



## ÖĞRETMENLER İÇİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ GELİŞTİRME ÇALIŞMASI<sup>1</sup>

### DEVELOPMENT STUDY OF ORGANIZATIONAL SILENCE SCALE FOR TEACHERS

Gökhan KAHVECİ<sup>2</sup>  
Zülfü DEMİRTAŞ<sup>3</sup>

#### Öz

Bu araştırma öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını belirlemeye yönelik Örgütsel Sessizlik Ölçeğini geliştirmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Elazığ ilinde bulunan 20 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 426 öğretmen oluşturmaktadır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği için 30 maddeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur. Ölçek için toplanan verilerin faktör analizi için uygunluğunu belirlemek amacıyla yapılan KMO test değeri; 876 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin kapsam geçerliliğini sağlamak amacıyla uzman görüşü alınmıştır. Ayrıca Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin açıkladığı toplam varyans oranı ise %57,16'dır. Açıklayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin beş faktörden oluştuğu görülmüştür. Bu faktörler sırasıyla "Okul Ortamı", "Duygu", "Sessizliğin Kaynağı", "Yönetici" ve "İzolasyon" şeklindedir. Örgütsel Sessizlik Ölçeği için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı 0,89'dur. Bunun yanında ölçeğin yapı geçerliğini test etmek amacıyla birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen değerler ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Öğretmen, Örgütsel Sessizlik Ölçeği

#### Abstract

This study aimed to develop scales which determine teachers' perceptions of organizational silence. Population of the study covers 426 teachers who work in 20 primary schools in Elazığ. An item pool was developed which consist 30 items for teachers' perceptions of organizational silence scale. Professionals' suggestions were taken for scales content validity. The KMO test was used for the data suitability for the factor analysis. According to test result KMO value was found as 876. Also explained variance is %57,16 by organizational silence scale. Five factors has been obtained from the scale as a result of exploratory factor analysis. These factors are; "School Environment", "emotion", "Source of Silence", "Administrator" and "Isolation. The internal consistency of organizational silence scale is 0,89. In addition to test construct validity of organizational silence scale, first and second order confirmatory factor analysis was conducted. The obtained values of the scales show that scale is valid and reliable.

**Key Words:** Organizational Silence, Teacher, Organizational Silence Scale

<sup>1</sup> Bu çalışma 2010 yılında Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında hazırlanmış olan "İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler" başlıklı yüksek lisans tezinin verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

<sup>2</sup> Arş. Gör. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, [gokhannkahveci@gmail.com](mailto:gokhannkahveci@gmail.com)

<sup>3</sup> Doç. Dr. Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, [demirtaszulfu@gmail.com](mailto:demirtaszulfu@gmail.com)

## 1.GİRİŞ

Toplumlar ihtiyaçlarını karşılamak, gelişmek, ilerlemek, bünyesinde bulunan sorunları çözmek ve refah düzeyini arttırmak için bir takım kurumlara ihtiyaç duyar. İhtiyaçların ve problemlerin durumlarına göre oluşan bu toplumsal kurumların, kuruluş amaçlarını geliştiren birimler örgüt olarak tanımlanmaktadır (Ayık, 2007). Okullar toplumun önde gelen sosyal örgütlerindedir. Okul ortamlarında öğretmenlerin okulun amaç ve işlevleri ile ilgili görüşlerini demokratik bir şekilde dile getirmesi, başka bir deyişle örgütsel sessizliği kırması beklenir. Sorunlarını rahatlıkla ifade edemeyen öğretmenlerin, yüksek düzeyde performans göstermesi ve bundan dolayı, okul amaçlarının yeterli düzeyde gerçekleşmemesi söz konusu olabilir. Bu bağlamda düşünüldüğünde karşımıza sessizlik kavramı çıkmaktadır.

Türk Dil Kurumuna (2005) göre sessizlik; sessin olmaması, sükût olarak tanımlanmıştır. Scott (1993)'a göre sessizlik, fikir ve düşüncelerin kasıtlı olarak tutulması ve söylenmemesi durumudur. Sessizliğin geleneksel kavramsal tabanında pasif bir davranış yatmaktadır. Ancak bütün sessizlik türleri pasif bir davranışı ifade etmez. Aynı zamanda sessizlik, ses çıkarmamanın tam tersi olarak da ifade edilemez (Pinder & Harlos, 2001). Sessizlik; tevazu, diğerlerine saygı, sağduyu ve nezaket gibi iyi ahlak ve erdem unsurları ile de yakından ilgili olarak düşünülebilmektedir (Alparslan, 2010). Morrison ve Milliken (2000) sessizliği, işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi şeklinde tanımlamaktadırlar. Sessizlik ilk anda konuşmanın zıttı olarak anlaşılrsa da, bütün sessizlikler sadece sesliliğin karşıtı değildir. İşgörenlerin güvenlikle ilgili bir bilgiyi, diğerlerine söylemeyerek korumaları durumunda olduğu gibi bazı sessizlik yapıları stratejik olabilmektedir (Dyne, Ang & Botero, 2003). Erdoğan (2011)'a göre işgörenlerin düşüncelerini gizleme ve ifade etme davranışları birbirine zıt iki kutup gibi görünse de örgütlerde sessizlik konuşmama durumunu ima ederken, seslilik önemli durum ve problemler ile ilgili konuşma davranışını ifade etmektedir. Shojaie, Matin ve Barani (2011), sessizliğin gizli veya öznel yapısını tanımlamanın ve sessizliği yorumlamanın zor olduğunu, bu kavramın bünyesinde birçok karmaşık yapı içerdiğini belirtmektedirler

Çakıcı (2007), sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğunu belirtmektedir: (1) Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır. (2) Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de insan ilişkilerini düzeltebilir. (3) Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de bilgi gizlemektedir. (4) Sessizlik hem derin düşünmeye hem de düşünce yokluğuna işaret etmektedir. (5) Sessizlik hem kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi

olabilir. İşgören sessizliği veya örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle son üç fonksiyon üzerinde durulmakta ve sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmakta ve incelenmektedir.

Park ve Keil (2009) sessizliğin üç şekilde olduğunu ifade etmektedirler. Bunlardan ilki bilinçli sessizliktir. Bu sessizlik tipinde, işgörenlerin kasıtlı olarak sessiz kaldıkları, sorun ve düşünceleri hakkında konuşmadıkları görülmektedir. İkinci tip sessizlik, defansif sessizliktir. Bu sessizlik tipinde işgörenlerin kendi menfaatlerini korumak ve çatışma ortamı oluşturmamak için sessiz kalmayı tercih ettikleri görülür. Son sessizlik tipi ise toplu sessizliktir. İşgörenlerin birlikte aldıkları kararlar sonucu, fikirlerini açıklamama ve susmayı tercih etmelerini içeren sessiz kalma şeklidir. Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere sessizliğin örgütler üzerindeki etkisi önem taşımaktadır. Bowen ve Blackmon (2003) sessizliğin örgütler üzerindeki etkisinin çok büyük olduğunu, sessiz kalma davranışının örgütün her alanında yer aldığını ancak bu önemine rağmen yeterince araştırılmamış olduğunu belirtmektedir.

İşgören sessizliği herhangi bir örgütte ortaya çıkabilir. Bundan dolayı işgörenlerin sessiz olduğu örgütler oluşur. İşgörenlerin sessiz kalması en az zararla onları kontrol altında tutar (Rusch, 2005). Örgüt içinde işgörenlerin sessiz kalma davranışını göstermelerinin birçok nedeni bulunabilir. Morrison ve Milliken (2000), bazı örgüt yöneticilerinin idari ayrıcalıklar ve ortak politikalarla ilgili kararlara işgörenlerin karşı çıkmasına gerek olmadığını; problemlerin açıkça dile getirilmesini hoş karşılamadıklarını ifade etmektedirler. Bu örgütlerde, işgörenler konuştukları için yöneticilerinden olumsuz bir tepki ile karşılaşabileceklerine ve bu konuşmanın hiçbir fark yaratmayacağına inanmaya başlayabilirler. Premeaux ve Bedeian (2003) ise örgütte işgörenlerin kendilerine güvenmelerine rağmen, örgüt ile ilgili konularda tartışmalara katılmanın veya düşüncelerini söylemenin oldukça riskli olduğunu düşünmektedirler.

İşgörenler dışlanma korkusu, terfi edememe ya da problem çıkaran kişi olarak görünmekten korktuklarından düşüncelerini açıklayamamaktadırlar (Vokala & Bouradas 2005). İşgörenlerin çoğunlukla olumsuz olarak yorumlanabilen bilgiyi paylaşma için isteksiz oldukları ve bu paylaşımın örgüt hiyerarşisinde bir tehdit veya olumsuz bir durum olarak yorumladıkları ve genellikle sorun çıkarıcı, dedikoducu veya şikâyetçi olarak adlandırılmaktan korktukları belirtilmektedir (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003). Ayrıca Morrison ve Milliken (2003), işgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan

bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korktuklarını ileri sürmektedirler. Bu işgörenler, sorunlarını açıkça ifade etmelerinin bir fark yaratmayacağına, karşı tarafın zaten cevap vermeyeceğine inanmaktadırlar. Bu durum işgörenleri sessiz kalma davranışına yöneltmektedir.

Örgüt yöneticilerinin işgörenlerine karşı “en iyi ben bilirim” tavrı takınmalarından dolayı işgörenler düşüncelerinin bir fark yaratmayacağına inanırlar. Ayrıca yöneticilerin işgörelere karşı eskiden kalma inançlara dayanarak ve ön yargılı hareket ederek onların sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Çakıcı, 2008; Soycan, 2010). Örgüt içerisinde meydana gelen sessizlik sarmalı ve bunun sonucunda oluşan örgütsel sessizlik, örgütün gelişmesi ve değişmesi için gerekli olan bilgi alışverişinin de azalmasına neden olabilir (Bayram, 2010). Açıkça konuşma ya da sessiz kalma kararı fayda/maliyet analizine de dayandırılabilir. Bu bağlamda işgörenler, konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşılık, konuşmanın olası bedellerini tartarak bir değerlendirme yapmaktadırlar (Erenler, 2010). Ayrıca işgörenlerde oluşan kişilerarası adaletsizlik düşüncesi, eşitlik ve istismar gibi durumlar sessiz kalmayı tetiklemektedir (Somers, 2009).

Örgütlerde sessizliğin önemi her geçen gün artmaktadır. Henüz yeni araştırılan bir konu olan örgütsel sessizliğin araştırıldıkça yeni yönlerinin ortaya çıkması beklenmektedir. Bu alanda yapılan çalışmaların çoğunun teorik olması, sessizliğin yönlerinin açığa çıkarılmasında bir sınırlılık meydana getirmektedir. Bu anlamda düşünüldüğünde, örgütsel sessizlik davranışını ölçmek için bir ölçeğin geliştirilmesinin ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını ölçebilecek geçerli ve güvenilir bir *Örgütsel Sessizlik Ölçeği* geliştirmektir.

## **2. YÖNTEM**

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizine yer verilmiştir.

### **Araştırmanın Modeli**

Araştırma, tarama modelinde tasarlanmıştır. Karasar’a (2009) göre tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde

ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez.

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Elazığ ilinde 2009-2010 öğretim yılında eğitim-öğretim faaliyetlerine devam eden ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Elazığ ilinde 2009-2010 yılında faaliyet gösteren 360 ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapan 4100 okul yöneticisi ve öğretmen bulunmaktadır (elazig.meb.gov.tr. 2010). Araştırmada küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Küme örnekleme yapılırken 2009-2010 öğretim yılında Elazığ'da merkez ilçede bulunan beş eğitim bölgesinden tesadüfî örnekleme yoluyla ikişer ilköğretim okulu, bağlı ilçelerden birer ilköğretim okulu olmak üzere toplam 20 ilköğretim okulu küme örnekleme alınmıştır. Bu 20 ilköğretim okulunda görev yapan katılımcılara 661 ölçek dağıtılmış, değerlendirilebilir nitelikte toplam 426 ölçek geri dönmüştür.

Katılımcıların 179'u (%41,9) kadın, 247'si (%58,1) erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların 47'si (%11) 21-25 yaş, 95'i (%22,3) 26-30 yaş, 93'ü (%21,8) 31-35 yaş, 94'ü (%22,1) 36-40 yaş ve 97'si (%22,8) 41 ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır. Bunun yanında katılımcıların hizmet süresine göre dağılımı 123'ü (%28,9) 1-5 yıl, 97'si (%22,8) 6-10 yıl, 105'i (%24,6) 11-15 yıl, 40'ı (%9,4) 16-20 yıl ve 61'i (%14,3) 21 üzeri yıl şeklindedir.

### **Veri Toplama Aracı Geliştirme Süreci**

Çalışmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek hazırlanırken sessizlik ve işgören sessizliği ile ilgili literatür taranmış, yabancı kaynaklar incelenmiş ve bu alanda yapılan çalışmalar dikkate alınmıştır. Literatür taranması sonucu maddeler geliştirilmiş ve 30 maddelik havuz oluşturulmuştur. Ölçeğin geçerliği için alan uzmanlarının görüşü alınmıştır. Bu işlemde sonra bu maddelere ilişkin Türk Dili uzmanlarının görüşü alınarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğine son hali verilmiştir. Böylece ölçeğin ön uygulamasına geçilmiş ve ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 426 öğretmene ön uygulama yapılmıştır. Ölçek Likert tipinde hazırlanmış olup katılımcılardan önermeleri *Tamamen Katılıyorum* (5), *Katılıyorum* (4), *Orta Düzeyde Katılıyorum* (3), *Katılmıyorum* (2), *Hiç Katılmıyorum* (1) derecelerinde cevaplamaları istenmiştir.

Ön uygulama sonucunda elde edilen veriler ile ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucu Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin beş faktörlü bir yapıda olduğu ortaya çıkmıştır. Bu beş faktörlü yapının geçerliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, genellikle ölçek geliştirme ve geçerlik analizlerinde kullanılmakta ve önceden belirlenmiş veya kurgulanmış bir yapının doğrulamasını amaçlamaktadır. Bununla birlikte doğrulayıcı faktör analizi, faktörün analitik yapısını hipotez edilen modele verinin nasıl uyduğunu test etmekte veya doğrulamaktadır (Bayram, 2010). Doğrulayıcı faktör analizine ek olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden elde edilen değerlerin ne kadar güvenilir olduğunu belirlemek amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısına bakılmıştır. Böylece Örgütsel Sessizlik Ölçeğini geliştirme aşamaları tamamlanmıştır.

### **Verilerin Toplanması**

Örgütsel Sessizlik Ölçeği uygulanmadan önce Elazığ Valiliği'nden uygulama için gerekli izin alındıktan sonra Elazığ merkez ilçe dâhil olmak üzere bütün ilçelerden seçilen ilköğretim okullarına ölçekler araştırmacılar tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır. Ölçeklerin dağılımı ve toplanması 15 Mart – 15 Mayıs 2010 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizinde öncelikle ölçeğin faktör yapısını belirlemek için SPSS 16.0 paket programı kullanılmıştır. Faktör analizi sonucu Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin yapısını doğrulamak için yapılan birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri ise AMOS 18.0 paket programı aracılığıyla yapılmıştır.

## **3. BULGULAR**

Bu bölümde Örgütsel Sessizlik Ölçeğine ilişkin yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

### **Açımlayıcı Faktör Analizi**

Araştırmada örneklem uygunluğunu belirlemek amacıyla öncelikle verilerin Kaiser Mayer Olkin (KMO) değeri ve Bartlett testi sonuçlarına bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin KMO Değeri ve Bartlett Testi Sonuçları

<b>KMO</b>		,876
<b>Bartlett Testi</b>	<b>Chi Square</b>	625,203
	<b>df</b>	435
	<b>p</b>	,000

Tablo 1'e bakıldığında örneklem uygunluğunu belirlemek amacıyla hesaplanan KMO değeri; ,876 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değer faktör analizi için geçerli ölçüt olan 0,60'dan büyüktür (Büyüköztürk, 2007). Ayrıca Ki-Kare değeri: 625,203; df: 435 ve p: ,000 anlamlı düzeydedir. Bu sonuçlar örneklem üzerinde faktör analizi yapmak için yeterli ölçütlerin sağlandığını göstermektedir.

**Tablo 2.** Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Yapısı

Madde No	Faktör Yük Değerleri				
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
s26	,755				
s27	,755				
s29	,729				
s30	,707				
s25	,685				
s28	,608				
s22		,783			
s21		,749			
s20		,644			
s23		,622			
s18		,578			
s19		,578			
s24		,563			
s14			,718		
s17			,716		
s12			,567		
s13			,538		
s16			,534		
s15			,508		
s10				,769	
s11				,680	
s9				,634	
s7				,590	
s8				,520	
s3					,726
s4					,699
s2					,627
s1					,552
s5					,483
<i>Faktörlerin Varyans Oranı</i>	<i>15,41</i>	<i>12,18</i>	<i>10,82</i>	<i>9,77</i>	<i>8,97</i>
<i>Toplam Varyans Oranı</i>			<i>57,16</i>		

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin, yapı geçerliğini ve kaç faktörden oluştuğunu belirlemek amacıyla Maximum likelihood yöntemi ve Varimax dik döndürme tekniği uygulanmıştır. Bu işlemde sonra ölçeğe ilişkin ortaya çıkan faktör yapısı Tablo 2’de verilmiştir.

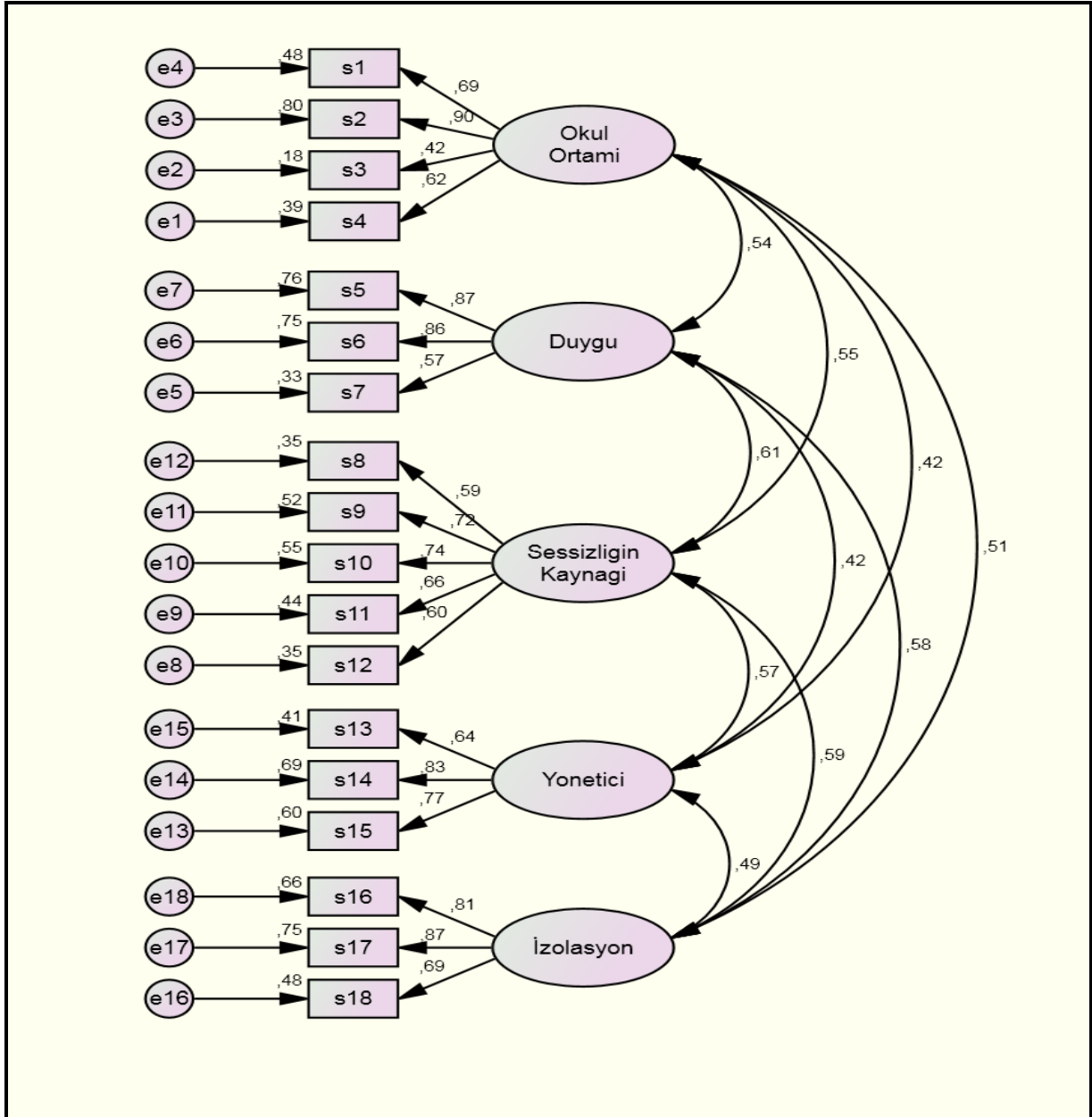
Açımlayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin beş faktörden oluştuğu görülmüştür. Ölçeği oluşturan maddelerin madde yükü ,483 ile ,783 arasında değişmektedir. Bu aşamada maddelerin ,35’in altında değer almamasından dolayı ölçekten çıkan madde olmamıştır. Ancak faktör analizi sonucu altıncı madde dördüncü ve beşinci faktörde yakın değerler aldığı için ölçekten çıkarılmış ve ölçek 29 maddeden oluşmuştur. Bunun yanında ölçeğin açıkladığı toplam varyans oranı %57,16’dır. Ölçeği oluşturan faktörlerin açıkladığı varyans oranları ise faktör 1 %15,41; faktör 2 %12,18; faktör 3 %10,82; faktör 4 %9,77 ve son olarak faktör 5 %8,97 şeklindedir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeğini oluşturan faktörler *İzolasyon* (s25, s26, s27, s28, s29, s30), *Yönetici* (s18, s19, s20, s21, s22, s23, s24), *Sessizliğin Kaynağı* (s12, s13, s14, s15, s16, s17), *Duygu* (s7, s8, s9, s10, s11) ve *Okul Ortamı* (s1, s2, s3, s4, s5) faktörü şeklinde isimlendirilmiştir. Buna göre İzolasyon faktörü altı maddeden, Yönetici faktörü yedi maddeden, Sessizliğin Kaynağı faktörü altı maddeden, Duygu faktörü beş maddeden ve Okul Ortamı faktörü beş maddeden oluşmuştur.

### **Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Açımlayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin beş faktörlü yapısını test etmek amacıyla birinci düzey ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapılırken öncelikle ölçeği oluşturan her bir boyut için ayrı ayrı uyum iyiliği değerlerine bakılmış, ardından ölçeğin tamamı için uyum iyiliği değerleri test edilmiştir. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları şekil 1’de, modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 3’te sunulmuştur.





Şekil 1. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Sessizlik Ölçeği için yapılan birinci düzey faktör analizinde daha iyi uyum değerleri elde etmek için bazı maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddeler *Yönetici* faktöründen 21, 22, 23 ve 24. ; *Duygu* faktöründen 7. ve 11. ; *İzolasyon* faktöründen 25, 28 ve 30. ; *Okul Ortamı* faktöründen 4. ve *Sessizliğin Kaynağı* faktöründen 16. madde şeklindedir. Bu işlemlerden sonra elde edilen uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, *Yönetici*, *Duygu* ve *İzolasyon* faktörlerinin mükemmel uyum değerlerine (GFI=1,00; CFI=1,00, NFI=1,00), *Okul Ortamı* ( $\chi^2/df=3,76$ ; GFI=,991; AGFI=,955; CFI=,988; NFI=,983; TLI=,963; RMSEA=0,81) ve *Sessizliğin Kaynağı* ( $\chi^2/df=4,59$ ; GFI=,980; AGFI=,941; CFI=,969; NFI=,961; TLI=,939;

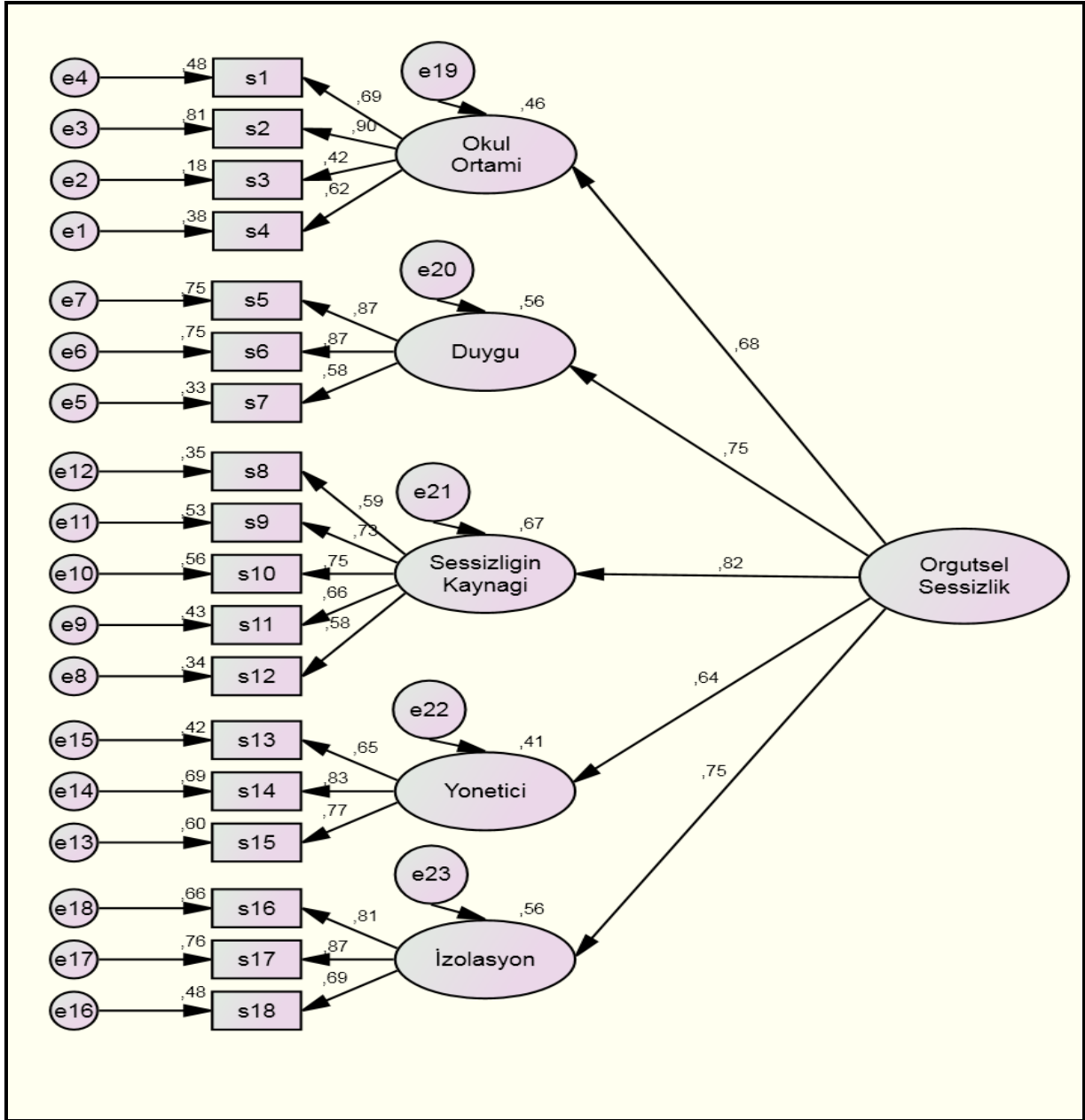
RMSEA=0,92) faktörlerinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Arbuckle, 2007; Bayram, 2010; Şimşek, 2007; Sümer, 2000; Kline, 2011; Hu & Bentler, 1999). Bunun yanında ölçeğin tamamı için elde edilen uyum değerleri de iyi düzeydedir ( $\chi^2/df=3,07$ ; GFI=,912; AGFI=,879; CFI=,920; NFI=,886; TLI=,901; RMSEA=0,70).

**Tablo 3.** Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Oluşan Uyum İyiliği Değerleri

Boyutlar	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
Yönetici	-	1,00	-	1,00	1,00	-	-
Duygu	-	1,00	-	1,00	1,00	-	-
İzolasyon	-	1,00	-	1,00	1,00	-	-
Okul Ortamı	3,76	,991	,955	,988	,983	,963	0,81
Sessizliğin Kaynağı	4,59	,980	,941	,969	,961	,939	0,92
Genel Model	3,07	,912	,879	,920	,886	,901	0,70

Örgütsel Sessizlik Ölçeği için yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinden sonra ölçeği oluşturan faktörlerin örgütsel sessizlik örtük değişkenini açıklayıp açıklamadığını belirlemeye yönelik ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İkinci düzey faktör analizine ait sonuçlar şekil 2’de verilmiştir.

İkinci düzey faktör analizi sonucu elde edilen uyum değerleri  $\chi^2/df=3,13$ ; GFI=,911; AGFI=,883; CFI=,919; NFI=,884; TLI=,905; RMSEA=0,69 şeklindedir. Bu sonuçlara göre ölçek için test edilen modelin iyi uyum değerlerine sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel Sessizlik Ölçeği için yapılan ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeği oluşturan tüm faktörlerin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir. En yüksek düzeyde *Sessizliğin Kaynağı* faktörü örgütsel sessizliği etkilemektedir ( $r=0,82$ ;  $p<0,1$ ). Bu faktörü sırasıyla, *Duygu* ( $r=0,75$ ;  $p<0,1$ ), *İzolasyon* ( $r=0,75$ ;  $p<0,1$ ), *Okul Ortamı* ( $r=0,68$ ;  $p<0,1$ ) ve *Yönetici* ( $r=0,64$ ;  $p<0,1$ ) faktörü izlemektedir. Ayrıca tüm boyutların örgütsel sessizliği anlamlı şekilde açıkladığı görülmektedir. Elde edilen verilere göre Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin yapı geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.



Şekil 2. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Sessizlik Ölçeğini oluşturan faktörler için ortalama, standart sapma, Cronbach  $\alpha$  değeri ve faktörler arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Örgütsel Sessizlik Ölçeğini Oluşturan Faktörler İçin Ortalama, Standart Sapma, Cronbach  $\alpha$  Değerleri ve Arasındaki İlişkiler

Faktör	Ort.	Standart Sapma	1	2	3	4	5
1.Yönetici	10,58	2,83	(,79)				
2.Duygu	10,89	2,66	,374**	(,81)			
3.İzolasyon	9,83	2,89	,422**	,475**	(,83)		
4.Okul Ortamı	13,46	3,37	,337**	,458**	,445**	(,74)	
5. Sessizliğin Kaynağı	15,89	4,24	,488**	,505**	,478**	,463**	(,80)

\*\*p<,01; ( ) Cronbach  $\alpha$  Değeri

Tablo 4'e bakıldığında Örgütsel Sessizlik Ölçeğini oluşturan faktörler arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca her bir faktör için hesaplanan güvenirlik katsayıları *Yönetici* için ,79; *Duygu* için ,81; *İzolasyon* için ,83; *Okul Ortamı* için ,74 ve *Sessizliğin Kaynağı* için ,80 şeklindedir. Ölçeğin geneli için hesaplanan güvenirlik katsayısı ise ,89'dur. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

#### 4. SONUÇ

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin işlerini ve çalıştığı kurumu iyileştirmeye yönelik olarak düşüncelerini, duygularını ve bilgilerini kasıtlı bir şekilde esirgemesidir. İşgörenlerin sergiledikleri sessiz kalma davranışı eskiden örgütlerde uyum içinde çalışıldığı şeklinde düşünülse de günümüzde bilinçli ve kasıtlı olarak gösterilen bir tepki ve düşüncelerini esirgeme olarak düşünülmektedir. İşgörenler, yöneticilerinden olumsuz bir dönüt almaktan çekindiklerinden dolayı konuşmaktan çok sessiz kalmayı tercih ederler. Konuştuklarında sorun çıkarıcı, şikâyetçi ve geçimsiz biri olarak görüneceklerini zannettikleri için duygu ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınırlar. İşgörenlerin gösterdikleri sessiz kalma davranışı, çalıştıkları kurum adına olumsuz sonuçlar getirebilir. İşgörenlerin gösterdikleri performansların üst düzeyde olması için sorunlarını rahatlıkla dile getirmeleri ve yöneticilerinden olumsuz bir dönüt almamaları gerekir. Bu bağlamda işgörenlerin örgütsel sessizlik algılarının belirlenmesi için bir ölçeğe ihtiyaç vardır. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin geliştirilmesi alanyazın bakımından önem taşımaktadır.

Bu araştırmada ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik algılarını belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla öncelikle Örgütsel Sessizlik Ölçeği ile ilgili madde havuzu oluşturulmuştur. Uzman görüşleri alınarak maddelere son hali verilmiş, ön uygulama için hazır hale getirilmiştir. Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi için açımlayıcı faktör analizi, yapı geçerliğinin belirlenmesi için birinci

ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ve son olarak güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin beş faktörden oluştuğu görülmüştür. Bu faktörlere; (1) *Okul Ortamı*, (2) *Duygu*, (3) *Sessizliğin Kaynağı*, (4) *Yönetici* ve (5) *İzolasyon* isimleri verilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin madde yükleri ,483 ile ,783 arasında değişmektedir. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans oranını ise %57,16'dır

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin belirlenen beş faktörlü yapısını test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucu  $\chi^2/df$  değerinin 3,07; GFI değerinin ,912; CFI değerinin ,920; RMSEA değerinin 0,70 olduğu görülmüştür. Elde edilen değerlere göre modelin iyi uyum değerlerine sahip olduğu söylenebilir. Bu aşamadan sonra Örgütsel Sessizlik Ölçeği için ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve elde edilen uyum iyiliği değerlerinin ( $\chi^2/df=3,13$ ; GFI=,911; CFI=,919; RMSEA=0,69) yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Son olarak ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin tamamı ve alt boyutları için hesaplanan güvenilirlik katsayısına (*Cronbach  $\alpha$  Değeri*=,89) göre ölçeğin güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin geliştirilmesi aşamasında yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda döndürme öncesi ve döndürme sonrası elde edilen değerlerin farklılaştığı görülmüştür. Bu durum ölçeğin geçerliği ve güvenilirliği açısından önemlidir. Ölçeğin yapı geçerliğini test etmek amacıyla yapılan birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri ölçeğin model uyumunun oldukça iyi olduğunu göstermiştir. Böylece Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin geliştirilmesinde, toplanan veriler üzerinde yapılan tüm istatistikî analizler sonucunda elde edilen değerler ölçeğin yeterli düzeyde geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Geçerli ve güvenilir olarak geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği ilgili alanyazında öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını belirlemeye yönelik beş faktörlü bir ölçek olarak kullanılabilir niteliktedir.

## 5. KAYNAKÇA

- 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.
- Arbuckle, J.L. (2007). *Amos 16.0 user's guide*. SPSS Inc., Chicago, p.585-611.
- Ayık, A. (2007). *İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki* (Erzurum İli Örneği), (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş amos uygulamaları*. Ezgi Kitabevi, İstanbul.
- Bayram, T., Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice, *Journal of Management Studies* 40:6.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. 8. Basım, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri algılanan sonuçlar üzerine bir araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1): 117-134.
- Dyne, L., V., Ang, S. & Botero, I., C. (2003). Conceptualizing employeesilence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies* 40:6.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: turizm sektöründe bir alan araştırması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- <http://elazig.meb.gov.tr/istatistik.php> 17/05/2010 Erişim Tarihi.
- Hu, L. & Bentler, M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6 (1), 1-55.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kline, R., B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*, (Third Editon), The Guildfor Press, New York, London.
- Milliken, F., J., Morrison E., W. & Hewlin, P., E. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why, *Journal of Management Studies* 40:6.

- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000), Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Morrison, E., W. ve Milliken, F., J. (2003). Speaking up, remaining silent: the dynamics of voice and silence in organizations, *Journal of Management Studies*, 40 (6):1353-1358.
- Park, C. W. & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on it projects: an integrated model, *Decision Sciences* 40 (4): 901-919.
- Pinder, C., C. & Harlos, K., P. (2001). Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, *Research In Personnel And Human Resources Management*, Volume 20, 331-369.
- Premeaux, S., F. & Badeian, 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.
- Rusch, A. (2005). Institutional barriers to organizational learning in school systems: the power of silence, *Educational Administration Quarterly*, 41(1): 83-120.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence, *Quarterly Journal of Speech*, 79 (1), 1-18.
- Shojaie, S., Matin, H., Z. & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 30, 1731 – 1735.
- Somers, M. (2009). The sounds of silence: a perspective on applied research on organizational justice, *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 215–216.
- Soycan, Ş., H. (2010). *Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: temel kavramlar ve örnek uygulamalar, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3 (5), 49-74.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ekinoks, Ankara.
- Türk Dil Kurumu (2005). *Türkçe sözlük*. Ankara.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investig. employee relations, *ABI/Inform Global* 4 (5): 445-527.

**EK: Örgütsel Sessizlik Ölçeği**

	<b>Örgütsel Sessizlik Ölçeği</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.					
<b>2</b>	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.					
<b>3</b>	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.					
<b>4</b>	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.					
<b>5</b>	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.					
<b>6</b>	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.					
<b>7</b>	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.					
<b>8</b>	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.					
<b>9</b>	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.					
<b>10</b>	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.					
<b>11</b>	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.					
<b>12</b>	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.					
<b>13</b>	Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.					
<b>14</b>	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini 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.					

**Derecelendirme**

- (1) Hiç Katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Orta Düzeyde Katılıyorum
- (4) Katılıyorum
- (5) Tamamen Katılıyorum