddesinin öğretmenler tarafından en çok tercih edilen “Çoğu Zaman” cevabı olması göze çarpmaktadır. Bu da aslında yöneticiler tarafından sergilenen davranışların öğretmenler tarafından dikkatle takip edildiğini göstermektedir. Ölçekte yer alan “Sevmediği çalışanına karşı soğuk davranır” ifadesinin aritmetik ortalaması en yüksek ikinci madde olduğu görülmektedir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin sevme-sevmeme ve bununla ilişkili davranışlarını açık biçimde ortaya koyduğunu göstermektedir. Duygular insanı insan yapan özelliklerin başında gelmektedir (Akçay ve Çoruk, 2012). Duygular insanların

sosyal ilişkilerini düzenleyen, kişinin kendini koruması için olması gereken, çatışma durumlarında, sosyal hayattaki değişimlere uyumda başköşede duran elemanlardır (Hochschild, 1979). İnsan için bu kadar önemli bir yerde duran duygu kavramının iş yaşamında da yanı başımızda duracağı inkâr edilemez bir durumdur (Fischer ve Manstead, 2008). Duygunun bu kadar odak olması durumunun yanında yöneticilerin de -kısmen de olsa- duygularına bağlı kalarak hareket etmesi kaçınılmaz görünmektedir. Dolayısıyla kendisine karşı haklı ya da haksız yapılan eleştiriyi unutmamakta ve ona göre davranış gösterdiği düşünülmektedir. Araştırmaya göre “eleştirilmek” yöneticilerin rahatsız olduğu bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Eleştirilmek genel olarak olumsuz algılanan bir durum olduğu için tercih edilen bir cevap olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda yine duyguların ön plana çıktığı “soğuk davranma” davranışını da duyguların kontrol edilmesinin zorluğu nedeniyle ortaya çıkan bir davranış olarak yorumlanabilmektedir. Bunların yanında özdenetim ile kindarlık ilişkisinin konu edildiği bir araştırmada (Rodgers ve Dahling, 2018) kişilerin tehdit olarak algıladıkları bir davranış karşısında düşünmeden tepki vermesi de özdenetim yoksunluğu ile karşılanmaktadır. Müdürlerin eleştiri aldıklarını düşündüklerinde üzerinde çok düşünmeden çalışanlarına verdikleri tepkilerden, aslında öz denetimlerinin zayıf olduğu yorumu da yapabilmektedir. Bu yüzden yapıcı ya da yıkıcı olduğunun ayırıcılığına varılmadan her eleştiriyi kişiliğe yapılmış negatif tepki olarak almayı tercih etmektedirler, denilebilir.

Ölçeğin en düşük puan alan maddesi ise “İstemediği çalışanın kurumun olanaklarından yararlanmasını engeller.” ifadesidir. Bu da yöneticinin yönetsel gücünü ve elinde olan imkânları kendi isteği doğrultusunda “nadiren” kullandığını göstermektedir. Nadiren de olsa bu davranışı gösteren yöneticilerin olması aslında toksik (zehirli) yönetici davranışlarının olduğuna işaret etmektedir (Bektaş ve Erkal, 2018). Toksik yöneticilikte yöneticinin biz değil ben davranışı ön plandadır. Çalışanların çalışma şekillerine ve koşullarına sıkça müdahale etme davranışını tekrarlamakta, bu tür yöneticiler olumsuz duygu durumunun yayılmasına ve sürekli hale gelmesine neden olmaktadır (Bektaş ve Erkal, 2018; Demirtaş ve Küçük, 2019) Araştırmanın bulguları yorumlandığında kindarlık algıları genel olarak yüksek olmamakla birlikte yöneticilerin duygusal davranabildikleri, aynı zamanda öğretmenlerin de iyi birer gözlemci davranışı sergiledikleri söylenebilir.

### **5.1.2. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kindarlık davranışlarına ilişkin algılarının demografik değişkenlerle ilgili sonuçları**

Araştırmanın demografik bulgularına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kindarlık davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Yani öğretmenlerin erkek veya kadın olmaları kindarlık algılarında herhangi bir etkiye sahip değildir. Bu bulgu Elma (2019) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Alanyazında kindarlık algı düzeyi ile sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmaktadır (Elma, 2019; Kırıl ve Nayır, 2019). Kindarlıkla ilişkin yurt içi ve yurt dışı araştırmalara bakıldığında genel olarak kişilerin kindarlık duygusu ya da davranışı üzerine yoğunlaştığı, (Anacleto d’Almeida, 2014; Marcus, Mercer, Zeigler Hill ve Norris, 2014; Ewing, Zeigler-Hill ve Vonk, 2016; Göksu, 2018; Bracht ve Zylbersztejn, 2018; Bracht ve Zylbersztejn, 2018; Rodgers ve Dahling, 2018; Garofalo, Zeigler-Hill, Neumann ve Meloy, 2019; Yılmaz, 2019) bir başka duygunun tanımını belirginleştirmek için (Baumeister, Exline ve Sommer, 1998; Witvliet, Ludwig ve Van Der Laan, 2001; Berry, Worthington, O’Connor, Parrott ve Wade, 2005; Wobker, 2015), bazen de bir sağlık problemiyle olan ilişkisine (Messias, Saini, Sinato ve Welch, 2010; Moyer, McEvoy, Mabe, Buchanan, Venkatesan ve Buckley, 2017; Zeigler-Hill ve Noser, 2018) konu edildiği görülmektedir. Bu araştırmalardan bazılarına göre erkeklerin kadınlara göre daha kindar davranış sergiledikleri görülmektedir (Anacleto d’Almeida, 2014; Marcus et al., 2014; Göksu, 2018; Yılmaz, 2019). Bracht ve Zylbersztejn (2018) tarafından yapılan araştırmada ise her iki cinsiyette de aynı oranda kindarlık davranışı görüldüğü bulgusu elde edilmiştir.

Araştırmanın demografik bulgularına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kindarlık davranışlarına ilişkin algılarının yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Yani öğretmenlerin yaşlarının kindarlık algıları ile bir ilişkisine rastlanılmamıştır. Aanyazında kindarlık algısı ile ilgili sınırlı sayıdaki çalışmada yaş değişkeni yer almadığı için karşılaştırma yapma durumu olamamaktadır. Yalnızca kindarlık davranışı göstermek üzerinden bakıldığında Yılmaz (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, genç olan insanların yaşı daha büyük olan insanlara göre daha kindar davranışlar sergilendiği dile getirilmektedir. Yılmaz’ın araştırması Marcus ve arkadaşlarının (2014) araştırmasını desteklemektedir. Anacleto d’Almeida (2014)

araştırmasında ise yaşı küçük olan erkek çocukların büyük olan çocuklara göre kindarlık davranışı daha fazla sergiledikleri bulgularına ulaşılmıştır.

Araştırmanın demografik değişkenlerden medeni durum değişkenine bakıldığında, “Yönetmel Kindarlık Ölçeği” toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Yani evli ve bekâr öğretmenlerin Yönetmel Kindarlık algıları birbirine benzer düzeyde çıkmıştır. Araştırmanın bu bulgusu Elma (2019) tarafından yapılan araştırma sonucu ile örtüşmemektedir. Elma'nın (2019) araştırma sonucuna göre bekâr öğretmenlerin kindarlık algıları daha yüksek çıkmıştır. Yine kindarlık davranışıyla ilgili Yılmaz'ın (2019) çalışmasına göre bekâr kişilerin kindar davranışları evli olan kişilere göre daha yüksek çıkmıştır. Araştırmalarda bekâr öğretmenlerin kindarlık algısının daha yüksek çıkmasının nedeni sorumluluklarının az olması, evli bireylerin evlilik akdini sürdürebilmek için daha anlayışlı ve hoşgörülü olması gerektiğini, bunun neticesinin iş ve normal hayata etkisinin kişiyi olumlu bakmaya ittiği düşünülmektedir.

Araştırmanın demografik değişkenlerden branş değişkenine bakıldığında, Yönetmel Kindarlık Ölçeği toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana geldiği görülmektedir. Branş bazından lise sayısal branş öğretmenlerinin kindarlık algısı daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu Elma'nın (2019) araştırma sonuçları ile uyum göstermektedir. Lise Sayısal grup öğretmenlerinin ders başarısındaki etkisizliği okul başarı puanını etkileyebildiğinden yöneticilerin bu branştaki öğretmenlere karşı olumsuz tavır geliştirmeleri, sayısal branştaki öğretmenlerle yöneticileri arasında olumsuz bir havanın oluşması sonucu olabileceği düşünülmektedir.

Kıdem değişkenine göre “Yönetmel Kindarlık Ölçeği” toplam ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yani öğretmenlerin çalıştığı sürenin yönetmel kindarlık algısı üzerinde bir etkisi olmadığı ve yönetmel kindarlık algılarının birbirine benzer düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgunun karşılaştırılabileceği bir araştırma olmadığından karşılaştırma yapma imkânı olmamıştır.

Genel olarak kıdem arttıkça çalışanın yaşının da arttığı bilinmektedir. Kindarlık davranışı üzerinde yaşın etkisinin olduğu bazı araştırmalarla ortaya koyulmuştur (Anacleto d'Almeida, 2014; Marcus et al., 2014; Yılmaz, 2019). Yaşı büyük olan insanların yaşı genç olanlara göre daha az kindar olduğu bulguları elde

edilmiş, bu durum iş yaşamına entegre edildiğinde aynı sonuca ulaşılmadığı görülmektedir.

Araştırmanın demografik değişkenlerinden hizmet süresi değişkenine göre Yönetmelik Kindarlık Ölçeği toplam ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Yani öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki hizmet süreleri farklı olsa bile yönetmelik kindarlık algılarının birbirine benzer düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarındaki kıdem ve yaş değişkenleri ile uyum gösteren bu bulgunun alanyazında karşılaştıracak bir araştırma olmadığı için karşılaştırma olanağı olmamıştır.

### **5.1.3. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile ilgili sonuçlar**

Araştırmada, öğretmenlerin yapılan anketler sonucunda yüksek puana sahip olması örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek, düşük puana sahip olmaları ise örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

Araştırmada öğretmenlerin sessizlik algılarının ölçeğin “katılıyorum“ derecesine denk gelen orta düzeyin üstünde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Milliken ve Morrison (2003) araştırmalarında bir örgütün çalışanlarının, fikirlerini sürekli ve açıkça ifade edebilmelerinin son derece karışık bir ortam yaratabileceğini ileri sürerek sessizliğin hangi zamanlarda işlevsel olduğu veya olmadığı konusunun iyi belirlenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Sessizliğin örgüt için yararlı bir durum olduğu vurgusu da yapılmıştır. Araştırmaya göre örgütsel sessizlik düzeyinin yüksek düzeyde çıkması yani öğretmenlerin sessizliği aslında Milliken ve Morrison (2003) araştırmalarında bahsettiği karmaşık ortamın önüne geçmesi durumuyla faydalı bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Rothman ve Morrison’un (2009) kişilerin, gücün karşısında sessizlik davranışı göstermeye meyilli olduğu araştırmalarında dile getirmişlerdir. Burada güç kavramı, yönetici kavramıyla birlikte anılmaktadır. Araştırmaya göre yöneticinin otoritesi, gücü alt çalışan üzerinde çok etkili olduğu görülmektedir. Bizim kültürümüzde de yöneticinin otorite gücü belirgin bir şekilde hissedildiğinden kişilerin sessizlik düzeyinin yüksek çıkması araştırma bulguları açısından anlamlı görülmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin sessizlik algılarına bakıldığında öğretmenlerin çalışma kademelerine göre sessizlik algılarında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Yani öğretmen hangi kademedeyse çalışırsa çalışsın sessizlik algısı anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yani öğretmenler hangi kademedeyse çalışırsa

çalışın örgütsel sessizlik algı ortalamalarının “katılıyorum” seçeneğini işaret ettiği görülmektedir. Bu da öğretmenlerin okullarındaki sessizlik düzeylerinin orta düzeyin üstünde olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bu bulgusu Kahveci'nin (2010) araştırması ile örtüşmektedir. Birçok çalışmada örgütsel sessizlik algı düzeyi orta düzeyde bulunmuştur (Ateş, 2013; Gökçe, 2013; Nartgün ve Demirer, 2013; Nartgün ve Kartal, 2013; Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015; Aydın, 2016; Demir ve Cömert, 2018; Demirtaş ve Nacar, 2018). Bazı çalışmalarda örgütsel sessizlik düzeyinin düşük olduğu görülmektedir (Kolay, 2012; Özdemir, 2015; Apak, 2016; Önder, 2017). Bazı çalışmalarda ise örgütün yararına olan sessizlik düzeyinin yüksek olduğu gözlenmiştir (Üçok ve Torun, 2015; Güngör ve Potuk, 2018).

“Örgütsel Sessizlik Ölçeği”nde en yüksek puanı alan “Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.” maddesidir. Bu maddenin en yüksek puanı alması tesadüfi değildir. Duyguların insan hayatındaki önemi birçok çalışmada çalışılmıştır (Aydın, 2008; Akçay ve Çoruk, 2012; Beğenirbaş ve Turgut, 2014; Büyükgöze ve Özdemir, 2017). Çalışanların iş yerinde yaşadıkları memnuniyetsizliğin pek çok nedeni olabilir. Kişi iş yaşamına başladığında örgütle çalışan arasındaki alışveriş ilişkisi de başlamaktadır (Aydın, 2008). Çalışan emeğini, zamanını, fikrini vermekte ve karşılığında ücretini almakta; örgüt ise bu emek, zaman ve fikrin karşılığında oluşan ürün ya da hizmetin getirdiği ekonomik geliri elde etmektedir. İnsanın hayatındaki dönüm noktalarından biri olan iş yaşamının sadece maddesel boyutu yoktur. İş yaşamı kişinin varlığını hissetmesi, sosyalleşebilmesi, kendi değerinin farkına varması, özgüven hissini oluşturabilmesi açısından da çok önemlidir. Duygularıyla var olan insan iş yaşamındaki pek çok yıpratıcı unsurla da karşı karşıya kalmaktadır. Kişinin yaşadığı içsel memnuniyetsizlik, zaten yeterince zor olan yaşam koşulları yanında iş yerindeki endişe ve stres durumunu da arttırmaktadır. Bu memnuniyetsizliğin birçok nedeni olabilir. Örgütün ücret politikası, iş yükünün ağırlığı, görev tanımının tam yapılmayışı, yakından ve sık denetimin olması, verilen sorumlulukların endişeyi arttırması, kişinin öz değerleri ile örgüt değerlerinin uyumsuzluğu, sürekli engellenmişlik hissi, örgüt ikliminin kişiyi güvensiz hissettirmesi, çalışma saatlerinin belirsizliği ve çokluğu, yöneticinin adaletsiz tutumu ve etik değerlerin olmayışı bahsedilen memnuniyetsizlik nedenleri arasında sayılabilmektedir (Aydın, 2008; Harrison, 2018). Bu durumları ve duyguları yaşayan çalışanın içsel huzuru kalmayacak, stres ve kaygı seviye artacak bu da örgütün ileri vadede de olsa zararına olacaktır. Bu yüzden çalışanın memnuniyeti hayati önem taşımaktadır.

İkinci en yüksek puan alan “En iyi ben bilirim tavrı “dır. Yöneticilerin davranış şekilleri çalışanların performansları ve sessizlikleri üzerinde oldukça etkili olan bir durumdur. Alanyazında bu konuda yapılmış birçok araştırmaya rastlanmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005; Ahmadi et al., 2015; Çatır, 2015; Sanhal, 2016; Güçlü vd, 2017; Işık ve Paşa, 2017; Cemaloğlu ve Sönmez, 2018; Demirtaş ve Küçük, 2019). Araştırmaların bulgularına bakıldığında Vakola ve Bouradas (2005) yöneticilerin işgörenlere iletişimde fırsat yarattıkları ölçüde ve yöneticinin doğru davranış şekilleri ile sessizliğin önüne geçilebileceğini ifade etmişlerdir. Ahmadi ve arkadaşları (2015), Sanhal (2016), Cemaloğlu ve Sönmez (2018) liderlik stillerinden dönüşümcü liderliğin sessizliğin önüne geçmek konusunda oldukça önemli bir yerde olduğunu vurgulamışlardır. Dönüşümcü liderlik çalışanların isteklerini, davranışlarını örgütün değerleri ile örtüşen bir hale getiren ve örgütün amaçlarına uygun davranış ve tutum sergilemelerinde etkili olan liderlik tarzıdır. Sanhal’ın araştırmasında dönüşümcü liderliğin karşısında etkileşimli liderlik, Cemaloğlu ve Sönmez’in (2018) araştırmasında ise işlemci liderlik yer almaktadır. Etkileşimli liderlikte ödül ve ceza sistemi olduğundan çalışanların stres seviyeleri ile sessizleşme düzeyleri artmaktadır. İşlemci liderlik ise çalışanların mobbing davranışına sıklıkla uğradığı dolayısıyla sessizlik düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Önemsenen, kendine güvenilen çalışan örgüt kültürüne ve örgütün devamına katkı sağlayabilen çalışandır. Bu görüşü destekleyen araştırma Işık ve Paşa’nın (2017) etik liderliği konu edildiği araştırmada görülmektedir. Öğretmenlerin en fazla katıldıkları bu iki maddenin bulgusu Dal’ın (2017) araştırma sonucu ile örtüşmektedir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin beş ayrı alt boyutu vardır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutları içinde birinci sıra “Yönetici” boyutuna aittir. Bunu ikinci sırada “Duygu” alt boyutu, üçüncü sırada “İzolasyon” alt boyutu, izlemektedir. Dördüncü sırayı “Okul Ortamı” , beşinci ve son sırada da “Sessizliğin Kaynağı” alt boyutu yer almaktadır. Bu boyutların aritmetik ortalamalarının tümü “Katılıyorum” değerlendirmesi içine girmiş olup yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Araştırma bulgularından yönetici, duygu ve izolasyon alt boyutlarında Dal’ın (2017) çalışması ile benzerlik göstermektedir. Yönetici ve duygu alt boyutunda Çakal’ın (2016) araştırması ile de uyum göstermektedir. Yönetici alt boyutu birçok araştırmada yüksek olarak bulunmuştur (Kahveci ve Demirtaş, 2013; Daşcı, 2014; Dönmez, 2016). Bazı araştırmalarda ise yönetici alt boyutu orta düzeyde bulunmuştur (Nartgün ve Kartal, 2013).

Bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin sessizlik durumlarının ilk nedenleri arasında yöneticilerin tutum ve davranışlarının olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerin benimsedikleri yönetim şekli ve örgüt kültürü ve iklimi üzerinde etkisi gibi öğretmenlerin çalışma yaşamındaki durumlarının da belirleyicisidir (Alqami, 2020). Hangi sektör olursa olsun yöneticilerin; etik davranan (Işık ve Paşa, 2017), vizyon geliştiren, diğerlerinin düşüncesini önemseyen (Sanhal, 2016), kişilerin kendisini geliştirmesini destekleyen, fikir alan ve veren, örgüte bağlılığı arttırıcı tutumlar sergileyen (Cemaloğlu ve Sönmez, 2018), bir yapıda olması kişilerin çalışma yaşamının anlam kazanmasında büyük role sahiptir. Zamanının çoğunu işte geçiren insanların iş yerinde huzuru çok önemlidir.

#### **5.1.4. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının demografik değişkenlerle ilgili sonuçları**

Araştırma sonucuna göre kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik özellikleri birbirinden farklı görünmektedir. Cinsiyet değişkeni ele alındığında ölçeğin alt boyut ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın meydana geldiği görülmektedir. Araştırma sonucuna göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla sessizlik davranışlarını sergilemektedir. Araştırmayı destekleyen pekçok çalışma mevcuttur (Brisfield, 2009; Çakıcı, 2010; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Erigüç, Özer, Songur ve Turaç, 2014; Tülübaş ve Celep, 2014; Çiçek-Sağlam ve Yüksel, 2015; Baştuğ, Palan, Yılmaz ve Duyan, 2016; Demirtaş ve Nacar, 2018; Gürer ve Deniz, 2018; Tulunay ve Önder, 2019). Cinsiyet değişkenine göre alt boyut bazında öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları kadın öğretmenlerde yönetici, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon alt boyut toplam puanları, erkek öğretmenlerinkinden anlamlı derecede daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bazı araştırmalar yönetici alt boyutundaki araştırma bulgusunu desteklemektedir (Kahveci, 2010; Ateş, 2013; Demirtaş ve Nacar, 2018). Demirtaş ve Nacar'ın (2018) araştırması ayrıca sessizliğin kaynağı alt boyutunda da araştırma ile benzer sonuçlara ulaşmıştır. Kadın öğretmenlerin sessiz kalmalarının birçok nedeni olabilir. Türkiye'de yöneticilerin erkek ağırlıklı olması kadın öğretmenlerin herhangi bir konuda yöneticiyle konuşabilmesinin önünde engele teşkil edebilmektedir. Kadınların erkeklere göre daha temkinli olan yapısı, sorunları söylemekte sıkıntı duymaları da sessizlik düzeylerini arttırıcı bir etken olarak karşımıza çıkabilmektedir (Tulunay ve Önder, 2019). Ülkemizin toplum yapısına bakıldığında erkeklerin iş yaşamında daha

aktif rol alması ayrıca kadın çalışanların iş yaşamında yetersiz oldukları düşüncesi kadın çalışanların yeteri kadar ciddiye alınmamasına, bunun tersini ispatlamak adına sürekli ve ekstra performans göstermesine neden olmaktadır. Bu yanlış algılar, alışlagelmiş ve aslında aslı olmayan ön yargılar nedeniyle kadın çalışanlar düşüncelerini söylemekte geri durmalarına neden olabilir. Bu durum araştırmanın bulguları ile de desteklenmektedir. Ölçeğin alt boyutlarından okul ortamında ise anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Kahveci'nin (2010) çalışması bu bulguyu desteklemektedir.

Araştırmanın bulgularıyla farklı sonuçlara ulaşan araştırmalar da mevcuttur. Cinsiyet değişkeninde anlamlı bir fark görülme (Morrison ve Milliken, 2000; Yanık, 2012; Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015; Dal, 2017; Önder, 2017; Demir ve Cömert, 2018) ve erkeklerin kadınlardan daha sessiz olduğu bulgusuna ulaşan (Kolay, 2012; Kutlay, 2012; Aslan, 2017) alanyazında karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmada yaş değişkeninin toplam puan ortalamasına göre örgütsel sessizlik puanlarına bakıldığında anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Aynı şekilde alt boyutlardan “okul ortamı”, “sessizliğin kaynağı” ve “duygu” alt boyutlarında da anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Sessizliğin kaynağı ve duygu alt boyutundaki sonuçlar Dal'ın (2017) sonuçlarıyla benzerlik gösterirken okul ortamı alt boyutu aynı araştırmada oldukça yüksek bir farkla en yüksek sessizlik alt boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmada yaş değişkenine göre “yönetici” ve “izolasyon” alt boyutlarında anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Buna göre 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin yöneticiye yönelik örgütsel sessizlik puanları, 51 yaş ve üstündekilerden anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Alanyazında araştırmanın bu sonucunu destekleyen araştırmalar bulunmaktadır (Pozveh ve Karimi, 2016; Dal, 2017). “Yönetici” alt boyutunda, çalışma yaşamına yıllarını geçirmiş öğretmenlerin genç olan öğretmenlere göre sessizliği daha az tercih ettiği görülmektedir. Dal (2017), tecrübenin yaşı büyük öğretmenlerde sessizlik düzeyini azalttığını, ilişkilerin bozulmaması konusunda dikkatli davrandıklarını ileri sürmektedir. Araştırmayı destekleyen bir diğer çalışma olan Pozveh ve Karimi'nin (2016) çalışmasında da çalışanın yaşı arttıkça sessizleşme davranışının da arttığı gözlenmiştir. Çalışmada yaşı büyük olan çalışanların örgüt iklimini bozacak herhangi bir davranış sergilemekten kaçındıkları için sessiz kaldıkları düşünülmüştür. Hem Dal hem Pozveh ve Karimi'nin söylediklerine ek olarak yaşı büyük olan öğretmenlerin söylediklerinin dinlenmeme

riskini göze alamadıkları, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde saygı duyulan taraf olmak istemeleri ya da yaşları itibariyle çok sayıda olaya şahit olan öğretmenlerin bu konulara karşı duyarsızlaşmaları sessiz kalma nedenlerinden olabileceği düşünülmüştür. Bunun yanında 31-40 yaş aralığında olan öğretmenlerin mesleğin ilk yıllarındaki acemiliklerini atmış ve mesleki anlamda tecrübe edinmiş olmaları il yıllardaki acemilikten kaynaklanan sessizliğin artık son bulduğu düşüncesi araştırma tarafından desteklenmektedir. Yenilikleri takip eden proaktif öğretmenler bildiklerini, örgütün kemikleşmiş ve eskimiş zihniyeti değiştirmek anlamında sessiz kalmamayı tercih edebilirler. İş yaşamındaki yarış ortamı da kişinin sessizleşmesini engelleyerek kendini göstermek anlamında gün yüzüne çıkabilen bir durum olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Bunun yanında yaptığı işin görülmesi adına sessiz kalmayan çalışanlar Idowu'nun (2019) araştırmasında bahsettiği gibi takdir bekleyen kişiyi sessizlikten uzaklaştırabilmektedir.

Yaş değişkenine göre “izolasyon” alt boyutunda 31-40 yaş öğretmenlerin örgütsel sessizlik puanları, 30 yaş ve altından anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre yaşı genç olan öğretmenlerin mesleğe yeni başlama yılları olduğu düşünüldüğünde izole olmaktan çekindikleri için sessiz kaldıkları düşünülmektedir. Rothman ve Morrison'un (2009) yaptıkları çalışmada yaş değişkenine bakılmaksızın kişilerin izole edilmekten çekindiği için sessiz kalmayı tercih ettikleri ifade edilmiştir. Yapılan çalışmada 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin ise izole edilmekten çekinmedikleri, proaktif yapılarının olduğunu destekleyen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Mesleklerinde deneyim kazanmış 31-40 yaş aralığındaki öğretmenler, örgütün gelişimi için sessiz kalmamakta, yeniyi takip eden öğretmenler olabilecekleri için sessiz kalmadıkları düşünülmektedir.

Yaş değişkeninin anlamlı bir farka sahip olmadığı sonucuna ulaşan (Demirtaş ve Nacar, 2018) ve araştırmanın tam tersi sonucuna ulaşan yani yaş arttıkça sessizleşme düzeyinin arttığı çalışmalar da (Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015) mevcuttur. Araştırma sonucundan farklı sonuçlar kişinin yaşının artmasıyla örgüt içindeki konumunda bir değişiklik olmayacağını düşünmesi, kültürümüzde yaşı büyük olana saygı gösterilmesi ve dediklerinin ciddiye alınması, yöneticilerin yaşı büyük olan öğretmenlere karşı anlayışlı davranması onların daha rahat konuşabilmesine ortam sağladığı için sessizlik durumlarının azalmadığı düşünülmektedir.

Araştırmanın medeni durum değişkenine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam ve alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık

meydana gelmemiştir. Öğretmenlerin evli ya da bekâr olmalarının sessizlik üzerinde herhangi bir fark oluşturmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları ile benzerlik gösteren birçok araştırma bulunmaktadır (Acaray, 2014; Öztürk-Çiftçi, Meriç ve Meriç, 2015; Baştuğ vd, 2016; Gürdoğan ve Atak, 2016; Öncü, 2017; Demir ve Cömert, 2018). Bazı çalışmalara göre ise evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre daha sessiz kaldıkları bulgusuna ulaşılmıştır (Gürer ve Deniz, 2018; Tulunay ve Önder, 2019). Evlilerin bekârlara göre sorumluluklarının genel olarak fazla olması sessiz kalma üzerinde çokça etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin branşlarına bakıldığında Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin sessizliğin kaynağı alt boyutu dışında anlamlı bir farka ulaşılamamıştır. Araştırma sonucuna benzer bir araştırma da Çakal'ın (2016) çalışmasında sessizliğin kaynağı alt boyutunun yanında diğer alt boyutlarda da anlamlı bir farka ulaşılmıştır. Branşları farklı öğretmenlerin sessizliğin kaynağına ilişkin algıları birbirinden farklı düzeydedir. Sınıf öğretmenlerinin sessizliğin kaynağına ilişkin algıları, ortaokul sözel öğretmenlerinden anlamlı derecede daha yüksektir. Araştırma sonuçlarına göre sessizliğin kaynağı olarak öğretmenlerin yöneticilerinin otoriter tavrı, adil olmayan davranışları yüzünden kendilerini açıkça ifade edememeleri, öğretmenlerin kendi bilgisizlik ve deneyimsizlikleri, sessizlikleri üzerinde oldukça etkili görünmektedir. Sessizliklerine neden olan kaynaklar iyileştirilmediği sürece öğretmenler sessiz kalmaya devam edecektir. Yöneticilere örgütteki çalışanların sessiz kalmamaları için büyük görev düşmektedir. Araştırmada daha çok sessiz kalma nedenlerinden bireysel ve yönetsel nedenler ön plana çıkmaktadır. Üçok ve Torun (2015) , Celep ve Kaya (2016), Ayduğ vd, (2017); Vakola ve Bouradas (2005), Akbarian et al., (2015) araştırmaları da yapılan araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Bu çalışmalarda işgörenler; yönetimin, bireysel kişilik özelliklerinin ya da örgütsel yapı nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmüştür. Yöneticinin her şeyi ben bilirim tavrı yanında otoriter tavrı çalışanı korkutmakta ve işsiz kalma, etiketlenme, dışlanma, mobbinge maruz kalma, fikirlerinin önemsenmeme düşüncesi, her şeyi ben bilirim tavrına karşılık fikrini söylemeyi riskli görme, bireysel özellikler nedeniyle sessiz kalabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001; Rothman ve Morrison, 2009; Celep ve Kaya, 2016; Akbraian et al., 2019). Bunların dışında Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan'ın (2017) çalışmalarında bireysel çıkarların zedelenmesi ve negatif durumlardan çekinme de sessizliğin kaynakları arasında sayılmıştır. Akbraian vd, (2019) çalışmalarında ise yöneticinin olumsuz tepkisinden çekinme, korku ve dışlanma düşüncesinin dışında

kişinin deneyimlediği olaylar, yöneticinin özgüven eksikliğinin işgörene yaşattığı sonuçlar eklenmiştir. Görülmektedir ki kişinin deneyimlerinin ve kişilik özelliklerinin dışında yöneticinin liderlik stilinin ve örgüt yapısının da örgütsel sessizlik üzerinde oldukça önemli etkileri vardır. Alanyazında liderlik stillerinin örgütsel sessizlik üzerine etkileri ile ilgili birçok çalışma olmasının nedenini aynı zamanda yöneticilerin liderlik stillerinin etkisiyle de açıklamak yanlış bir tespit yaratmayacaktır (Sanhal, 2016; Güçlü vd, 2017; Işık ve Paşa, 2017; Cemaloğlu ve Sönmez, 2018; Demirtaş ve Küçük, 2018; Ahmadi et al., 2015). Güçlü vd.(2017) çalışmalarında stratejik, Cemaloğlu ve Sönmez (2018), dönüşümcü liderlik stilinin benimseyen bir yöneticinin sessizliğin önüne geçmek için önemli adım attığını; Demirtaş ve Küçük (2018) toksik, Cemaloğlu ve Sönmez'in (2018) çalışmalarında ise işlemci liderlik stillerini kullanan yöneticilerde çalışanların sessizlik düzeylerinin arttığı görülmektedir.

Araştırmanın değişkenlerinden kıdem değişkenine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam ve alt boyutları ortalamalarında sadece yönetici alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark elde edilmiştir. Yani farklı kıdemdeki öğretmenlerin yöneticilere ilişkin algıları birbirinden farklı düzeyde görülmektedir. Öğretmenlerden kıdemi 21 yıl ve üstü olanların yöneticiye yönelik örgütsel sessizlik puan ortalamaları, 5 yıl ve altı ile 11-15 yıl olan öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksek puana sahip olduğu görülmektedir. Diğer ikili karşılaştırmalar arasında herhangi anlamlı bir fark bulunamamıştır. Araştırmada yaşı büyük olan öğretmenlerin temkinli davranış şekilleri kıdem değişkeninde de görülmektedir. Kıdem değişkeninde de çalışma yılı çok olan öğretmenlerin yöneticileri ile ilişkilerinin bozulması, örgüt ikliminde oluşabilecek olumsuz bir duruma sebep düşüncesi, sözünün dinlenmeme ihtimali gibi sebeplerle sessizliği tercih ettikleri düşünülmektedir. Dal (2017) araştırmasında ölçeğin yönetici alt boyutunda 11-15, 16-20 ve 21+ yıl kıdemlerinde olan öğretmenlerin yüksek düzeyde sessizlik davranışı göstermesi yapılan araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir. Orman ve Aytac'ın (2019) yaptıkları meta analiz çalışmasında ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında kıdem etkisinin düşük olduğu, 10 yıl ve üstü kıdemde olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının arttığı gözlenmiştir. Dal (2017) araştırmasında diğer alt boyutlarda da anlamlı farklılıklara rastlanmaktadır. Demir ve Cömert'in (2019) çalışmasında yönetici alt boyutunda 1-5 yıl kıdemine sahip öğretmenlerde sessizlik algısı en yüksek grubu oluşturmaktadır. Diğer alt boyutlarda da anlamlı farklılıklara rastlanılmıştır. Örgütsel sessizlik dinamik yapıda olan, yapısının bir çerçevesi olmayan ve değişebilen bir

durum davranışdır (Milliken ve Morrison, 2003). Araştırma sonuçlarında görüldüğü gibi örneklem değiştiğinde sessizlik bulguları da değişebilmektedir.

Araştırmada aynı okulda hizmet süresi değişkenine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam ve alt boyut ortalamaları için sessizliğin kaynağı boyutu dışında diğer alt boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Araştırma sonucuna göre okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl arasında olanların örgütsel sessizlik ölçeği sessizliğin kaynağı alt boyut ortalaması, 6-10 yıl olan öğretmenlerden istatistiksel açıdan anlamlı derecede daha düşük puana sahiptir. Çakal'ın (2016) çalışmasında da hizmet süresi değişkeninde alt boyutlarda anlamlı farklılıklara rastlanmaktadır. Hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmayan çokça çalışmaya rast gelinmektedir (Kolay, 2012; Öztürk, 2014; Özdemir, 2015; Dönmez, 2016; Dal, 2017). Ölçeğin alt boyutlarından sessizliğin kaynağının anlamlı fark oluşturduğu branş değişkeninde olduğu gibi okuldaki çalışma süresine göre de yöneticilerin liderlik stilleri, öğretmenlerin kişilik özellikleri, yöneticilerin otoriter ve etik dışı davranışları gibi durumlar sebebiyle sessizleştikleri düşünülmektedir. 6-10 yıl arası çalışan öğretmenlerin deneyim açısından güçlenmeleri, okullarında otorite olabilme istekleri yükseldiğinden sessizlikleri artabilmektedir diye yorumlanabilmektedir. 1-5 yıl arasındaki öğretmenler ise okul ortamının tam olarak tanımadıkları için sessizliği tercih etmiş olabilirler diye düşünülmektedir.

#### **5.1.5. Okul müdürlerinin kindarlık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkilerle ilgili sonuçlar**

Bu araştırma kapsamında kullanılan iki sürekli değişken olan “Yönetmelik Kindarlık” ve “Örgütsel Sessizlik” toplam puanları arasında ilişki pozitif yönde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, yöneticinin kindar davranışları arttıkça öğretmenlerin de örgütsel sessizliğinin arttığı şeklinde yorumlanabilir. Alqarni (2020) araştırmasında da okul yöneticilerinin davranış şekilleriyle öğretmenlerin sessizlikleri arasında güçlü bir ilişki olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Vakola ve Bouradas (2005) çalışmalarına göre de sessizlik durumunun yöneticilerin davranış şekilleri ve iletişim konusunda yarattıkları fırsatlarla ilgili olduğunu vurgulanmıştır. Bu çalışmaya ek olarak iletişim konusunda çalışma yapan Dankoski, Bickel ve Gusic (2014) örgütte sessizliğe neden olan iletişim bozukluklarının örgütlerdeki ilerlemeyi durdurabileceği, bunun önüne geçebilmek için de yöneticilerin çalışanlar ile doğru iletişim kurmasının şart olduğu düşüncesini dile getirmişlerdir. Araştırma sonuçları diğer çalışmalarla

karşılaştırıldığında yönetici davranışlarının sessizlik üzerindeki etkileri birçok araştırmada karşımıza çıkabilmektedir. Sanhal (2016) çalışmasında dönüşümcü liderliğin çalışanı desteklemesi, dinlemesi sayesinde sessizliğin önüne geçilebileceği etkileşimci liderlikte ise ceza-ödül yönteminin çalışanı sessizleştirdiğini, Güçlü, Çoban ve Atasoy'un (2017) stratejik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki olumlu etkisini, Işık ve Paşa (2017) etik liderliğin sessizlik üzerindeki pozitif etkisini, Demirtaş ve Küçük (2019) toksik liderliğin çalışanların sessizliğindeki olumsuz etkisini araştırarak aslında yöneticinin öğretmenlerin üzerinde ne kadar etkili olabileceğini göstermeye çalışmışlardır.

Yönetmel Kindarlık Ölçeği toplam ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin alt boyutları bakımından karşılaştırıldığında “Okul Ortamı” alt ölçek puanları arasında pozitif yönde, “Duygu” alt boyutu ile “Sessizliğin Kaynağı” alt boyutu arasında “Yönetici” alt boyutu arasında ve “İzolasyon” alt boyutu arasında da pozitif yönde istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yöneticinin kindarlık algısı ile örgütsel sessizlik ölçeğinin tüm alt boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu da bize yine yönetici davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin çok etkili olduğunu göstermektedir. Yönetmel Kindarlık Ölçeği ile en yüksek ilişkinin “Okul Ortamı” alt boyutu ile arasında bulunmuştur. Bunun nedeni öğretmenlerin yöneticilerin eksiklerini bilmelerine rağmen yöneticiden olumsuz tepki almamak adına sessiz kalmalarına (Bildik, 2009; Akbarian et al., 2015), yöneticilerinden ve meslektaşlarından olumsuz geri bildirim alarak ortamdaki dışlanmayı göze alamamalarına (Afşar, 2013; Üçok ve Torun, 2015; Aydın, 2016), öğretmenin söylesem de bir şey değişmeyecek (Morrison ve Milliken, 2000; Arlı, 2013; Tülibaş ve Celep, 2014; Idowu, 2019) düşüncesine neden olan yöneticilerin yeni fikir ve önerilerine kapalı olmalarına bağlanabilir. Bunun yanında en düşük ilişkinin saptandığı “Yönetici” alt boyutunda ise çalışanların yöneticilerden daha az bilgiye sahip olduklarını düşünmeleri, yöneticinin performans düşüklüğü nedeniyle iş bitirici olamaması ve bunun sonucunda da öğretmenlerin yöneticilerine güvenmemelerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Yönetmel Kindarlık Ölçeği ile en düşük ilişkinin “Yönetici” alt boyutunda olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni öğretmenlerin okul yöneticilerinin ben bilirim tavırlarının karşısında sessiz kalmaları ya da duruma duyarsızlaşmaları, performanslarını düşük gördüğu için herhangi bir durumu anlattığında yöneticinin soruna çözüm bulması konusunda yardımcı olmayacağını düşünmesi, yöneticilerine güvenmediği için sessizliğe bürünmesi şeklinde karşımıza çıkabilmektedir. Yöneticiye

güven zamanla örgüte güven problemine dönüşebilmektedir (Eser, 2017). Böyle bir durum oluştuğunda güvensizlik ortamına müdahale edemeyen yönetici değişse bile durumun düzelmesi yine de zor olacağı söylenmektedir (Milliken ve Morrison, 2000). Duygu, izolasyon, sessizliğin kaynağı alt boyutu kişinin içsel durumuyla, okul ortamı alt boyutu yöneticiden daha yakın çevresi ile ilgilidir. Araştırma bulgularına göre yönetici alt boyutunun diğer alt boyutlardan daha düşük bir puana sahip olması yöneticinin diğer alt boyutlara göre daha dışsal boyutlu bir durum olmasından kaynaklanabilir diye düşünülmektedir. Alanyazında araştırmanın bu bulgusunu karşılaştıracak herhangi bir araştırma olmadığı için karşılaştırma yapılamamıştır.

#### **5.1.6. Okul müdürlerinin kindarlık davranışları, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini yordamasıyla ilgili sonuçlar**

Yönetsel Kindarlık toplam puan değişkeni ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik puanları ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yönetsel Kindarlık ölçek puanlarının, örgütsel sessizlik değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Bu demek oluyor ki örgütteki sessizliğin nedenlerinden biri de yöneticinin davranışından algılanan kindarlık algısıdır. Alanyazında araştırmanın bu bulgusunu karşılaştıracak herhangi bir araştırma olmadığı için karşılaştırma yapılamamıştır.

Gurtman'a (1992) göre kindarlık, diğer insanlara karşı yaşanan güvensizlik duygusu yanında kendisi dışındaki insanların istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmamak şeklinde tanımlanmıştır. Başka bir tanıma göre kindarlık duygusu kendisinin de zarar görebilmesi pahasına karşısındakine zarar verme durumu olarak karşımıza çıkmaktadır (Yılmaz, 2019). Görüldüğü gibi kindarlık duygusu bilinçli yapılan bir davranış olarak tanımlanmıştır. Kişinin doğası veya yaşadıkları onu bu duyguya itmektir. Yöneticilerin de çalışanların hoşuna gitmeyecek davranışları sergilerken bu ben merkezli veya örgüt merkezli tavrı öğretmenler üzerinde negatif bir etki yaratmaktadır. Bu negatif etki başta öğretmenler tarafından alınçlık (Özer, Gelen ve Duran, 2016), işe veya yöneticiye küsme, iş ortamında uyumsuzluk gösterme, örgüte güven kaybı (Eser, 2017), kuruma yabancılaşma (Elma, 2003), işi yavaşlatma veya yapmama ve hatta işten ayrılmaya (Acaray, 2014) kadar gidebilmektedir. Öğretmenler bir sorunla karşılaştıklarında refleks olarak bunu paylaşma veya sorunun çözümü için üst amiriyle konuşma gereği duyabilmektedir. Bu davranışın sonucunda eğer bir çözüme ulaşamamışsa, göz ardı edilmişse ya da hiç

dinlenmemişse zamanla artık söylememeye yani sessizleşmeye başlayacaktır. Bunun dışında bu konuşmanın öğretmene yönetici davranışı olarak dönüşü olumsuz olduğunda da aynı şekilde sessizleşmenin ilk tohumları atılmış olacaktır. Bunların tersi bir görüş dile getiren çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin; Milliken ve Morrison'ın (2000) araştırma sonuçlarına göre örgütsel sessizliğin aslında örgüt yararına olan, ortaklaşa bir davranış olduğu görüşüdür. Bu sonucu Acaray'ın (2014) araştırması da desteklemektedir. Aslında çalışan sessizliğinin örgütün geleceği açısından zararlı olduğu bilinmektedir. Burada sessizlikten kasıt örgütün zararına olabilecek bir durumu çalışanın dile getirmemesi yani örgütün yararına olan sessizlik olarak açıklanmıştır (Dyne, Ang and Botero, 2003).

Yönetmel Kindarlık toplam puan değışkeni ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği "Okul Ortamı" alt boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmıştır. Yönetmel Kindarlık puanlarının, örgütsel sessizlik "Okul Ortamı" alt boyut değışkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görölmektedir. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde alt boyut ile ilgili sorulara bakıldığında öğretmenlerin yönetici eksikliklerini bilmelerine rağmen karşılaşacakları tepkinin boyutundan çekinmeleri (Morrison ve Milliken, 2000), bir şey söyleyince yöneticinin öğretmene karşı tavrının nasıl olacağını kestirme ya da kestiremememe durumunda gösterilen bir davranış olarak yorumlanabilir. Yönetici ile temkinli bir ilişki içinde olmak iş ortamında kişiyi güvende hissettirebilir. Bu madde yöneticiyi eleştirmek olarak da ele alınabilir. Yöneticilerin güç erkenden dolayı (Rothman and Morrison, 2009) çalışanlar yöneticiyi eleştirmeyi tercih etmemektedirler. Yönetmel Kindarlık Ölçeği'nde yöneticinin kendisine yapılan eleştirileri unutmaması ve eleştiri yapıldığında bunu büyütme davranışı göstermesiyle ilgili maddelere bakıldığında yöneticilerin eleştiri algısı konusunda fikir sahibi olabiliriz. Yöneticinin kendisine yapılan eleştirileri unutmamasıyla ilgili maddede en çok verilen cevabın "her zaman" olduğu, eleştiri yapıldığında bunu büyütme davranışı göstermesiyle ilgili maddeye en çok verilen cevabın ise "çoğu zaman" olduğu görölmektedir. Bu araştırmaya göre yöneticileri eleştirmek çalışanlar için tehlikeli olarak algılanan bir davranış olduğu yorumu yapılabilmektedir. Aynı şekilde öğretmenler olumsuz tepki almaktan çekindikleri için de okul ortamında sessizliği tercih edebilmekte, duygu ve düşüncelerini ifade etmeyi tehlikeli ya da gereksiz bulabilmektedir (Morrison and Milliken, 2000). Öğretmen gelişime açık olsa bile yönetici bu duruma kapalı ise öğretmenler bu durumda da söyleyeceklerinin bir anlam

ifade etmeyeceğini düşündükleri için sessiz kalmayı seçeceklerdir. (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008).

Yönetmel Kindarlık toplam puan değışkeni, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçęęi “Duygu” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmıştır. Yönetmel Kindarlık puanlarının, örgütsel sessizlik “Duygu” alt boyut değışkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görölmektedir. Fineman (2003) çalışanların duygusal varlıklar olduğunu ve bunun örgütün duygusal yanını oluşturduğunu ifade etmektedir. Öğretmenler de okul örgütünün iş gücünü oluşturan aynı zamanda duygusal varlıklardır. Yönetimin olumsuz davranışlarından dolayı öğretmenler örgüt içinde yaşanan zor olayları, sıkıntılı durumları konuşmaktan kaçınabilirler. Bunun nedenleri arasında olayı anlatırken tekrar yaşamadan kaçınma, güç olayları konuşmaktan çekinme, çözüm üretilmesine olan inançsızlık, sıkıntıyı dile getirme durumunda olayları büyüten kişi olarak algılanmadan kaçınma (Arlı, 2013), yöneticinin olumsuz yönetim şekli, yine yöneticinin kindar davranışlarından çekindikleri için sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Dyne, Ang and Botero, 2003). Bunun yanında “duygu” alt boyutuna ait sorulardan biri olan öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikleyen bir durumdur maddesinin sonucu olarak duygusal yıpranmışlık meydana geldiği düşünölmektedir. Bunların yanında yöneticiler tarafından örgüt çıkarları, çalışan duygularının üzerinde tutulduğu için kişinin yıpranmışlık duygusunu daha da artmaktadır. Bu yıpranmışlık kişinin duyarsızlaşmasına, iş yerine karşı olumsuz duygular beslemesine neden olabilmekte, çalışanın kendi ve örgüt içinde çatışma yaşaması ve olumsuz duygulara bürünmesinin sonucunda sessizleşmesinin kaçınılmaz olduğu düşünölmektedir (Alpaslan ve Kayalar, 2012).

Yönetmel Kindarlık toplam puan değışkeni, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçęęi “Sessizliğin Kaynağı” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmıştır. Yönetmel Kindarlık puanlarının, örgütsel sessizlik “Sessizliğin Kaynağı” alt boyut değışkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görölmektedir. Sessizleşme kaynaklarının başında öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade edememeleri gelmektedir. Bu durum olay ve durum sınırlaması olmaksızın gerçekleşebilmektedir. Düşünce ve duygularını açıkça ifade edememek aslında çoğu zaman konuşmayı riskli görmekten kaynaklanmaktadır (Pinder and Harlos, 2001; Premeaux and Bedeian, 2003; Acaray, 2014). Morrison ve Milliken’e (2000) göre ise çalışanlar sessiz kalacakları konulara karar verirken yönetimin işaretlerini izleyip

konusacakları konu için risk almaya değip değmediğine karar verirler. Bu risk durumuna göre söyleme ya da susma davranışını gerçekleştirmektedirler. Yöneticinin otoriter bir tavrı varsa ve çalışanın konuştuğu konu yöneticiyi memnun etmeyecekse çalışan sonuçlarını göremediği bu konuşmayı yapmamayı tercih edecektir. Bunun yanında yöneticinin adaletsiz davranışları, (Harrison, 2018) öğretmenin meslekte yeni oluşundan kaynaklı nasıl davranacağını bilmemesi yine sessiz kalmayı arttıran durumlar arasında görülmektedir (Pinder and Harlos, 2001; Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015). Burada yöneticinin tavrı, yöneticiyle yaşanan tecrübeler sessizlik konusunda anahtar olabilecek durumlar olarak görülmektedir.

Yönetimsel Kindarlık toplam puan değişkeni, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeği “Yönetici” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmıştır. Yönetimsel Kindarlık puanlarının, örgütsel sessizlik “Yönetici” alt boyut değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Yöneticinin en iyi ben bilirim tavrı karşısında çalışanın bir şey söyleme ihtimali oldukça düşmekte ve çalışan üzerinde olumsuz bir durum yaratmaktadır (Güçlü, Çoban ve Atasoy, 2017). Yöneticilerin davranışları ile bu davranışların algılanma durumu arasındaki ilişki, okul yöneticilerinin performans düzeyi ve yöneticiye duyulan güven seviyesi öğretmenlerin duygu ve fikirlerini dile getirmeleri üzerinde çok etkili olduğu araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Yönetici bir örgütün amaçları için örgütün elinde bulunan kaynakları maksimum fayda ile kullanan bir karar makamıdır (Uğur ve Uğur, 2014). Yöneticiler yetkilerini ellerinde bulundurdukları güçlerinden alırlar, bu gücü etkin ve örgütün ilerleyebilmesi için kullandıklarında örgüt sağlıklı bir şekilde gelişmeye devam edecektir. Güçlerini astlarına karşı bir tehdit unsuru olarak kullandıklarında ise çalışanların iş yerinde olan ilişkilerini, çalışma isteklerini frenlemesine hatta yok olmasına neden olabilmektedirler. İşe karşı çalışma isteği oluşturma örgütlerde yöneticilerin sorumluluğundadır. Çalışanların çalıştıkları branşta gelişebilmeleri ve çalışma performans düzeylerini yükseltebilecekleri durumları oluşturabilecek olan yöneticiler bunu örgütün yararı için ve çalışanların kalitesini arttırmak için yapmaları gerekmektedir (Çetin, Giderler ve Güler, 2017). Bunu sağlamadıklarında örgüt için kötülük etmiş olacaklardır. Aynı şekilde güçlerini çalışanlarını geliştirmek için kullanmayıp çalışanlar üzerinde otorite kurma, ben bilirim tutumunu sürdürme gibi olumsuz davranışlar olarak devam ettirmesi örgüt çalışanlarının örgütten uzaklaşmalarına sebep olacağı düşünülmektedir.

Yönetmel Kindarlık toplam puan değışkeni, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçęęi “İzolasyon” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmıştır. Yönetmel Kindarlık puanlarının, örgütsel sessizlik “İzolasyon” alt boyut değışkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görölmektedir. Bir örgütte fikren ve bedenen yalnız kalmak çalışanın örgüte aidiyet duygusunu oldukça zedeleyecek bir durum olarak görölmektedir (Arlı, 2013). Bu aidiyet duygusunun eksikliği örgütten beklenen destek, güven, iş doyumunun da önüne geçmekte kişinin motivasyonunu, ruhsal durumunu oldukça etkilemektedir (Morrison and Milliken, 2000; Milliken, Morrison and Hewlin, 2003). Çalışanın hâkim olduğu konularda bile sessiz kalmak zorunda kalması; acı çekmesine ve kendisini değersiz hissetmesine neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Çakıcı, 2008). Ayrıca çalışanın örgüte olan aidiyet bağı ne kadar güçlüyse (Breen et., 2005) motivasyonu, ruhsal durumunun iyiliği ve örgüt içindeki performansı o ölçüde olacağı düşünölmektedir. Araştırmada öğretmenlerin sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmemek adına da sessiz kaldıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Buradaki neden sorun çıkarıcı ve şikâyet etme konusunda çok talepte bulunan bir çalışanın yönetim ve meslektaşları tarafından dışlanma korkusu yaşadığı için sessiz kaldığı düşünölmektedir (Aydın, 2016;). Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan, 2017).

## . 5.2. ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, uygulama ve araştırmaya yönelik önerilere yer verilmiştir.

### 5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

1. Araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin kindarlık davranışlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu ortaya koyulmuştur. Bu sonuç, okul yönetiminde iş ve süreçlerin yönetilmesinde, okul müdürüyle etkileşimde kin duygularının etkilerinin olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda okul müdürlerine duygu yönetimi, etkili çalışma ilişkileri, mesleki etik gibi konularda etkinlikler yapılabilir.
2. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik seviyeleri orta seviyeden yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenlere kendilerini daha özgür ifade edebilmeleri sağlanmaya çalışılmalıdır. Öğretmenlerin sessizlik durumlarının önüne geçebilmek için yöneticilerle çalışanlar arasında işbirliğini arttıracak çalışmalar yapılmalıdır.

3. Okullarda örgütsel sessizliğin önlenmesi için demokratik bir ortam oluşturulmalı ve katılımcı bir yönetsel anlayış sergilenmelidir. Bu amaçla okullarda örgütsel sessizlik ile ilgili farkındalık duygusunu geliştirecek çalışmalar yapılmalı ve sessizlik türü davranışların bireysel ve örgütsel etkilerinin tartışıldığı hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.

### **5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

1. Araştırmanın konularından biri olan yönetsel kindarlıkla ilgili sınırlı sayıda bulunmaktadır. Bu konu ile ilgili çalışmaların farklı evren ve örneklem kullanılarak yapılması önerilmektedir.
2. Araştırma, Kocaeli ili Gebze ilçesinde bulunan devlet okullarında yapılmıştır. Yönetsel Kindarlık konusunun özel okullarda ve farklı kademelerde görev yapan öğretmenlerle de yapılması ve elde edilecek sonuçların karşılaştırılması önerilmektedir.
3. Araştırma, nicel araştırma teknikleri kullanılarak yapılmıştır. Yönetsel kindarlık konusunda nitel araştırmalar da yapılarak derinlemesine sonuçlara ulaşılması sağlanabilir.
4. Araştırmada, “Yönetsel Kindarlık Ölçeği” eğitim alanında kullanılmış, farklı sektörlerde de kullanılarak o sektörlerdeki algı seviyesi incelenebilir.
5. Yönetsel kindarlık, örgüt ve yönetim ile ilgili diğer konularla (örneğin iklim, adalet, güven, örgütsel vatandaşlık, iş doyumunu vb.) ilişkilendirilerek farklı çalışmalar yapılabilir.
6. Araştırmanın konularından biri olan “Örgütsel Sessizlik” ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Örgütsel Sessizlik konusunun özel okullarda ve farklı kademelerde görev yapan öğretmenlerle de yapılması ve elde edilecek sonuçların karşılaştırılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli.
- Afşar, L. (2013). Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ahmadi, A., Rezaei, S. and Gorizan, L. (2015). Relationship between transformational leadership and organizational culture and employee silence in national iranian south oil company. *International Journal of Applied Business and Economic Research*. 13(6), 3507-3525.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 50, 179-211.
- Akal, M. (1999). A surven on the debate of international capital mobility and financial market integration. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(2), 1-16.
- Akbaba, A. ve Örs, Ç. (2015). Okul yöneticilerinin yönetimsel davranış ve kişiliklerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi: Iğdır Örneği. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8, 161-180.
- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A. and Keshtiaray, N. (2015). Review organizational silence factors. *Journal of Scientific Research and Development*. 2(1), 178-181.
- Akçay, C. ve Çoruk, A. (2012). Çalışma yaşamında duygular ve yönetimi: Kavramsal bir inceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*. 1(1), 3-25.
- Akçay, C. ve Çoruk, A. (2012). Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*. 35, 81-94.
- Alqarni, S. A. Y. (2020). How school climate predicts teachers' organizational silence. *Academic Journals*. Vol.12(1), 12-27.
- Alparslan, A. M. (2010). Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4(6), 136-147.
- Alpay, A. (2009). Yakın ilişkilerde bağışlama: Bağışlamanın bağlanma, benlik saygısı, empati ve kıskançlık değişkenleri yönünden incelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.
- Anacleto d' Almeida, A.F. (2014). Spiteful strategies, he ontogeny and the practice of spite in human interaction: An experimental game theory approach and empirical applications. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Universidade Nova De Lisboa - Faculty Of Social Sciences And Humanities, Portekiz.
- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3(2), 69-84.

- Apak, F. (2016). Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, Y. B. (2017). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları (Denizli ili örneği). *Yayımlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi*. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Ateş, S. (2013). Resmi ve özel ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri (Kırıkkale ili örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.
- Ayakdaş, D. ve Arslandaş, H. (2018). Hemşirelikte meslektaş şiddeti: Kesitsel bir çalışma. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*. 9(1), 36-44.
- Aydın, İ., (2008). *İş yaşamında stres*. (3. Baskı) Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, Y. (2016). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 22(2), 165-192.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B., Turhan E. (2017). Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin nitel bir araştırma ile incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 17 (3), 1120-1143.
- Ayverdi, İ. (2006). *Asırlar boyu tarihi seyri içinde misalli büyük Türkçe Sözlük*. İstanbul: Kubbealtı Nefriyat.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Basım.
- Baron, R.A and Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*. 22,161-173.
- Barutçugil, İ. (2016). Düşmanlık davranışları. (İndirilme tarihi: 30.11.2019)<https://ismetbarutcugil.com/2016/01/01/dusmanlik-duygulari-2/>
- Batson, C. D., Bolen, M. H., Cross, J. A. and Neuringer-Benefiel, H. E. (1986). Where is the altruism in the altruistic personality? *Journal of Personality and Social Psychology*. 50(1), 212-220.
- Başar, U., Sığırı, Ü., Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*.3(2), 65-76.
- Baumeister, R. F., Exline, J. J. and Sommer, K. L. (1998). The victim role, grudge theory, and two dimensions of forgiveness. In E. L. Worthington, Jr. (Ed.), *Dimensions of forgiveness: Psychological research and theological perspectives*. 79-104. Philadelphia, PA: Templeton Foundation Press.
- Baştuğ, G., Palan, A., Yılmaz, T. ve Duyan, M. (2016). Organizational silence sport employees, *Journal of Education and Learning*. 5(4), 126-132.
- Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). İş yaşamında çalışanların duygusal emeklerinin örgütsel sinizme etkileri: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4(2), 223-246.
- Bektaş, M. ve Erkal, P. (2018). Toksik yönetici davranışları ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği çalışması. *Ege Akademik Bakış*. 18(3), 435- 444.
- Berry, J. W., Worthington, E. L., Jr, Parrott, L., O'Connor, L. E. and Wade, N. G. (2005). Forgiveness, vengeful rumination, and affective traits. *Journal of Personality*. 73 (1), 183-225.
- Bildik, B. (2009). Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Bostancı, G. (2011). Bir intikam hançeri olarak kelimeler. *Acta Turcica Çevrimiçi Tematik Türkoloji Dergisi*. 3(1/1), 255-275.

- Botero, I. C. and Dyne, L. V. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States And Colombia, *Management Communication Quarterly*. 23(1), 84-104.
- Bowen, F. and Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*. 40(6), 1393-1417.
- Bracht, J. and Zylbersztejn, A. (2018). Moral judgments, gender, and antisocial preferences: An experimental study. *Theory and Decision*. 85(3-4), 389-406.
- Breen, V., R. Fetzer, L., Howard and R. Preziosi, (2005). Consensus problem- solving increases perceived communication openness in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 17(4), 215-229.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors, *Yayınlanmış Doktora Tezi, The Ohio State Üniversitesi, Amerika*.
- Bruneau, Thomas J., (1973). Communicative silences: Forms and functions. *The Journal of Communication*. 23, 17-46.
- Büte, M. (2011). Algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 25(2), 103-122.
- Büyükbayraktar, Ç. (2011). Üniversite öğrencilerinde mükemmeliyetçilik ve öfke ilişkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya*.
- Büyükgöze, H. and Özdemir, M. (2017). Examining job satisfaction and teacher performance within affective events theory. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*. 18(1), 311-325.
- Büyüköztürk, Ş. , Kılıç Çakmak E. , Akgün, Ö. E. , Karadeniz, Ş. ve Demirel F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri (17. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A. (2013). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cameron, K. and Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 9(1), 33-48.
- Carrascoa, J. A., Harrisonb, R., and Villena, M. (2018). Interdependent preferences and endogenous reciprocity. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 76, 68-75.
- Celep, C. ve Kaya, A. (2016). İlköğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel sessizliğin nedenleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 6(2), 233- 246.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 33 (33), 77-87.
- Cemaloğlu, N. ve Daşcı Sönmez, E. (2018). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki. *Kastamonu Education Journal*.26(6), 1951-1960.
- Çakal, G. (2016). Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki (Tekirdağ ili örneği) *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu*.
- Çakıcı, A., (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, *Ç.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalman konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17 (1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Çatır, O. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama, *Doktora Tezi*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çavuşoğlu, S. (2014). Örgüt kültürü örgütsel sessizlik ilişkisi: Manisa ve İzmir'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 18(1), 115-146.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2019). Örgütsel sessizlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *BAİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19(2), 365-387.
- Çetin, S., Giderler, C. ve Güler (2017). Lider yöneticilerin çalışanların motivasyonuna ve performansına etkisi: Kamu kuruluşunda bir çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(4), 36-49.
- Çınar, N., Uztuğ, F. (2015). Tüketicilerin yaşadıkları olumsuz satın alma deneyimlerine tepkileri: İntikam mı, misilleme mi? *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. 3(2), 40-56.
- Çiçek-Sağlam, A. ve Yüksel, A. (2015). Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri, *Turkish Studies, Literature and History of Turkish or Turkic*. 10(7), 317-332.
- Çiftçi, E. (2016). Nietzsche'nin hınç çözümlemesi ve hümanist psikoterapi. *Beytulhikme An International Journal of Philosophy*. 6(1), 99-113.
- Çöl Özen, S. (2008). İşyerinde psikolojik şiddet: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*. 2008/4, 107-134.
- Dal, H. (2017). Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri (Ankara ili Çankaya ilçesi örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Dağhan, G., Kibar, P. N., Akkoyunlu, B. ve Atanur-Başkan, G. (2015). Öğretmen ve yöneticilerin etkileşimli tahta ve tablet bilgisayar kullanımına yönelik yaklaşımları ve görüşleri. *Türk Bilgisayar ve Matematik Eğitimi Dergisi*. 6(3), 399-417.
- Dankoski, Mary E., Bickel, J. and Gusic, M. (2014). Discussing the undiscussable with the powerful: Why and how faculty must learn to counteract organizational silence. *Academic Medicine*. 89(12), 1610-1613.
- Daşcı, E. (2014). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demir, E. ve Cömert, M. (2018). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 49, 148-165.
- Demir, G. (2019). Kişilerarası iletişimde duygu yönetiminin rolü: Öğretmen-öğrenc iletişimi üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 6(11), 136-151.
- Demir, M. ve Demir, Ş. Ş. (2012). Yükseköğretim kurumlarında örgütsel sessizlik: Turizm lisans eğitim kurumları örneği. *Milli Eğitim Dergisi*. 41(193), 184-199.
- Demir, M. (2011). İşgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılamalarının işte kalma niyeti ve işe devamsızlık ile ilişkisi. *Ege Akademik Bakış*. 11(3), 453-464.
- Demirbolat Ottekin, A. (1999). Yönetici ve empatik yaklaşım. *Eğitim ve Bilim*. 14(114), 82-85.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*, Ankara: Anı Yayıncılık.

- Demirtaş, Z. ve Küçük, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 47, 41-58.
- Demirtaş, Z., Özdemir, T.Y. ve Küçük, Ö. (2016). Okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 22(2), 193-216.
- Demirtaş, Z. ve Nacar, D. (2018). Öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. *Journal of Educational Reflections*. 2(1), 13-23.
- Demirtaş, N. (2018). Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Kuşadası örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Dinç, Y. (2001). Predictive role of perfectionism on depressive symptoms and anger: Negative life events as the moderator. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi* Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Diş, B. S., (2018). Hıncın insanı kimdir?. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 11(55), 467-473.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların başarısında duygusal zekânın rolü ve önemi. *Yönetim ve Ekonomi*. 14(1), 209-230.
- Douglas, S. C., Martinko, M. J., (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*. 86(4), 547-559.
- Dönmez, E. (2016). Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Durak, İ. (2018). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. (2. Baskı). Ekin Yayınları, Bursa.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., O'Neil, R.M., Hayes, E. and Wierba, E.E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers, *Strategic Management Journal*. 18(5), 407-425.
- Dyne, L. V., Ang, S. and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*. 40(6), 1359- 1392.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*. 14(1), 51- 68.
- Elma, C. (2003). İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması. (Ankara İli Örneği). *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Elma, C. (2019). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kindarlık davranışlarına ilişkin algıları. *Eurasian Journal of Educational Research*. 83, 57-80.
- Eraslan Çapan, Y. ve Arıcıoğlu, Y. (2014). Psikolojik sağlamlığın yordayıcısı olarak affedicilik. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 5(4), 70-82.
- Eratalay Özen, S. (2018). Tarihsel ve çağdaş Türkçede “kıskanmak” anlam alanına giren sözcükler. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2(3), 11-27.
- Erdoğan, Ç., ve Demirkasımoğlu, N. (2010). Ailelerin eğitim sürecine katılımına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16(3), 399- 431.
- Ergün, E. (2007). Kurum kültürünü analiz etmede Quinn ve Cameron'ın rekabetçi değerler analizi. *15.Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 266-271.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C. ve Turaç, İ.S. (2014). Bir devlet hastanesinde hemşirelerde örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4(2), 61-84.

- Ersanlı, K. (2012). *Davranışlarımız*. Ankara: Birleşik Dağıtım Kitapevi.
- Eser, G. (2017). Yöneticiye güvensizliğin sonuçları üzerine bir araştırma. *The Journal of Academic Social Science*. 5(40), 226-236.
- Ewing, D., Zeigler-Hill, V. and Vonk, J. (2016). Spitefulness and deficits in the social perceptual and social-cognitive components of theory of mind. *Personality and Individual Differences*. 91, 7-13.
- Exline, J. J., and Baumeister, R. F. (2000). Expressing forgiveness and repentance: Benefits and barriers. In M. E. McCullough, K. E. Pargament, and C. E. Thoresen (Eds) *Forgiveness: Theory, Research, and Practice*, NY Guilford Press. 133-155.
- Fletcher, J. A. and Zick, M. (2007). The evolution of altruism: Game theory in multilevel selection and inclusive fitness. *Journal of Theoretical Biology*. 245(1), 26-36.
- Fineman, S. (2003). *Understanding emotion at work*. London: Sage Publications.
- Fischer, A. H. and Manstead, A. S. (2008). Functions of emotion from an organizational perspective. Ashkanasy, N. M. and Cooper, C. L. (Eds). *Research Companion to Emotion in Organizations*, 605-616. Cheltenham, UK: Elgar.
- Fox, S. and Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*. 20(6), 915-931.
- Garofalo, C., Neumann, C. S., Zeigler-Hill, V. and Meloy, J. R. (2019). Spiteful and contemptuous: A new look at the emotional experiences related to psychopathy. *American Psychological Association*. 10(2), 173-184.
- Geçtan, E. (2020). *İnsan olmak* (20.Basım). Metis Yayıncılık. İstanbul:
- Glauser, M. J., (1984). Upward information flow in organization: Review and conceptual analysis, *Human Relations*. 37(8), 613-643.
- Grant, A. M., S. Parker and C. Collins, (2009) Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel, *Personnel Psychology*. 62, 31-55.
- Greenberg, R. A. and Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations*. (8th. Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Gökçe, A. (2012). Mobbing: iş yerinde yıldırma özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. 18, 272-286.
- Gökçe, N. (2013). Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri (Maltepe İlçesi Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Göksu, T. Y. (2018). Üniversite öğrencilerinin kibarlık duygu durumu ile yaşam doyumları arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Samsun.
- Gurtman, M. B. (1992). Construct validity of interpersonal personality measures: The interpersonal circumplex as a nomological net. *Journal of Personality and Social Psychology*. 63(1), 105-118.
- Güçlü, N., Çoban Ö. ve Atasoy, R. (2017). Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Milli Eğitim*. 215, 167-191.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1(2), 107-134.

- Gül, H., (2010). Saldırgan davranışlar ve örgütsel mağduriyet üzerine kavramsal bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12(18), 91-98.
- Gültekin, F. (2011). İlköğretim ikinci kademe öğrencilerinin öfke ve saldırganlık düzeylerinin azaltılması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 41, 180-191.
- Gürdoğan, A. ve Atak, O. (2016). Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 9(44), 1106-1116.
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi (kuramsal ve uygulamalı)*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gürer, A., ve Deniz, N. (2018). Çalışan sessizliğinin demografik özellikler açısından incelenmesi. 3. *Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*. 53(1), 91-110.
- Işık Ö. ve Paşa, N.A. (2017). Öğretmenlerin okul müdürüne güven düzeyleri ve okul müdürü tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 16(60), 134-144.
- İmamoğlu, S. (2003). Öğretmen adaylarının öfke ve öfke ifade tarzları ile bağlanma stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Hall, J.H. and Fincham, F. D. (2005). Self-forgiveness: The stepchild of forgiveness research, *Journal of Social and Clinical Psychology*. 24(5), 621-637.
- Hambrick, D. and Mason, P. (1984). Upper echelons: Organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*. 9(2), 193-206.
- Hamilton, W. D. (1970). Selfish and spiteful behaviour in an evolutionary model. *Nature*. 228, 1218-1220.
- Harrison, J.L. (2018). Spite: Legal and social implication, *UF Law Scholarship Repository*. 914, 991-1025.
- Harvey, J.B. (1974). The abilene paradox: The management of agreement. *Organizational Dynamics*. 3(1), 63-80.
- Hasta, D. ve Güler, M. E. (2013). Saldırganlık: Kişilerarası ilişki tarzları ve empati açısından bir inceleme, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4(1), 64-104.
- Henriksen, K. and Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*. 41(4 Pt 2), 1539-1554.
- Huang, X., Vliert E. V. and der Vegt, G. V. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*. 459-482.
- Hochschild, A. (1979). Emotion work, feeling rules and social structure. *American Journal of Sociology*. 85, 551-575.
- Idowu, O. F. (2019). Employees' expectation and organizational silence. *Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics*. 25 (1), 93-102.
- Jahanbakhshian, P., Assadi, R. and Nejad, F. P. (2015). Providing a conceptual model on organizational silence behavior based on organizational culture, organizational climate and organizational commitment components in service firms. *Management and Administrative Sciences Review*. 4(2), 438-448.
- Johlke, M.C., ve Duhan, D.F., (2000). Supervisor communication practices and service employee job outcomes. *Journal of Service Research*. 3(2),154-165.

- Kahya, C. (2013). Dönüştürücü liderlik ve etkileşimli liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(43), 167-182.
- Karahan, T.F., Özcan, K., Ağlamaz, T. (2009). Lise öğrencilerinin saldırganlık düzeylerinin anne babanın birliktelik durumu, öz üvey oluşu ve yaşamda öncelikli en önemli değer algısı açısından incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*. 12(1), 211-229.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi* (26. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karataş, Z. (2009). Bilişsel davranışçı teknikler kullanılarak yapılan öfke yönetimi programının ergenlerin saldırganlığını azaltmadaki etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (26), 12-24.
- KarCIOğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 15(1-2), 265-283.
- Kart, E. (2011). Bir duygu yönetimi süreci olarak duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki etkisi. *Çalışma ve Toplum*. 3, 215-230.
- Kavi, E. (2008). Çift S modeli boyutuyla örgüt kültürünün motivasyon düzeyine etkisi: Bankacılık ve özel finans kurumlarında karşılaştırmalı bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 54, 117-137.
- Kaya F. ve Peker, A. (2016). The relationship between perfectionism and forgiveness of university students: The mediator role of emotional intelligence. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*. 15(4), 1086-1094.
- Keçici Erben, S. (2018). Okullarda saldırganlık ve yıkıcı davranışları önleme önerisi: Yüzleştirme eğitimi. *Milli Eğitim*. 218, 77-90.
- Kesimli, İ.G. (2013). Saldırganlık ve vandalizm. *Elektronik Journal of Vocational Colleges*. Mayıs, 157-170.
- Kıral B. ve Nayır, F. (2019). Akademisyen görüşlerine göre akademide kin tutma. *Yükseköğretim Dergisi*. 9(3), 290-302.
- Kıranlı Güngör, S., ve Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları ve aralarındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 33(3), 723-742.
- Kim, S. H. and Smith, R. H. (1993). "Revenge and conflict escalation" *Negotiation Journal*. 9(1), 37-43.
- Knoll, M. and 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.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. (15. Baskı). İstanbul: Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi.
- Kolay, A. (2012). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koroğlu, E. (2014). *DSM-5 Tanı ölçütleri başvuru el kitabı*, Çev. Koroğlu E., Hekimler Yayın Birliği Yayınları, Ankara.

- Kutlay, Y. (2012). Araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterliliklerinin örgütsel sessizlikleri üzerine etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Levitt, S. and List, J. (2007). What do laboratory experiments measuring social preferences reveal about the real world? *Journal of Economic Perspectives*. 21(2), 153-174.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work And Organizational Psychology*. 5(2), 165-184.
- Marcus, D. K., Zeigler-Hill, V., Mercer, S. H., and Norris, A. L. (2014). The psychology of spite and the measurement of spitefulness. *Psychological Assessment*. 26(2), 563-574.
- Mayhew, M. J., Grunwald, H. E. and Dey, E. L. (2006). Breaking the silence: Achieving a positive campus climate for diversity from the staff perspective, *Research in Higher Education*. 47(1), 63-88.
- Messias, E., Saini, A., Sinato, P. and Welch, S. (2010). Bearing grudges and physical health: Relationship to smoking, cardiovascular health and ulcers. *Soicial of Psychiatry Epidemiology*. 45, 183-187.
- McCullough, M. E., Rachal, K. C., Sandage, S. J., Worthington Jr, E. L., Brown, S. W. and Hight, T. L. (1998). Interpersonal forgiving in close relationships: II. Theoretical elaboration and measurement. *Journal Of Personality and Social Psychology*. 75(6), 1586.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W., and Hewlin, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*. 40(6), 1453-1476.
- Moorhead, Gregory/Griffin, Ricky, W. (1992). *Organizational behavior*, Boston, Houghton Mifflin Company.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*. 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W. and Rothman, N. B. (2009). Silence and the dynamics of power. Jerald Greenberg and Marissa S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organizations*. 111-135. England: Emerald Group Publishing.
- Moyer, K. H., McEvoy, J. P., Mabe, P. A., Buchanan, E., Venkatesan, A. and Buckley, P. F. (2017). Prioritizing Harm, *Journal of Personality Assessment*. 99(1), 78-82.
- Nartgün, Ş. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2(2), 47- 67.
- Nartgün, Ş. ve Demirer, Ş. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3(2), 139-156.
- Nemeth, C. J. (1997). Managing innovation: When less is more. *California Management Review*. 40(1), 59-74.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., Glew, D.J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*. 21, 225-253.
- Oruç, Ş. (2015). Presenteizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Oruçlular, Y. (2016). Sınırdaki kişilik bozukluğunun nedeni ve sonucu olarak kişilerarası travma: gözden geçirmeye dayalı bir model önerisi. *Türk Psikoloji Yazıları*. 19(37), 76-88.

- Öncü, B. (2017). Okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki algılarının incelenmesi (Kırıkkale ili örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*. 18(2), 669-686.
- Özdemir, Ş. (2015). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul- Ümraniye ilçesi örneği) *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. ve Aksoy, M. S., (2005). Organizasyonlarda sabotaj: Türleri, amaçları, hedefleri ve yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 6(1), 95-109.
- Özdevecioğlu, M. (2016). Mağdurlar mı mağdur etmektedir? Örgütlerde saldırgan davranışlar ve algılanan mağduriyet üzerine bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*. 58, 404-417.
- Özen, Y., (2013). Saldırganlık, psikolojik şiddet ve duygusal zekâ arasındaki ilişki. *Akademik Bakış Dergisi*. 35, 1-14.
- Özer, B., Gelen, İ., ve Duran, V. (2016). Deneyimsiz öğretmen davranışları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 15(58), 822-836.
- Özsoy, E. (2013). A tipi ve b tipi kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Öztürk, H. (2014). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Mevlana Üniversitesi, Konya
- Öztürk-Çiftçi, D., Meriç, E. ve Meriç, A. (2015). Örgütsel sessizlik, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Ordu ili özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde bir uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 8(41), 996-1007.
- Park, C. W. and Keil, M. (2009). Organizational silence and whistleblowing on it projects: An integrated model. *Decision Sciences*. 40 (4), 901-919.
- Patton, M.Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (Çev. M. Bütün- S.B.Demir). Ankara: Pegem Akademi.
- Perlow, L. and Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Ieee Engineering Management Review*. 31(4), 18-23.
- Pickard S., Sheaf, R. and Dowling, B. (2006). Exit, voice, governance and user-responsiveness: The case of English primary care trust. *Social Science and Medicine*. 63(2), 373-383.
- Pinder, C.C., and Harlos, K.P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 20, 331-370.
- Premeaux, S. F. and Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*. 40(6), 1537-1562.
- Pozveh, A.Z. and Karimi, F. (2016). The relationship between organizational climate and the organizational silence of administrative staff in education department. *International Education Studies*. 9(6), 120-129.

- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2015). *Örgütsel davranış*. (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robinson, S. L., Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*. 38, 555- 572.
- Rodgers, C. and Dahling, J.J. (2018). Self-regulatory correlates of spitefulness. *Personality and Individual Differences*. 123, 257-259.
- Rosen, S. and Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The mum effect. *Sociometry*. 33, 253-63.
- Ruppel, C. P. and Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*. 25(4), 313-328.
- Sanhal, G.Y. (2016). Liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğe etkileri üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Sarioğlu U. S. ve Özdemir L. (2013). Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 27(1), 260-278.
- Sayın, U., Metin, N. (2015). Saldırgan davranışları önleme ebeveyn eğitim programının (SADEP) 48-72 ay arası çocukların davranışları üzerine etkilerinin incelenme. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12(30), 139-166.
- Scheufele, D.A. and Moy, P. (2000). Twenty-five years of the spiral of silence:A conceptual review and empirical Outlook. *International Journal of Public Opinion Research*. 12(1), 3-28.
- Seligman, E.P. and Miller, W.R. (1975). Depression and learned helplessness in man. *Journal of Abnormal Psychology*. 84(3), 228-238.
- Sevinçli, M.C. (2020). Başarının, grup üyeliğinin ve güvenilir olmanın kıskançlık, hakçılık ve başkasının üzüntüsüne sevinme üzerindeki etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sirel Kuruoğlu, D. (2009). Üniversite öğrencilerinin sürekli öfke düzeyleri, öfke ifade tarzları ile obsesif kompulsif semptomları arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Skarlicki, D. P., Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*. 82, 434-443.
- Smead, R., and Forber, P. (2013). The evolutionary dynamics of spite in finite populations. *Evolution*. 67, 698-707.
- Sobkowiak, W. (1997). Silence and markedness theory. (Ed. Jaworski, A.). *Silence: Interdisciplinary perspectives*. *mouton de gruyter*, Berlin and New York, 39-61.
- Southard, A. (2020). *Encyclopedia of personality and individual differences*, (Ed. Virgil Zeigler-Hill, Todd K. Shackelford). Springer International Publishing, ABD, 5166-5173.
- Sprague, J. and Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high- technology culture. *American Behavioral Scientist*. 32, 169-193.
- Stuckless, N., Goranson, R. (1992). The vengeance scale: Development of a measure of attitudes toward revenge. *Journal of Social Behavior and Personality*. 7(1). 25-42.
- Şahin, E. S. and Owen, K. F. (2009). Psikolojik ihtiyaçları farklı lise öğrencilerinin saldırganlık düzeyleri. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 4(32), 64-74.

- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*. 43(4), 87-110.
- Şen, N. (2017). İş hayatında psikolojik şiddet (mobbing): trabzon örneği. *İmgelem*. (1)1, 135-151.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14(2), 121-136.
- Tangirala, S. and Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Taras, D. G. (1991). Breaking the silence: Differentiating cries of agreement, *Public Administration Quarterly*. 14(4) 401-418.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tatarlar, C. D. ve Çangarlı Güneri, B. (2018). İntikam mı affetme mi? Örgütsel yaşamda çok bilinmeyenli bir denklem. *Ege Academic Review*. 18(4), 591- 603.
- Tekbıyık, A. (2014). İlişkisel tarama (M. Metin, ed.). *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (99-114). Ankara: Pegem Akademi.
- Tekinalp, B. E. ve Terzi, Ş. (2012). Terapötik bir araç olarak bağışlama: İyileştirici etken olarak bağışlama olgusunun psikolojik danışma sürecinde kullanımı. *Eğitim ve Bilim*. 37(166) 14-24
- Thompson, L. Y., Snyder, C. R., Hoffman, L., Michael, S. T., Rasmussen, H. N. and Billings, L. S. (2005). Dispositional forgiveness of self, others, and situations. *Journal of Personality*. 73, 313-359.
- Topbaşoğlu, T. (2016). Yaşam doyumunun yordayıcısı olarak öfke ve affetme: Affetmenin düzenleyici rolü. *Yüksek Lisans Tezi*. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Töremen, F. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*. 1(1), 33-47.
- Tulunay A. Ö., Önder, E. (2019). Eğitimcilerin örgütsel sessizliklerinde cinsiyetin ve medenî durumun etkisi: Bir meta analiz çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 34(3), 786-803.
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 29(1), 280-297.
- Türk Dil Kurumu Online Türkçe Sözlük (<https://sozluk.gov.tr/>) (Tarihi: 30.11.2019).
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*. 2(1), 27-37.
- Uğur S. S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6(1), 122-136.
- Üngüren, E. ve Ercan, A. (2015). Sessizleşen örgütlerde öz yeterlilik algısının rolü: Alanya'daki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırma Dergisi*. 7(2), 115-156.
- Ünlü, Y. , Hamedoğlu M., Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*. 5(2), 140-157.
- Vakola, M. and Bouradas D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-458.

- Vickery, W. L. (2003). Spite: altruism's evil twin. *Oikos*. 102(2), 413-416.
- Witvliet, V. O., Ludwig, T. E. and Van Der Laan, K. L. (2001). Granting forgiveness or harboring grudges: Implications for emotion, physiology and health. *Psychological Science*. 12, 117-123.
- Wobker, I. (2015). The price of envy- An experimental investigation of spiteful behavior. *Managerial and Decision Economics*. 36(5), 326-335.
- Worthington, E. L. (1998). An empathy-humility-commitment model of forgiveness applied within family dyads. *Journal of Family Therapy*. 20, 59-76.
- Worthington, E. L., and Scherer M. (2004). Forgiveness is an emotion-focused coping strategy that can reduce health risks and promote health resilience: Theory, review, and hypotheses. *Psychology and Health*. 19, 385-405.
- Yalçın, S. (2012). Nietzsche ve Max Scheler'de ressentiment kavramı. *Lisans Bitirme Tezi*. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Bölümü, İstanbul.
- Yanık, C. (2012). Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A., Ünal, A., Çelik, M. (2011). Öğretmen kavramına ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş algılarının analizi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 8(2), 93-109.
- Yılmaz, S; Yazıcı, N, ve Yazıcı, H. (2014). Öğretmen ve yönetici öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 24, 135-157.
- Yılmaz, Ö. D. (2014). Algılanan mağduriyetin affetme eğilimi ve intikam niyeti üzerindeki etkisi: konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16(1) 87-105.
- Yılmaz, H. (2019). Kindarlık ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması ve kindarlığın demografik faktörlerle ilişkisi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 10(1), 50-66.
- Yılmaz, O. ve Aytaç, T. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının kıdem değişkeni açısından incelenmesi: Bir meta-analiz çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(2), 408-425.
- Yiannis, G. (2005). Organizations and their discontents: Miasma, toxicity and violation. *Paper presented at Critical Management Studies 4 Conference*. (July 4-6), Cambridge.
- Zeigler-Hill, V., Noser, A. E., Roof, C., Vonk, J., and Marcus, D. K. (2015). Spitefulness and moral values. *Personality and Individual Differences*. 77, 86-90.
- Zeigler-Hill, V. and Noser, A.E. (2018). Characterizing spitefulness in terms of the DSM-5 model of pathological personality traits. *Current Psychology*. 37(1), 14-20.

## EKLER

### EK : 1

**Re: "Yönetmelik Kindarlık Ölçeği" hk.**

27.02.2020 Per 20:23

Kime: CEVAT ELMA <[redacted]>

27.02.2020 Per 20:23

Merhaba Kübra Hanım,

Geliştirmiş olduğum "Yönetmelik Kindarlık Ölçeği"ni tezinizde kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar...

27 Şub 2020 Per 18:42 tarihinde Kübra V.B. <[redacted]> şunu yazdı:

Merhaba Cevat Hocam,

Nasılsınız?

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi Bölümünde yüksek lisans öğrencisiyim. Öğrenciliğimde tez aşamasına geldim ve tez konumun bir boyutu olarak "Yönetmelik Kindarlık " konusunu çalışmak istiyorum. İzniniz olursa geliştirmiş olduğunuz, "Yönetmelik Kindarlık Ölçeği "ni yüksek lisans tezimde kullanmak istiyorum.

Ölçeği kullanmam için izin verirseniz büyük mutluluk duyarım. Bu konu ile ilgili cevabınızı sabırsızlıkla bekliyorum.

Saygılarımla, iyi çalışmalar dilerim

Kübra VAROL BİLGİN  
Ondokuz Mayıs Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi  
Yüksek Lisans Öğrencisi/  
Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni

**EK : 2**

**Gönderen:** Gökhan KAHVECİ <[redacted]>

**Gönderildi:** 26 Şubat 2020 Çarşamba 22:11

**Kime:** Kübra V.B. <[redacted]>

**Konu:** Re: "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" hk.

Merhaba Kübra Hocam

Geliştirmiş olduğumuz Örgütsel Sessizlik Ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim.

26 Şub 2020 Çar, saat 21:19 tarihinde Kübra V.B. <[redacted]> şunu yazdı:

Merhaba Gökhan Hocam,  
Nasılsınız?

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi Bölümünde yüksek lisans öğrencisiyim. Öğrenciliğimde tez aşamasına geldim ve tez konumun bir boyutu olarak "Örgütsel Sessizlik" çalışmak istiyorum. İzniniz olursa "Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması" adlı makalenizde geliştirmiş olduğunuz, "Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği"ni yüksek lisans tezimde kullanmak istiyorum.

Ölçeği kullanmam için izin verirseniz büyük mutluluk duyarım. Bu konu ile ilgili cevabınızı sabırsızlıkla bekliyorum.  
Saygılarımla, iyi çalışmalar dilerim

Kübra VAROL BİLGİN  
Ondokuz Mayıs Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi  
Yüksek Lisans Öğrencisi/  
Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni

--

***Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KAHVECİ***  
***Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi***  
***Eğitim Fakültesi***  
***Eğitim Bilimleri Bölümü***

**EK:3**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KİNDARLIK DAVRANIŞLARI İLE  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILARI ARASINDAKİ  
İLİŞKİ**

Bu araştırma, okul müdürlerinin kindarlık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Ölçek üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde müdürlerin kindarlık davranışlarına, üçüncü bölümde ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarına ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Vereceğiniz yanıtlar, araştırma amacı doğrultusunda ve toplu olarak değerlendirileceğinden anket formuna isim yazmanız beklenmemektedir. Araştırmanın amaca hizmet edebilmesi, sizlerin ölçekleri tam, doğru ve objektif olarak doldurmanıza bağlıdır. Bu nedenle hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür ederim.

**Kübra VAROL BİLGİN**

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri  
Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

**BÖLÜM I  
KİŞİSEL BİLGİLER**

Aşağıda yer alan kişisel bilgileri, durumunuzu yansıtacak şekilde doldurunuz.  
***Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.***

- 1. Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın ( ) Erkek
- 2. Yaşınız:** ( ) 30 yıl ve altı ( ) 31-40 yıl ( ) 41-50 yıl ( ) 51 ve üzeri
- 3. Medeni Durumunuz:** ( ) Evli ( ) Bekâr
- 4. Branşınız (Lütfen Yazınız) :**.....
- 5. Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdeminiz:**  
( ) 5 yıl ve altı ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16- 20 yıl ( ) 21 yıl ve üstü
- 6. Bulduğunuz Okuldaki Hizmet Süreniz:**  
( ) 5 yıl ve altı ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 ve üstü

EK:4

**BÖLÜM I**  
**YÖNETSEL KİNDARLIK ÖLÇEK FORMU**

**Açıklama:** Aşağıda okul müdürlerinin kindarlık davranışlarına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadeyi okuyarak, o ifadenin okul müdürünüzce ne sıklıkta yapıldığını ifadenin karşısındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. *Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.*

Görev yaptığınız kurumda YÖNETİCİ;		H iç bi r za m a n	N a d i r e n	A r a s ı r a	Ç oğ u z a m a n	Her z a m a n
		1	2	3	4	5
1	En zor işleri hoşlanmadığı çalışanlara dağıtır	( )	( )	( )	( )	( )
2	Kendisine yanlış yaptığını düşündüğü çalışanın açığını arar	( )	( )	( )	( )	( )
3	Kendisine yönelik yapılan eleştirileri unutmaz	( )	( )	( )	( )	( )
4	Örgütsel prosedürleri kendisine yakın olanlara farklı, olmayanlara farklı biçimde uygular	( )	( )	( )	( )	( )
5	Yapılan en küçük eleştirileri bile büyütme eğilimindedir	( )	( )	( )	( )	( )
6	Kendisini eleştirenleri sindirmek için fırsat kollar	( )	( )	( )	( )	( )
7	İş ve görev dağılımında istemediği kişilere daha fazla yüklenir	( )	( )	( )	( )	( )
8	Anlaşmadığı çalışanları hak etseler bile ödüllendirmez	( )	( )	( )	( )	( )
9	Kendisine yapılan olumsuz davranışları affetmez	( )	( )	( )	( )	( )
10	Sorun yaşadığı kişileri fırsatını bulduğunda kötü duruma düşürmeye çalışır	( )	( )	( )	( )	( )
11	Sevmediği çalışanları dışlar	( )	( )	( )	( )	( )
12	Yapıcı da olsa kendisini eleştirenlere mesafeli davranır	( )	( )	( )	( )	( )
13	Kendisine yanlış yaptığını düşündüğü kişilere öfkesi uzun süre devam eder	( )	( )	( )	( )	( )
14	Sorun yaşadığı çalışanların işini zorlaştırır	( )	( )	( )	( )	( )
15	Sevmediği çalışanları sosyal ortamlarda küçük düşürmeye çalışır	( )	( )	( )	( )	( )
16	Diğer çalışanlara sorun yaşadığı kişiyi kötüler	( )	( )	( )	( )	( )
17	Sorun yaşadığı kişilerle ilgili şikâyetleri hemen işleme koyar	( )	( )	( )	( )	( )
18	Sorun yaşadığı çalışanlarına baskı uygular	( )	( )	( )	( )	( )
19	Sorun yaşadığı çalışanları cezalandırma eğilimindedir	( )	( )	( )	( )	( )

20	Hoşlanmadığı çalışanların haklı isteklerine bile duyarsız kalır	( )	( )	( )	( )	( )
21	İstemediği çalışanın kurumun olanaklarından yararlanmasını engeller	( )	( )	( )	( )	( )
22	Hoşlanmadığı çalışanın diğerleri ile kıyaslayarak ezmeye çalışır	( )	( )	( )	( )	( )
23	Sevmediği çalışana karşı soğuk davranır	( )	( )	( )	( )	( )
24	İstemediği çalışanın hatalı davranışını her ortamda gündeme getirir.	( )	( )	( )	( )	( )
25	Düşüncesini onaylamayan çalışana karşı hınç alma duygusu yüksektir	( )	( )	( )	( )	( )
26	Sevmediği çalışanın özlük haklarına karşı duyarsız davranır	( )	( )	( )	( )	( )

EK:5

**BÖLÜM II**  
**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEK FORMU**

**Açıklama:** Aşağıda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadeyi okuyarak, o ifadeye ne sıklıkta katıldığınızı ifadenin karşısındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. *Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.*

	İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar karşısında görüşlerini almaya açık degillerdir.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Öğretmenler güç durumda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter tavrından kaynaklanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Okul yöneticilerinin, “en iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmelerini engeller.	( )	( )	( )	( )	( )

<b>15</b>	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>16</b>	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle, duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>17</b>	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>18</b>	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	( )	( )	( )	( )	( )

## EK:6 ETİK KURUL KARARI



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL KARARLARI

KARAR TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
05.02.2020	1	2020/40

**KARAR NO:** 2020/40  
Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Kübra VAROL BİLGİN' in Doç. Dr. Cevat ELMA danışmanlığında "Okul Müdürlerinin Kibarlık Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki" isimli yüksek lisans tezine ilişkin anket çalışmasını içeren 47193 sayılı dilekçesi okunarak görüşüldü.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Kübra VAROL BİLGİN' in Doç. Dr. Cevat ELMA danışmanlığında "Okul Müdürlerinin Kibarlık Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki" isimli yüksek lisans tezine ilişkin anket çalışmasının kabulüne oy birliği ile karar verildi.

## EK: 7 VALİLİK İZİN YAZISI



T.C.  
KOCAELİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99332089/605.01/13745921  
Konu: Araştırma İzni  
(Kübra VAROL BİLGİN)

29/09/2020

### VALİLİK MAKAMINA

İlgi:Ondokuz Mayıs Üniversitesinin 04/03/2020 tarih ve 5494 sayılı yazısı

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisi Kübra VAROL BİLGİN'in "Okul Müdürlerinin Kindarlık Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki" konulu araştırma çalışmasını ilimiz okullarında uygulama talebi, Üniversitenin ilgi yazıları ile bildirilmektedir.

Adı geçenin söz konusu çalışmasına esas olmak üzere, ekte sunulan çalışmayı ilimiz okullarında uygulama talebi komisyonumuzca uygun görülmüş olup, anket çalışmasının yüz yüze eğitim öğretime ara verilmesi göz önüne alınarak örgün eğitimin başlamasıyla birlikte İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri ve okul müdürlüklerinin denetim ve gözetiminde gönüllülük esasına dayalı olarak çalışmayı yapmaları Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarımızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Fehmi Rasim ÇELİK  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR



Abdul Rauf ULUSOY  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Gövenli Elektronik İmza ile  
İsli ile Aynadır.

01.10.2020

İbrahim TURAN  
V.H.K.I.



Körfez Mah. Ankara Karayolu Cad.No:129 Valilik Binası B Blok Kat:3 KOCAELİ  
Elektronik Ağ: www.kocaelimem.meb.gov.tr  
E-posta: stratejigelistirme41@meb.gov.tr

Bölge için: E. SAĞLAM YAVUZ  
Tel: (0262) 3005871

Bu evrak güvenli elektronik imza ile tasdiklanmıştır. <https://evrak.kocaeli.meb.gov.tr> adresinden 210b-9a01-359b-a174-c184 kodu ile teyit edilebilir.

**ÖZ GEÇMİŞ**

Kübra VAROL BİLGİN, Ordu'da doğdu. İskenderun Lisesi'ni bitirdikten sonra Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme bölümünden 2003, Anadolu Üniversitesi Türk Dili ve Edebiyatı bölümünden ise 2014 yılında mezun oldu. Eğitim Bilimleri Formasyon eğitimini Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinden 2014 yılında aldı. Mezuniyetlerinden bu yana önce Genel Muhasebeci, sonra Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni olarak görev yapan Kübra VAROL BİLGİN, evli ve bir kız çocuğu annesidir. Temel ilgi alanları: psikoloji, eğitim, edebiyat, yaratıcı yazma ve yan çalışma alanı PC4 (Çocuklar için Felsefe)' dir.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6422-6071>